

ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI U DRVOPRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI



Projekt finansira



Projekt implementira




Uz podršku



ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI ZA NAMJEŠTAJ OD PUNOG DRVETA



Banja Luka, oktobar 2014.



Izdavač
Agencija za razvoj preduzeća *Eda* - Banja Luka

Za izdavača
Zdravko Miović

Autor
Goran Janković

Lektura i korektura
Ivan Jevđović

Dizajn i priprema za štampu
Nenad Savković

Štampa:
GRAFID d.o.o., Banja Luka

Za štampariju
Branislav Ivanković

ISBN

Tiraž
200

Ova publikacija je izdata uz podršku Švedske. Sadržaj ove publikacije ne odražava zvanični stav donatora. Odgovornost za informacije i mišljenja koja su iznesena u ovoj publikaciji u potpunosti snosi autorski tim Agencije za razvoj preduzeća „Eda“, Banja Luka.

Sadržaj

1. Uvod	5
2. Istraživački pristup	7
3. Pregled lanca drvoprerade	9
4. Industrijska konkurentnost (Porterov dijamant)	23
4.1 Struktura i strategija vodećih firmi	29
4.2 Faktori proizvodnje	33
4.3 Povezane i industrije koje pružaju podršku	41
4.4 Uslovi potražnje	43
5. Nivo preduzeća – konkurentski pritisak unutar lanca vrijednosti	47
6. Mezonivo – institucije koje pružaju podršku	53
7. Makronivo – okvirni uslovi	55
8. Metanivo	57
9. Glavne identifikovane razlike	59
10. Sažetak glavnih zaključaka	61
11. Glavne preporuke	63
11.1 Poboljšanje poslovanja na nivou preduzeća	63
11.2 Intervencije na nivou cijele industrije	64
11.3 Intervencije usmjerene na mezoorganizacije	65
11.4 Preporuke strategija	66
12. Izvori podataka i informacija	67
13. Aneks	69

1. Uvod

Projekat „CREDO Krajina“ finansira Švedska a implementira ga Agencija za razvoj preduzeća *Eda* iz Banjaluke u saradnji sa Udruženjem za razvoj *NERDA* iz Tuzle.

Cilj projekta je da se poboljša konkurentnost malih i srednjih preduzeća na području Krajine, kako bi se stvorila i održala radna mjesta, smanjilo siromaštvo i poboljšao ekonomski status ovog područja. Projekat treba da omogući stvaranje više od 200 novih radnih mjesta i održanje do 1000 radnih mjesta u kompanijama, odnosno sektorima obuhvaćenim projektnim intervencijama. Takođe, projekat treba da olakša vertikalnu i horizontalnu koordinaciju politika usmjerenih prema malim i srednjim preduzećima u projektnom području.

Projekat traje 30 mjeseci, a sastoji se od više faza i komponenti. Putem početnih analiza odabrani su prioritetni privredni sektori sa većim potencijalom za kreiranje novih radnih mjesta, a onda će predstavnici preduzeća iz tih sektora, kroz sektorske odbore, definisati prioritetne potrebe za savjetodavnom podrškom i obukom za preduzeća. Uz to, dio savjetodavne i finansijske podrške biće usmjeren i prema gradovima i opštinama koji namjeravaju da bitno unaprijede lokalno poslovno okruženje i uspostave stalan i sadržajan dijalog sa privatnim sektorom.

Zahvaljujemo sektorskim ekspertima, članovima sektorskih odbora, učesnicima radionica, ankete i intervjuja za pomoć prilikom projektnih istraživanja. Posebnu zahvalnost izražavamo gospodi Šonu Kanningemu (Shawn Cunningham) i Frenku Veltringu (Frank Waeltring) iz Mesopartner-a za metodološko vođenje i savjetodavnu podršku prilikom izrade analize lanca vrijednosti.

2. Istraživački pristup

Istraživanje se sastoji od kombinacije kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Proces je započeo razvojem ciljne populacije preduzeća. Urađena je osnovna studija kako bi se sakupili podaci o sektorima koji bi trebalo da se iskoriste i za informisanje o prioritetima, ali, i za praćenje i evaluaciju. Nakon toga je uslijedila kvalitativna procjena ciljnih sektora.

Tim stručnjaka je posjetio preduzeća i organizacije koje im pružaju podršku radi sakupljanja informacija o konkurentskom pritisku na preduzeća.

Zaključci na osnovu kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja i primarnih, odnosno sekundarnih podataka su sakupljeni putem:

- ankete koja je obavljena tokom ljeta 2013. godine;
- intervjua sa preduzećima koji su obavljena u januaru 2014. godine (upitnik na osnovu 5 snaga i sa primarnim fokusom na lanac vrijednosti za namještaj od punog drveta);
- radionica održanih sa ekspertima za obradu drveta, obavljenih u novembru 2013. godine;
- radionice održane uz učešće Sektorskog odbora za drvoprerađu, obavljene u februaru 2014. godine);
- sekundarnih podataka iz *Polazne studije* i iz relevantnih izvještaja, strategije i ostalih dokumenata (spisak izvora, odnosno referenci je dat u prilogu).

Obuhvaćena su sljedeća preduzeća:

Preduzeća obuhvaćena anketom

Preduzeća i lokacija

Urban namještaj – Scontoprom d. o. o., Prijedor

Javor Masiv d. o. o. Prijedor

Masterwood d. o. o. Prijedor

Gavranović d. o. o. Prijedor

Robustox d. o. o. Prijedor

Brzi d. o. o. Bihać

Nova D.I. Vrbas d.o.o., Banja Luka

Preduzeća i lokacija

Drvoprodex d. o. o., Banja Luka

Jerić kompani d. o. o. , Banja Luka

NOVA DIPO Podgradci, d. o. o. Gradiška

Drvna industrija Bor, d. o. o. Gradiška

Drvna industrija Vukelić, d. o. o. Laktaši

MC MILAN, d. o. o. Banja Luka

PRIMA ISG, d. o. o. Gradiška

Naš dom MB, Gradiška

Reflex, d. o. o. Gradiška

K-ASA, d. o. o. Sanski Most

Pogy, d. o. o. Bihać

Tehnik drvo Kapić Cazin

**Preduzeća obuhvaćena intervjuiima
(napomena: neka preduzeća obuhvaćena anketom
su takođe intervjuisana)**

Preduzeća i lokacija

Drvorez, Banja Luka

EDRA, Bosanski Petrovac

NOVA DIPO, d. o. o. Gornji Podgradci

Nova D.I. Vrbas d.o.o., Banja Luka

Smrča, Bosanska Krupa

Masterwood, d. o. o. Prijedor

Ardor, Banja Luka

GMP, Banja Luka

Drvna industrija Bor, d. o. o. Gradiška

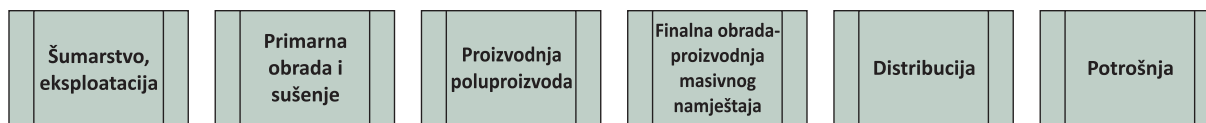
Javor, d. o. o. Prijedor

Drvo-klaster Banja Luka

3. Pregled lanca drvoprerade

Fokus lanca vrijednosti je namještaj napravljen od punog drveta. Pored toga, data je sveobuhvatna, šira slika drvoprerađivačke industrije. Geografski gledano, obuhvaćeno je područje projekta „CREDO Krajina“, tj. sjeverozapad BiH.

Generička mapa lanca vrijednosti za drvoprerađu – namještaj od punog drveta



Na proizvodnju namještaja od punog drveta utiče nekoliko faktora. Prije svega, šumarstvo je pod kontrolom javnih preduzeća koja obezbjeđuju sirovine većini proizvođača. Šume u privatnom vlasništvu su alternativni izvori sirovina samo za prerađivače kojima su potrebne manje količine sirovina. Takođe, šume u privatnom vlasništvu nemaju FSC certifikate, što ograničava prodaju takvih sirovina prerađivačima, jer je FSC potreban za izvoz i kupci često kupuju isključivo FSC certifikovane proizvode od drveta.

Što se tiče vlasništva, prerađivači su privatna preduzeća.

Takođe, organizacija preduzeća i njihovih aktivnosti je takva da neki od njih pokrivaju više od jedne karike u lancu, tj. neki od njih imaju pilanu, kapacitete za sušenje, proizvodnju polu-proizvoda i gotovih proizvoda, veleprodaju i/ili maloprodaju.

Iznenadjuća otkrića tokom istraživanja

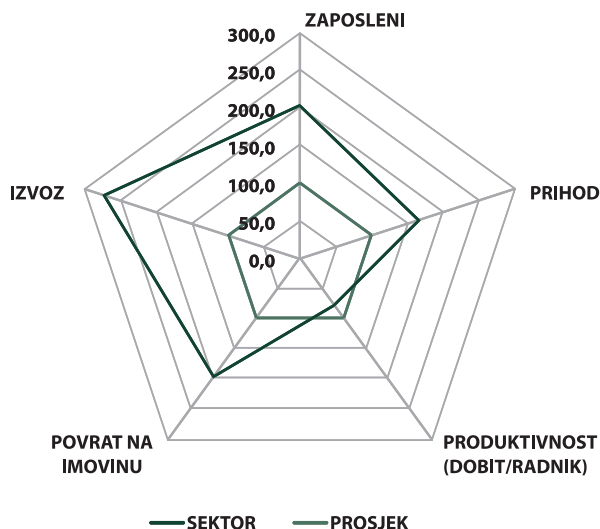
- Veoma nizak nivo informacija o krajnjem potrošaču;
- Nedostatak obrazovnih programa i na nivou srednjih škola i fakulteta;
- Teškoće u snabdijevanju električnom energijom u određenom broju opština;

- Nijedan proizvođač presovanog drveta/iverice (što nije relevantno za lance vrijednosti, ali je relevantno za drvoprerađivačku industriju);
- Nedostatak podrške od mezoinstitucija (istraživanje i razvoj).

Analiza prikupljenih informacija iz statističkih izvora i baza podataka

Drvoprerađivački sektor ima kapacitete u cijelom projektom području.

Drvoprerađivački sektor ima 5.881 zaposlenih u 432 preduzeća. Nakon trgovine, saobraćaja i građevinarstva, ovaj sektor je četvrti po broju zaposlenih. Takođe, on je i najveći sektor prerađivačke industrije, s obzirom na to da sektor metalske i mašinske industrije zapošljava 5.104 osobe, a u proizvodnji hrane i pića ima 4.701 zaposlenog. Međutim, prema udjelu u ukupnom prihodu privrede, drvoprerađivački sektor je na sedmom mjestu, nakon trgovine, industrije hrane i pića, građevine, metalske industrije, proizvodnje energije, vode i gasa, i saobraćaja. Fokusiranjem na sektore prerađivačke industrije, takođe prema udjelu u ukupnom prihodu privrede, primjećujemo da su dva sektora: hrana i piće, te metalska i mašinska industrija, veći od drvoprerade. Naime, proizvodnja hrane i pića ostvaruje 666.000.000 KM, metalska i mašinska industrija 600.000.000 KM, drvoprerada 418.000.000 KM, što je ukupan prihod u ovom sektoru ostvaren 2011. godine u svih 34 opštine. Od ovoga, 218.000.000 KM je ostvareno izvozom. U tom smislu drvoprerađivački sektor je drugi najveći, jer je na prvom mjestu metalska industrija sa izvezenih 372.000.000 KM. Međutim, kada je dobit u pitanju, drvoprerađivački sektor ima 4.000.000 KM gubitka pa je devetnaesti od dvadeset sektora, što je predstavljeno stopom dobiti od -0,9%. Takođe, kada je riječ o odnosu produktivnost – dobit po zaposlenom, drvoprerađivački sektor je, takođe, na devetnaestom mjestu sa minusom od 700 KM. Ali, kada se od 432 preduzeća u drvoprerađivačkom sektoru izuzme samo njih 11, umjesto minusa od 700 KM po radniku, dobit po radniku je 2.800 KM. To ukazuje da se u drvoprerađivačkom sektoru samo mali broj preduzeća suočava sa značajnim gubicima. Bez ovih 11 preduzeća, umjesto gubitka od 0,9%, dobijamo stopu dobiti od 3,9%. Takođe, bez ovih 11 preduzeća (takođe na osnovu podataka za 421 preduzeće), odnos produktivnosti i zarade u sektoru drvoprerade je oko 1 : 3,2, tj. prosječna zarada radnika u ovom sektoru je za 3,2 puta veća od njegove plate (Izvor: *Polazna studija*).



Devijacija drvoprerađivačkog sektora od prosječne vrijednosti se definiše kao indeks broj 100, koji je prikazan na prethodnom grafikonu, kako slijedi:

- indeks zaposlenosti je 206,3 što znači da je zaposlenost u sektoru 2,06 puta veća od prosjeka;
- indeks prihoda je 167,8 što znači da je ukupan prihod sektora 1,68 puta veći od prosjeka;
- indeks produktivnost je 76,8 što znači da je produktivnost sektora 76,8% prosječne vrijednosti;
- indeks profitabilnosti poslovanja je 194,6 što znači da je profitabilnost poslovanja 1,95 puta veća od prosječne vrijednosti;
- indeks izvoza je 275,9 što znači da je ukupan izvoz sektora 2,76 puta veći od prosječne vrijednosti.

(Izvor (uključujući i grafikon): Polazna studija).

Drvoprerađivački je jedini sektor prisutan u svim odabranim opštinama. Većina primarne obrade je smještena na područjima bogatim šumom, kao što je Šipovo, Mrkonjić Grad, Ribnik, itd. Međutim, detaljna analiza podataka pokazuje da je proizvodnja namještaja i ostalih gotovih proizvoda od drveta smještena većinom u četiri opštine: Banja Luka, Laktaši, Prijedor i Gradiška.

Izvor (uključujući grafikon): Polazna studija.



Glavni zaključci:

Prethodno navedeni podaci pokazuju da je drvoprerađivački sektor jedan važan sektor, što se može zaključiti po broju zaposlenih, udjelu u ukupnom prihodu privrede, raspodjeli preduzeća na cijelom području projekta i rezultatima izvoza. Međutim, sektor također karakteriše niska produktivnost, što ukazuje na potrebu da se bliže pogleda status tehnologije i organizacije preduzeća.

Obim izvoza drvoprerađivačkog sektora fokusira pažnju na karakteristike izvoza. Sa obzirom na to da je analiza primarno rađena za namještaj od punog drveta, fokus će biti na ovoj proizvodnji i njenim rezultatima.

Spisak tržišta za snabdijevanje za proizvode uvezene u Bosnu i Hercegovinu u 2012.¹ godini

Proizvod: 940330 Kancelarijski namještaj, drveni

Izvori: ITC obračuni urađeni na osnovu statistike UN COMTRADE-a.

Izvoznici	Trgovinski indikatori				
	Uvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u uvozu u Bosni i Hercegovini (%)	Uvezena količina 2012. (tone)	Uvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% godišnje)	Uvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% godišnje)
Italija	541	32,2	155	-27	-24
Srbija	226	13,5	116	-16	-7
Turska	157	9,3	59	-17	-14
Makedonija, Bivša Jugoslovenska Republika	157	9,3	46	0	-8
Kina	110	6,5	69	-23	-27
Poljska	105	6,3	57	-15	-12
Njemačka	85	5,1	69	23	-8
Hrvatska	79	4,7	21	-46	-41
Slovenija	60	3,6	11	-27	-29
Španija	35	2,1	10	17	19
Danska	32	1,9	25	111	107
Češka Republika	24	1,4	6	-10	0
Francuska	16	1	2	-21	-14
Austrija	15	0,9	18	-64	-42
Sjedinjene Američke Države	10	0,6	2	-36	-26
Švedska	9	0,5	8	-36	-25
Sirijska Arapska Rep.	5	0,3	0	38	
Vijetnam	4	0,2	1		
Švicarska	3	0,2	6	-30	-30
Nizozemska	2	0,1	3	-40	-24
Ujedinjeno Kraljevstvo	2	0,1	1		
Slovačka	1	0,1	0	-17	

1 U svakoj tabeli, koja je originalno sadržavala više od 25 stavki, prvih 25 pozicija su navedene. U slučajevima kada ima manje od 25 stavki u tabeli, date su sve stavke. Podaci obuhvataju cijelu BiH, a ne samo projektno područje.

Spisak uvoznih tržišta za proizvode koje izvozi Bosna i Hercegovina u 2012. godini

Proizvod: 940330 Kancelarijski namještaj, drveni

Izvori: ITC obračuni urađeni na osnovu statistike UN COMTRADE-a.

Uvoznici	Trgovinski indikatori				
	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u izvozu Bosne i Hercegovine (%)	Izvezena količina 2012. (tone)	Izvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% godišnje)	Izvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% godišnje)
Njemačka	567	56,2	158	181	149
Hrvatska	116	11,5	31	-11	-15
Švicarska	77	7,6	23	48	70
Srbija	76	7,5	35	-2	2
Švedska	58	5,7	14		-60
Slovenija	26	2,6	7	-51	-52
Austrija	15	1,5	3	11	7
Nizozemska	15	1,5	3	102	
Crna Gora	14	1,4	3	-40	-48
Grčka	8	0,8	0		
Danska	7	0,7	0		
Norveška	7	0,7	2	-20	-20
Španija	7	0,7	0		
Izrael	6	0,6	0		
Džibuti	4	0,4	4		
Italija	2	0,2	0		
Niger	2	0,2	2		
Australija	1	0,1	0		
Mađarska	1	0,1	1		-7
Sudan	1	0,1	2		
Makedonija, Bivša Jugoslovenska Republika	1	0,1	0	-13	
Sjedinjene Američke Države	1	0,1	0		

Spisak tržišta za snabdijevanje za proizvode uvezene u Bosnu i Hercegovinu u 2012. godini

Proizvod: 940340 Kuhinjski namještaj, drveni

Izvori: ITC obračuni urađeni na osnovu statistike UN COMTRADE-a.

Izvoznici	Trgovinski indikatori				
	Uvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u uvozu u Bosni i Hercegovini (%)	Uvezena količina 2012. (tone)	Uvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% godišnje)	Uvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% godišnje)
Poljska	1.466	34,5	1321	-12	-13
Srbija	875	20,6	612	-2	-8
Italija	571	13,4	98	-15	-13
Slovenija	483	11,4	119	-13	-11
Hrvatska	321	7,6	120	-22	-14
Austrija	148	3,5	41	-8	-7
Turska	105	2,5	10	139	
Kina	99	2,3	64	133	267
Njemačka	74	1,7	207	-4	-9
Španija	35	0,8	18		
Makedonija, Bivša Jugoslovenska Republika	16	0,4	9	8	11
Sjedinjene Američke Države	14	0,3	5	-19	3
Malezija	13	0,3	4	-5	2
Švicarska	10	0,2	20	-11	-19
Crna Gora	4	0,1	1	-8	0
Nizozemska	3	0,1	1	5	-34
Norveška	3	0,1	0	25	
Mađarska	2	0	1	20	0
Švedska	2	0	5	40	-20
Australija	1	0	0	0	
Francuska	1	0	5		
Portugal	1	0	0		
Slovačka	1	0	0		

Spisak uvoznih tržišta za proizvode koje izvozi Bosna i Hercegovina u 2012. godini

Proizvod: 940340 Kuhinjski namještaj, drveni

Izvori: ITC obračuni urađeni na osnovu statistike UN COMTRADE-a.

Uvoznici	Trgovinski indikatori				
	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u izvozu Bosne i Hercegovine (%)	Izvezena količina 2012. (tone)	Izvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% , godišnje)	Izvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% , god)
Švicarska	1.197	25,3	341	49	84
Norveška	921	19,4	162	3	-1
Hrvatska	859	18,1	512	-6	-1
Francuska	791	16,7	767	13	14
Njemačka	303	6,4	95	17	10
Austrija	208	4,4	54	31	27
Crna Gora	136	2,9	75	-15	-10
Srbija	76	1,6	28	-48	-51
Švedska	76	1,6	26	-11	-19
Slovenija	65	1,4	21	-23	-27
Ujedinjeno Kraljevstvo	29	0,6	9	-23	-23
Nizozemska	20	0,4	7	55	-3
Turska	11	0,2	6		
Mađarska	10	0,2	3	46	39
Luksemburg	10	0,2	2	54	
Španija	6	0,1	1		
Makedonija, Bivša Jugoslovenska Republika	6	0,1	3	-38	-12
Belgija	3	0,1	0	-30	
Taipei, Kina	3	0,1	0		
Irska	2	0	1	-52	-51
Mongolija	2	0	3		
Rumunija	2	0	0		
Australija	1	0	0		
Kanada	1	0	1	-75	-60
Slovačka	1	0	1	-51	-24

Spisak tržišta za snabdijevanje za proizvode uvezene u Bosnu i Hercegovinu u 2012. godini

Proizvod: 940350 Namještaj za spavaće sobe, drveni

Izvori: ITC obračuni urađeni na osnovu statistike UN COMTRADE-a.

Izvoznici	Trgovinski indikatori				
	Uvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u uvozu u Bosni i Hercegovini (%)	Uvezena količina 2012. (tone)	Uvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% godišnje)	Uvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% god)
Srbija	2.207	30,4	1.618	-15	-13
Njemačka	920	12,7	718	14	5
Poljska	806	11,1	618	-19	-19
Hrvatska	688	9,5	209	-13	-15
Italija	575	7,9	123	-12	-22
Turska	570	7,8	223	12	16
Slovenija	526	7,2	209	-25	-26
Makedonija, Bivša Jugoslovenska Republika	257	3,5	189	26	30
Danska	195	2,7	146	227	114
Kina	116	1,6	52	-18	-24
Albanija	104	1,4	61	202	
Francuska	98	1,3	53	171	139
Sjedinjene Američke Države	66	0,9	24	31	7
Malezija	22	0,3	9	79	11
Rumunija	18	0,2	6	-48	-48
Švicarska	14	0,2	36	-43	-29
Estonija	13	0,2	4		
Španija	12	0,2	5	43	50
Austrija	9	0,1	18	-2	18
Brazil	8	0,1	3		
Australija	7	0,1	5	5	-5
Kanada	6	0,1	5	-8	20
Ujedinjeno Kraljevstvo	6	0,1	1		
Slovačka	5	0,1	2	70	32
Indonezija	4	0,1	0	7	

Spisak uvoznih tržišta za proizvode koje izvozi Bosna i Hercegovina u 2012. godini

Proizvod: 940350 Namještaj za spavaće sobe, drveni

Izvori: ITC obračuni urađeni na osnovu statistike UN COMTRADE-a.

Uvoznici	Trgovinski indikatori				
	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u izvozu Bosne i Hercegovine (%)	Izvezena količina 2012. (tone)	Izvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% , godišnje)	Izvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% , god)
Njemačka	9.051	38,2	3.989	69	63
Nizozemska	5.490	23,2	2.035	117	171
Hrvatska	2.059	8,7	1.046	3	8
Danska	885	3,7	555		467
Srbija	773	3,3	384	1	4
Austrija	761	3,2	355	45	47
Francuska	725	3,1	406	-7	-9
Slovenija	636	2,7	271	12	11
Slovačka	479	2	176	66	69
Španija	433	1,8	290		
Italija	398	1,7	233	-19	-11
Belgija	332	1,4	191		72
Crna Gora	325	1,4	144	-10	-9
Švedska	313	1,3	80	67	46
Češka Republika	308	1,3	220		236
Švicarska	234	1	47	221	177
Sjedinjene Američke Države	144	0,6	120		
Poljska	136	0,6	104		79
Norveška	85	0,4	22	21	0
Kina	55	0,2	35		
Ujedinjeno Kraljevstvo	37	0,2	28	-25	-18
Ruska Federacija	17	0,1	11		
Makedonija, Bivša Jugoslovenska Republika	14	0,1	7	-47	-40
Mađarska	13	0,1	5	-16	-15
Koreja, Republika	6	0	0		

Spisak tržišta za snabdijevanje za proizvode uvezene u Bosnu i Hercegovinu u 2012. godini

Proizvod: 940360 Namještaj, drveni

Izvori: ITC obračuni urađeni na osnovu statistike UN COMTRADE-a.

Izvoznici	Trgovinski indikatori				
	Uvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u uvozu u Bosni i Hercegovini (%)	Uvezena količina 2012. (tone)	Uvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% godišnje)	Uvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% god)
Srbija	8.014	29,5	4.927	-5	-6
Poljska	5.247	19,3	4.120	-8	-5
Kina	2.488	9,2	1.292	-8	-9
Italija	2.149	7,9	435	-12	-8
Njemačka	1.924	7,1	1.105	0	-8
Slovenija	1.719	6,3	350	-19	-24
Hrvatska	1.547	5,7	541	-21	-15
Turska	1.528	5,6	506	2	4
Sjedinjene Američke Države	606	2,2	75	40	10
Španija	525	1,9	57	45	31
Francuska	155	0,6	107	51	80
Austrija	130	0,5	75	-38	-6
Danska	124	0,5	80	34	63
Švicarska	108	0,4	185	-15	-16
Litvanija	106	0,4	10		
Makedonija, Bivša Jugoslovenska Republika	99	0,4	79	-18	-23
Mađarska	97	0,4	19	40	29
Malezija	83	0,3	58	-40	-37
Rumunija	70	0,3	13	-15	-29
Vijetnam	63	0,2	19	102	114
Indija	55	0,2	17	8	2
Nizozemska	49	0,2	18	-9	-31
Portugal	44	0,2	11		2
Ujedinjeno Kraljevstvo	42	0,2	7	5	14
Slovačka	38	0,1	13	24	18

Spisak uvoznih tržišta za proizvode koje izvozi Bosna i Hercegovina u 2012. godini

Proizvod: 940360 Namještaj, drveni

Izvori: ITC obračuni urađeni na osnovu statistike UN COMTRADE-a.

Uvoznici	Trgovinski indikatori				
	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Udio u izvozu Bosne i Hercegovine (%)	Izvezena količina 2012. (tone)	Izvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% godišnje)	Izvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% god)
Njemačka	29.380	39,1	8.719	28	29
Hrvatska	10.721	14,3	5.142	-9	-6
Francuska	6.263	8,3	2.839	1	-3
Češka Republika	4.828	6,4	2.527	100	164
Italija	3.875	5,2	2.128	21	15
Austrija	3.489	4,6	1.476	45	53
Nizozemska	2.603	3,5	496	17	26
Belgija	1.634	2,2	1.015	177	168
Švicarska	1.598	2,1	361	-2	-15
SAD	1.453	1,9	632	47	40
Rumunija	1.213	1,6	540	31	36
Srbija	1.069	1,4	455	-37	-35
Švedska	1.066	1,4	420	27	20
Španija	1.042	1,4	792		
Slovenija	908	1,2	289	-23	-29
Crna Gora	905	1,2	341	-27	-22
Danska	672	0,9	225	25	28
Ujedinjeno Kraljevstvo	612	0,8	276	35	49
Kina	439	0,6	243		
Makedonija, Bivša Jugoslovenska Republika	300	0,4	147	-18	3
Poljska	198	0,3	130		41
Slovačka	107	0,1	75	8	37
Australija	89	0,1	80	6	28
Kanada	89	0,1	50	1	37
Mađarska	76	0,1	30	-31	-26

Vrijednost Proizvod	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)	Uvezena vrijednost u 2012. (hiljade USD)
Kancelarijski namještaj, drveni	1.012	1.678
Kuhinjski namještaj, drveni	4.739	4.248
Namještaj za spavaće sobe, drveni	23.709	7.252
Namještaj, drveni	74.629	27.010
UKUPNO	104.089	40.188

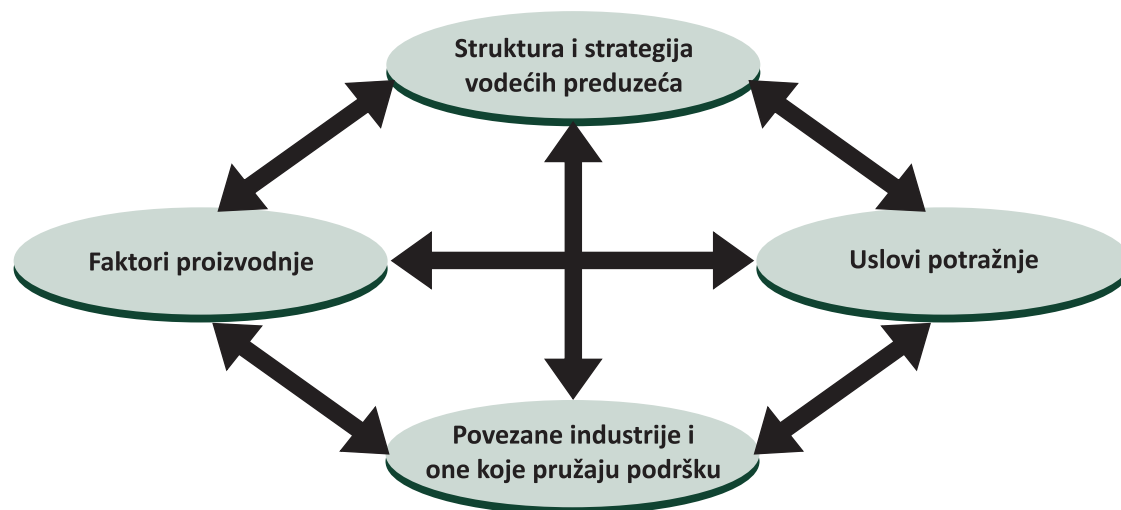
Proizvod	Vrijednost po toni, izvezeni proizvodi iz BiH	Vrijednost po toni, uvezeni proiz- vodi u BiH (hiljade USD)
Kancelarijski namještaj, drveni	3,51	2,45
Kuhinjski namještaj, drveni	2,24	1,59
Namještaj za spavaće sobe, drveni	2,20	1,67
Namještaj, drveni	2,54	1,91

Glavni zaključci:

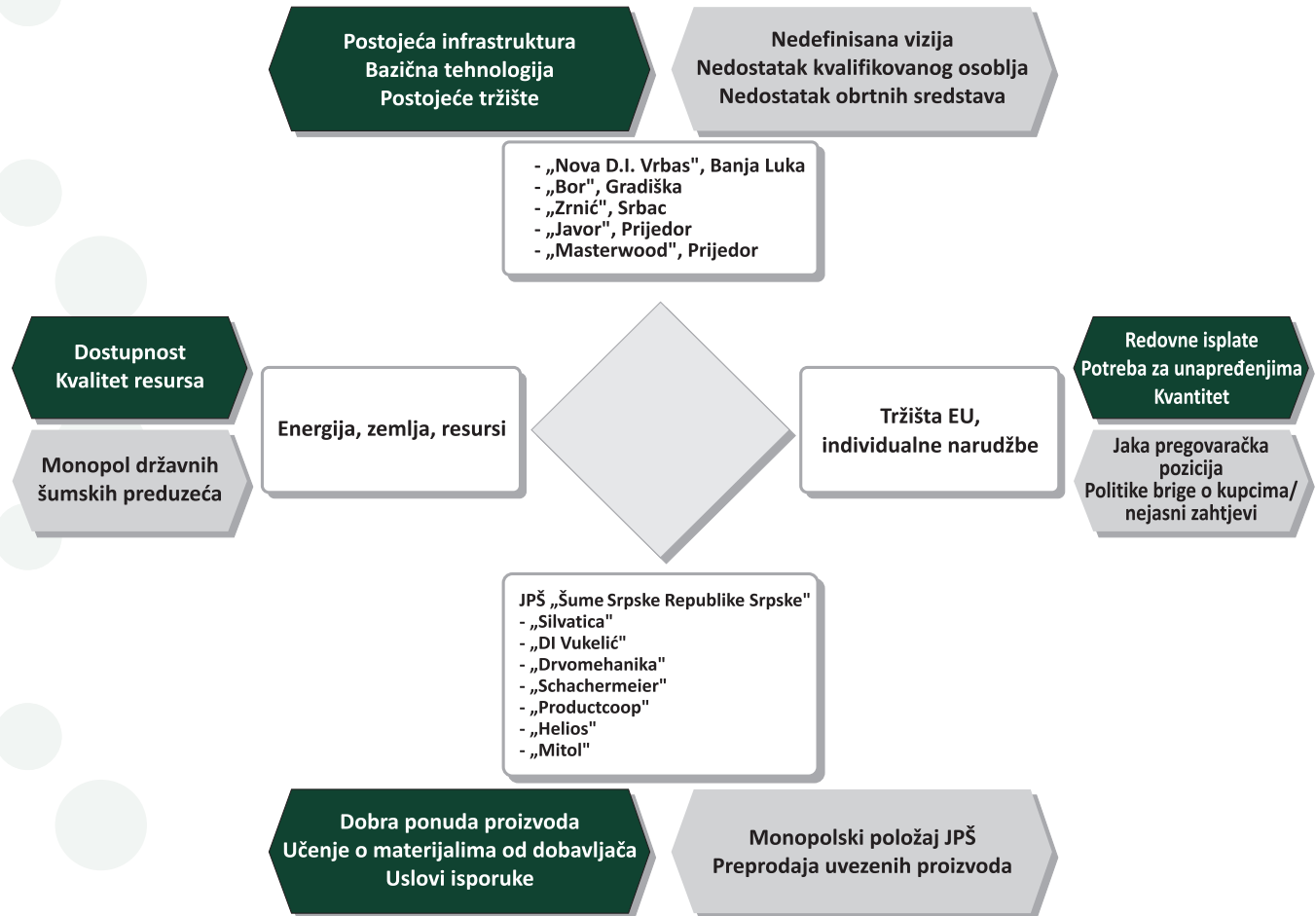
- Ukupan uvoz u 2012. godini je 40.188.000 USD i ukupan izvoz je 104.089.000 USD. Pokrivenost uvoza izvozom je 259%.
- Drvoprerađivački sektor je suočen sa jakom konkurencijom na tržištu BiH, gdje se proizvodi uvoze iz razvijenih industrija iz država EU, kao što su Njemačka i Italija, iz susjednih država, kao što su Srbija i Makedonija, i iz Kine.
- Može se zaključiti da proizvođači iz BiH izvoze visokokvalitetne proizvode, jer izvoze na tržišta EU, koja su zahtjevnija.
- Proizvodi izvezeni iz BiH imaju višu vrijednost po toni od proizvoda koji se uvoze u BiH.
- Uvezeni rast u smislu i vrijednosti i količina je negativan za većinu država koje su izvezile u BiH, u periodu 2008–2012. godine, iako su neke od država imale pozitivne rezultate u izvozu određenih proizvoda u BiH, kao što je Danska u izvozu kancelarijskog namještaja i namještaja za spavaće sobe, Turska i Kina u izvozu kuhinjskog namještaja,
- Albanija i Francuska u izvozu namještaja za spavaće sobe. Ovo ukazuje na to da proizvođači iz BiH povećavaju svoju konkurentnost na domaćem tržištu i da BiH uvozi proizvode koji su primarno konkurentni u smislu cijene, jer je vrijednost po toni uvezenih proizvoda niža od vrijednosti po toni izvezenih proizvoda.
- Pitanja koja je potrebno dalje istraživati su: prednosti i nedostaci domaćih proizvođača u poređenju sa konkurentima.

4. Industrijska konkurentnost (Porterov dijamant)

Porterov dijamant (Michael Porter) konkurentnosti pokušava da izoluje faktore koji utiču na konkurentnost industrija i nacija (1998:72). Porterov dijamant se često koristi u procjenama i uporednim analizama konkurentnosti u državama i industrijama.



Izvor: Porter (1998:72)



Napomena: Gorenavedeni dijamant je pripremljen na radionici koju je organizovala *Eda* uz podršku Mesopartnera, novembru 2013, uz doprinos eksperata i praktičara koji su učestvovali u radionici. Većina izjava je potvrđena putem intervjua.

Glavni zaključak:

- Kao nedostatke eksperti su identifikovali: nedostatak kvalifikovanog osoblja, monopol države, odnosno državnih preduzeća u obezbjeđivanju sirovina.

Kroz rad sa sektorskim odborima, pripremljen je još jedan dijagram:



Napomena: Sadržaj gorenavedenog dijagrama, pripremljenog sa Sektorskim odborom, dat je u nastavku teksta, strukturisan po naslovima iz dijagrama, zato što je količina teksta takva da je lakše čitati na ovaj način.

Strategija, struktura i konkurencija firme

- Domaći proizvođači kao lidere prepoznaju samo spoljašnje firme, tj. preduzeća iz inostranstva, (npr. „Tarkett“ iz Bačke Palanke, Srbija) i misle da ova preduzeća imaju povoljne uslove u vezi sa poslovnim okruženjem (kamatne stope, subvencije i sredstva).
- Lokalna preduzeća ulažu sve više u finalizaciju proizvoda i ovaj trend je vidljiv.
- Subvencije date na osnovu količina izvezene robe, bez obzira na vrstu proizvoda, tj. da li se radi o finalnom ili poluproizvodu, više podržavaju primarnu obradu nego proizvodnju finalnih proizvoda.
- Bolja saradnja sa relevantnim institucijama i njihova podrška za korištenje mogućnosti koje nude međunarodni sporazumi, kao što je sporazum sa Turskom.

Faktori proizvodnje

- U vezi sa ulazima, radna snaga i energija su relativno jeftini. Međutim, električna energija postaje skupa zbog njenih čestih prekida, što utiče na obračun cijene za potrošenu energiju koja se obračunava po višem nivou potrošnje (tzv. vršno opterećenje). Prekidi električne energije, takođe, uzrokuju probleme u proizvodnji (posebno uz upotrebu novih mašina).
- Sirovine su relativno skupe (uzimajući u obzir količine dostupnog drveta u BiH), na šta utiče postojanje monopola dobavljača koji su u državnom vlasništvu (preduzeća šumarstva) koji su praktično jedini dobavljači sirovina u neophodnim količinama i sa potrebnim certifikatima. Privatni dobavljači se suočavaju sa teškoćama u obezbjeđivanju potrebnih količina i certifikata, na šta već utiče visoka cijena za dobijanje certifikata (CE znak, FSC) djelimično i zbog činjenice da u BiH nema tijela za certifikaciju. PEFC certifikat može biti rješenje za privatne dobavljače.
- Kada je obučena radna snaga u pitanju, nema odjeljenja na nivou srednje škole, a na nivou univerziteta postoji samo jedan odsjek za šumarstvo na Univerzitetu u Banjoj Luci. Takođe, obrazovni sistem nije prilagođen potrebama drvoprerađivačke industrije i preduzeća su preuzela ulogu obrazovanja i obuke, tako da rade pripremu, odnosno prekvalifikaciju osoblja kako bi ispunili uslove za proizvodnju. Preduzeća su u ovome relativno uspješna. To potvrđuje izvoz proizvoda, što znači da proizvodi ispunjavaju standarde EU. Međutim, bilo bi bolje da preduzeća imaju raspoložive obučene radnike jer bi to skratilo period obuke nakon zapošljavanja radnika i povećalo efikasnost, čime bi se smanjili troškovi. Naime, radnicima se isplaćuju plate, a njihove vještine se nakon zapošljavanja ne razvijaju dovoljno kako bi se postigla prosječna efikasnost. Pored toga, zainteresovanost omladine za upis, odnosno zapošljavanje u drvoprerađivačku industriju je niska. Takođe, postoji očigledan nedostatak obučanih stolara, inženjera za prerađivanje drveta i projektanata.

Uslovi potražnje

- U vezi sa sofisticiranom potražnjom, proizvođači smatraju da postoji mnogo informacija o njihovim kupcima: veleprodaji, maloprodaji i ostalim preduzećima koja kupuju od proizvođača.
- Kupci su zahtjevni, ali je moguće pregovarati do neke mjere. Takođe, mali i fleksibilni kapaciteti omogućavaju brzu reakciju na nove i promjenjive zahtjeve.
- Kada je tržište u pitanju, potrebno je promovisati proizvode iz BiH, koji su poznati po kvalitetu sirovina (npr. bukovo drvo) i, do neke mjere, drvoprerađivačku industriju, s ciljem da se na kraju stvori brend.
- Proizvodnja na osnovu piljevine postaje sve popularnija, jer proizvođači koriste piljevinu za sopstvenu energiju, odnosno grijanje, a zatim za proizvodnju briketa i peleta.
- Postojeća tržišna mogućnost se odnosi na proizvodnju stolica (inicirane su ideje za saradnju proizvođača), a javila se zbog teškoća sa kojima se susreće italijanski proizvođač (Udine).
- Proizvođači su ocijenili proizvodnju presovanog drveta, odnosno iverice kao tehnološki veoma zahtjevnu, a posebno kada je riječ o organizaciji cijelog sistema (snabdijevanje sirovinama, itd.).
- U poređenju sa konkurencijom iz inostranstva, proizvođači smatraju da imaju isti kvalitet proizvoda sa nižim cijenama, ali nema brendova, tako da se proizvodi često prodaju pod brendom koji je u vlasništvu inostranih preduzeća. Loš imidž BiH, kao države porijekla, takođe loše utiče na proizvođače iz BiH.

Povezane i industrije i one koje pružaju podršku

- Prevoz se većinom odvija kamionima, ponekad čak i u kontejnerima koji se koriste samo za isporuku u prekomorske države. Željeznica ne nudi dovoljno dobre usluge prevoza. Takođe, licence, odnosno certifikati koji su potrebni prevoznicima su skupi, što uzrokuje nedostatak dobre ponude za usluge prevoza i visoke cijene u poređenju sa drugim državama.
- Održavanje starijih mašina se zasniva na improvizacijama lokalnih preduzeća, gdje se rezervni dijelovi često proizvode na lokalnom nivou. Nova oprema zahtijeva usluge održavanja iz inostranstva (npr. iz Njemačke), gdje su usluge dobre, ali veoma skupe.
- Izgradnja i turizam se mogu posmatrati kao podržavajuće industrije jer njihove aktivnosti uključuju proizvode od prerađenog drveta, ali se, isto tako, suočavaju i sa različitim izazovima.
- Kada je riječ o poslovnom okruženju, postoje različite parafiskalne naknade koje su teškoća za poslovanje.
- Istraživanje i razvoj (proizvodi, procesi, itd.) nisu dostupni u potrebnom kvalitetu i količinama.

Dodatni zaključak: Potrebna je saradnja među proizvođačima (npr. kada je riječ o sušenju drveta te kroz klasterizaciju (udruživanje), radi više mogućih zajedničkih aktivnosti kao što su nabavka sirovina, unapređenje privrednog ambijenta i nastup na tržištu. „Topdom“ je dobar primjer toga, na [http://www.topdom-bih.com/en/grupacija/o-nama/.](http://www.topdom-bih.com/en/grupacija/o-nama/)), kao i sa drugim relevantnim akterima (obrazovanje, propisi, subvencije, istraživanje i razvoj, itd.).

Glavni zaključci:

- Preduzeća vide potrebu za poboljšanjima u sljedećem:
 - kriterijumi za subvencije (po njihovom mišljenju, trebalo bi biti više u korist finalnih proizvoda);
 - podrška institucija kako bi se koristili međunarodni trgovinski sporazumi;
 - snabdijevanje električnom energijom;
 - snabdijevanje sirovinama;
 - obrazovanje u srednjoj školi i na fakultetu;
 - značajni nedostaci u promociji i brendiranju proizvoda iz BiH;
 - poslovno okruženje zaostaje u poređenju sa susjednim državama;
 - usluge, kao što je prevoz, održavanje, istraživanje i razvoj;
 - saradnja između proizvođača i relevantnih aktera.
-

Na osnovu sadržaja dvije radionice i intervjua, slika je jasnija kada je riječ o faktorima koji utiču na konkurentnost. To će biti dalje razmatrano u okviru četiri podnaslova Porterovog dijamanta.

4.1 Struktura i strategija vodećih firmi

Napomena: Zaključci su urađeni na osnovu obavljenih intervjua i anketa.

Postoje preduzeća koja proizvode kvalitetne proizvode koji se izvoze u EU. Njihovi kapaciteti uključuju pripremu materijala (sušenje, i slično). Njihova proizvodnja se razlikuje po razmjeri i po broju radnika.

Kao vodeće firme, lokalna preduzeća vide samo inostrane proizvođače, tj. preduzeća, čije je sjedište u drugim državama.

S obzirom na to da izvoze većinu svojih proizvoda, većina lokalnih proizvođača ne vide jedne druge kao konkurente. Neki od proizvođača čak kažu da nemaju lokalnih konkurenata. Međutim, neki proizvođači namještaja kao konkurente vide neregistrovane male proizvođače i trgovce polovnog namještaja. Maloprodajni prodavci kao konkurenciju vide druge maloprodaje na lokalnom tržištu.

Kao jaku snagu konkurenata, preduzeća u nekim slučajevima vide blizinu dobavljača sirovina i potpuniju proizvodnju (preduzeća koja nemaju pilane u svojim objektima smatraju da preduzeća koja imaju sopstvene pilane imaju prednost), dok maloprodaje vide šarolikost ponude proizvoda kao njihovu snagu. Kao slabost konkurenata, proizvođači vide male kapacitete, nizak nivo ulaganja u infrastrukturu i finalizaciju, nemogućnost brzog reagovanja, dok maloprodajni prodavci vide količinu usluga kao slabost njihovih konkurenata.

Kao svoje prednosti, u poređenju sa konkurencijom, preduzeća vide: sopstvenu proizvodnju sa adekvatnom tehnologijom, potrebnom fleksibilnošću i fokusom na određene proizvode, brzu isporuku, različitost opcija za kupce (npr. u vezi sa mebl-štofovima) i mogućnosti šivanja proizvoda prema zahtjevima kupca, dobru cijenu, fine maloprodajne objekte i isporuku sa instalacijom. Maloprodaje kao prednost ističu odnose sa kupcima i rješavanje reklamacija.

Kao svoju slabost, u poređenju sa konkurencijom, preduzeća navode nedostatak kvalifikovanog osoblja, lokaciju u vezi sa položajem dobavljača sirovina. Maloprodaje kao sopstvenu slabost, takođe, vide činjenicu da konkurenti imaju sopstvenu proizvodnju.

Što se tiče saradnje sa investitorima, preduzeća navode da nije bilo potrebe za njom. Takođe, smatraju da nije u interesu preduzeća da budu bez konkurencije, posebno u prodaji. Isto tako, neka preduzeća su navela da pod saradnjom smatraju spoljašnju, odnosno ugovaračku proizvodnju dijelova proizvoda ili vršenje nekih zadataka, kao što je izrada stolica od mebl-štofa. Neka preduzeća navode da su imala kontakte sa drugim preduzećima, ali da ne saraduju. Međutim, neka preduzeća su navela da saraduju sa konkurentima u nabavci, prodaji i laboratorijskom ispitivanju.

Preduzeća, takođe, navode da nemaju informacija o svojoj konkurenciji, pretpostavljajući da su njihova konkurencija proizvođači koji prodaju na istom tržištu, posebno na inostranim tržištima.

Iz istraživanja se očigledno vidi da preduzeća nemaju mnogo mogućnosti da formiraju mreže, saraduju ili dijele informacije. U jednoj od radionica, poslovna osoba je navela veliku potražnju za stolicama, dok su drugi odgovorili da imaju višak kapaciteta i interes da proizvode više.

Što se tiče saradnje sa preduzećima iz istog sektora (npr. posuđivanje opreme, razvoj proizvoda, zajednička nabavka, marketing), većina preduzeća obuhvaćenih studijom su navela da saraduju u oblastima kao što su: zajednička nabavka, marketing, sušenje i priprema (čak i posuđivanje) materijala, lakiranje, konsultacije u razvoju proizvoda, prodaja u maloprodaji, uz obezbjeđenje povratnih informacija od kupaca, pri čemu proizvođači kombinuju svoje ponude (npr. proizvođač stolica sa proizvođačem kuhinjskog namještaja i ormara), prevoz sirovina. Neka preduzeća saraduju sa firmom IKEA za koju proizvode pa imaju zajednička izlaganja na sajmovima, neka od njih prodaju jedni drugima (npr. preduzeće A prodaje presovano drvo/ivericu preduzeću B i kupuje metalne dijelove od preduzeća B). Takođe, postoje i zajednički projekti u obezbjeđenju usluga (npr. nekoliko preduzeća je saradivalo u unutrašnjem uređenju hotela u Hrvatskoj), a takođe postoji i zajedničko korištenje CNC-a i ostalih mašina.

Postoje inicijative za saradnju između preduzeća iz iste opštine, ali, i za saradnju između preduzeća iz različitih opština. Efekti se odražavaju u nižim cijenama sirovina i repromaterijala.

Saradnja se, takođe, omogućava preko klastera, posebno u vezi sa sajmovima i zajedničkom pružanju usluga klijentima.

Preduzeća navode da bi saradnju bilo potrebno dalje razvijati, ali da mentalitet tome često ne doprinosi.

Glavni zaključci:

- preduzeća većinom ne vide ostale lokalne proizvođače kao konkurente;
- postoje inicijative za saradnju, ali i značajan prostor za poboljšanje u tom smislu;
- informacije o konkurenciji su često veoma ograničene, posebno o konkurenciji sa inostranih tržišta;
- preduzeća smatraju snagom tehnologiju, infrastrukturu, blizinu snabdijevanja sirovinama; kapacitet proizvodnje, jasan fokus na određenim proizvodima i kvalifikovano osoblje (situacija se razlikuje od preduzeća do preduzeća u vezi sa postojećim snagama), ali, takođe, naglašavaju važnost fleksibilnosti i mogućnosti brzog reagovanja.

Prioriteti su održavanje dobrih odnosa sa postojećim preduzećima, dalje poboljšanje kvaliteta proizvoda i povećanje proizvodne skale, ako je moguće.

Što se tiče **najvećih izazova u poslovanju**, anketirana preduzeća su navela sljedeće:

- Kao segment poslovanja koji nije efikasan, preduzeća su navela nabavku (u nekim slučajevima ona zavisi samo od jednog dobavljača, zato što postoji veoma mali broj dobavljača koji ispunjavaju potrebne FSC standarde); nedostatak radnog kapitala uzrokuje probleme u proizvodnji i prodaji, povećanje troškova i spore i komplikovane procedure za dobijanje sredstava (kredita) kao i sve jača konkurencija, nedostatak kvalifikovanih radnika i na nivou fakulteta i srednjih škola, nedostatak adekvatnog prostora, teškoće u snabdijevanju sirovinama (posebno tokom zime, kada se sirovine u nekim slučajevima uvoze iz Hrvatske, ili kada se prave zalihe tokom ljeta) i prekidi snabdijevanja električnom energijom, teškoće u naplati, nedostatak informacija o klijentima, problemi sa reklamiranjem, organizovanjem poslovnih aktivnosti i pristup inostranim tržištima.
- Pokušaji poboljšanja su bili fokusirani na skraćivanje rokova za plaćanje na 30-90 dana, što je, sa druge strane, dovelo do gubitka nekih klijenata, ulaganje u novu tehnologiju, obuku radnika, korištenje Facebook-a za komunikaciju/promociju, učešće na sajmovima i angažovanje komercijalista za prodaju.
- Što se tiče posjedovanje poslovnih planova, preduzeća su većinom imala planove u pisanoj formi, mada su preduzeća koja rade proizvode po zahtjevima kupca naglasila pripremu planova kao poteškoću.
- Preduzeća većinom redovno sakupljaju informacije o relevantnim zakonskim propisima iz službenih glasnika i to uz djelimičnu podršku Privredne komore; veoma često se to radi u odjelima za računovodstvo, gdje preduzeća navode da često nisu adekvatno konsultovani u pripremi, odnosno

definisanju zakona, naglašavajući da bi Privredna komora trebalo da se koristi više za inicijative usmjerene ka institucijama.

- Što se tiče uvođenja standarda kvaliteta, preduzeća pominju FSC, ISO 9001:2008, CE znak za neke proizvode (npr. podove), dok skoro polovina anketiranih preduzeća navodi da nisu uvela standarde jer ih kupci nisu tražili, a i cijena uvođenja je bila visoka. S druge strane, neka preduzeća imaju određene standarde jer su ih tražili njihovi klijenti (npr. IWAY i QWAY koje traži IKEA te GS, DIPT).
- Što se tiče informativnog sistema, većina preduzeća ima neku vrstu informatičkog sistema, koji je većinom fokusiran na računovodstvo, ali neka preduzeća takođe imaju i integrisani softver za proizvodnju, upravljanje zalihama i prodajom, dok sva preduzeća svakodnevno koriste internet.

Glavni zaključci:

- preduzeća su većinom fokusirana na poboljšanje proizvodnje, održavanje odnosa sa postojećim partnerima, uz jačanje pregovaračke pozicije;
 - preduzeća su informisana o pravnim propisima i zahtjevima u vezi sa takvim standardima;
 - preduzeća su svjesna nedostataka u marketingu (MIS, promocija, itd.);
 - preduzeća su svjesna nedostataka u upravljanju poslovnim operacijama (nabavka, finansije);
 - još jednom su potvrđeni identifikovani nedostaci u vezi sa poslovnim okruženjem (nedostatak kvalifikovanog osoblja, snabdijevanje električnom energijom, snabdijevanje sirovinama).
-

4.2 Faktori proizvodnje

Preduzeća se ne žale mnogo na infrastrukturu tamo gdje je sami grade. Neka preduzeća rade u prilično lošim uslovima po pitanju infrastrukture, ali ne izražavaju volju za njenu promjenu. Preferiraju da rade u ruralnim područjima, jer smatraju da im je tu najmirnije (nema žalbi na buku i prašinu).

Što se tiče raspoloživosti obučenih radnika, anketirana preduzeća su, do neke mjere, zadovoljna raspoloživošću radnika, ali, takođe, naglašavaju i teškoće, kao što su: nedostatak kvalifikovanih radnika za neke zadatke, nedostatak inženjera, slaba podrška iz zavoda za zapošljavanje, koji ne obezbjeđuju informaciju o raspoloživim kvalifikovanim radnicima; studenti nemaju dovoljno praktičnih vještina nakon završetka srednje škole, nema adekvatnih odsjeka, odnosno obrazovnih programa na nivou srednje škole, postoji nizak nivo zainteresovanih studenata za fakultetsko obrazovanje u oblasti drvoprerade i teško je pronaći radnike sa dobrim poznavanjem relevantnog softvera (npr. AUTOCAD). Preduzeća prevazilaze ova pitanja vršeći internu obuku radnika u preduzeću.

Nekoliko ispitanika je komentarisalo da su veoma zabrinuti zbog nedostatka odgovarajućih kvalifikovanih inženjera, zainteresovanih za karijeru u sektoru drvoprerade. Mnogi od vodećih preduzetnika, uključeni u Sektorski odbor, približavaju se penzijskom dobu i ne vide ljude na koje mogu da prenesu vođenje svojih preduzeća. Opšta percepcija je da karijera u proizvodnji nije toliko atraktivna koliko neka druga zanimanja, zbog čega industrija nije u mogućnosti da privuče profesionalce.

Dobavljači

Proizvođači kupuju puno drvo od preduzeća šumarstva u BiH i to je slično poluproizvodima napravljenim od punog drveta, npr. dijelovi od namještaja. Primarni izvor sirovina su državna preduzeća šumarstva, što čini prvu kariku u lancu specifičnom, jer Vlada definiše cijene i uslove. Privatni proizvođači nisu alternativa za velike prerađivačke kapacitete, jer ne mogu da isporuče potrebne količine. Ponekada proizvođači imaju teškoće sa dobavljačima u smislu količina, kvaliteta i kontinuiteta isporuka, posebno tokom zime, kada su im potrebna dva mjeseca za snabdijevanje sirovinama. Takođe, ponekad isporuke od dobavljača kasne. Druga stvar koju su navela prerađivačka preduzeća je, u nekim slučajevima, problem nekonzistentnih kriterijuma za klasifikovanje drveta, jer primijenjeni kriterijumi u nekim slučajevima nisu u skladu sa kriterijima EU. Još jedan jako važan problem koji su naveli prerađivači je taj da dobavljači sirovina i poluproizvoda, koji prodaju lokalnim preduzećima, nemaju pristup subvencijama za izvoz, što lokalnim

proizvođačima poskupljuje cijenu sirovina. Pored ugovorenih isporuka sa državnim šumskim gazdinstvima, ostala nabavka se često definiše ugovorom. Neki proizvođači misle da dobavljači, kao što su privatne pilane, nerado potpisuju ugovore sa definisanim količinama, koje zavise od državnih preduzeća šumarstva. Sa takvim ugovorima mogu preuzeti obaveze koje nisu u stanju da ispune. Osim preduzeća u državnom vlasništvu, uslovi se mogu dogovoriti i sa ostalim dobavljačima, a pregovaračka moć kupaca zavisi od stavki koje se nabavljaju: količine (do neke mjere to potvrđuju proizvođači, jer veliki proizvođači smatraju da imaju jaču pregovaračku poziciju od svojih dobavljača od kojih ne dobijaju tehničku podršku), nabavke i uslova plaćanja. Nivo zadovoljstva snabdijevanja iz pilana izgleda da je viši od nivoa zadovoljstva nabavkom iz šumskih gazdinstava.

Mašine i oprema se često nabavljaju iz inostranstva, npr.: Njemačke, Italije, Slovenije. Ponekad se nabavljaju preko prodajnih agenata, a snabdijevanje i održavanje je dobro. Moguće je pregovarati u vezi sa uslovima i cijenom. Zanimljiv primjer je da je jedan dobavljač opreme smanjio cijenu pod uslovom da kupac (proizvođač iz BiH) djeluje kao neka vrsta prodajnog agenta u BiH, pokazujući mogućnosti opreme potencijalnim kupcima. Što se tiče tehničke podrške, dobavljači opreme često instaliraju opremu i pružaju početnu obuku za radnike i nakon toga obezbjeđuju usluge održavanja, kao što je definisano u ugovorima i uslovima garancije.

Takođe, elementi kao što su: lak, ljepilo, metalni dijelovi za povezivanje – baglame i slično, mebl-štofovi, većinom se uvoze. Dobavljači laka i ljepila često obezbjeđuju tehničku podršku.

Preduzeća koja imaju maloprodaju, takođe, kupuju proizvode od drugih proizvođača za dalju preprodaju. Proizvodi se kupuju iz Poljske, Njemačke, Turske (većinom mebl-štofovi), Srbije, Hrvatske i BiH (mebl-štofovi i namještaj od punog drveta). Ova preduzeća do određene mjere podržavaju i njihovi dobavljači u prodajnim aktivnostima. Npr., kada se obezbjeđuju štampani reklamni materijali.

Što se tiče plana jačanja njihove pozicije prema dobavljačima, preduzeća naglašavaju važnost pregovora za svaku nabavku.

Što se tiče nabavke sirovina i opreme, situacija u anketiranim preduzećima je sljedeća:

- nabavka u nekim preduzećima se planira na osnovu mjesečnih proizvodnih planova ili primljenih narudžbi. Neka preduzeća imaju nekoliko alternativnih dobavljača za određene ulazne robe, dok kriterijumi, koji su najvažniji za odabir dobavljača, uključuju kvalitet, cijenu, vrijeme isporuke, FSC

standard, mogućnost kontinuirane isporuke tokom cijele godine, mogućnost isporuke potrebnih količina, pouzdanost, udaljenost koja utiče na troškove prevoza, fleksibilnost;

- sirovine se većinom nabavljaju u BiH, dok se ostali materijali nabavljaju i od inostranih dobavljača;
- kvalitet nabavljenih proizvoda se većinom kontroliše po isporuci;
- nabavka se često pokreće dobijanjem narudžbe, u slučajevima kada nema dovoljno materijala na zalihama; preferiraju se pouzdani dobavljači sa kojima preduzeće već saraduje; neka preduzeća održavaju veće zalihe radi osiguranja kontinuirane proizvodnje;
- problemi sa dobavljačima se rješavaju putem podnošenja reklamacija direktno dobavljačima, sa zahtjevom da se poboljša isporuka, dok se u nekim slučajevima, ako reklamacija nije uzeta u razmatranje, bira alternativni dobavljač; većina preduzeća kaže da saraduju sa malim brojem pouzdanih dobavljača već dugo vremena i da problemi nisu česti.

Imajući na umu važnost raspoloživosti sirovina za lokalne proizvođače, donja tabela prikazuje podatke o izvozu i uvozu drvene građe, sa posebnim fokusom na bukovu građu, jer je ona od posebne važnosti za lokalne prerađivače.

Spisak uvoznih tržišta za proizvode izvezene iz Bosne i Hercegovine u 2012. godini

Proizvod: 440799 Drvna građa, nečetinarska

Izvori: ITC obračuni urađeni na osnovu statistike UN COMTRADE-a.

Uvoznici	Trgovinski indikatori				
	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljadu USD)	Udio u izvozu Bosne i Hercegovine (%)	Izvezena količina u 2012. (tone)	Izvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% godišnje)	Izvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% godišnje)
Italija	610	21,2	1.165	-9	-6
Hrvatska	533	18,5	968	-4	-6
Slovenija	461	16	1.015	-9	-4
Švicarska	389	13,5	244	7	8
Austrija	235	8,2	695	-8	6
Area Nes	194	6,8	395		
Njemačka	125	4,3	117	3	-5
Danska	64	2,2	37	-6	1
Srbija	58	2	78	-29	-35
Mađarska	55	1,9	88	59	3
Nizozemska	42	1,5	63	-6	-16
Makedonija, Bivša Jugoslovenska Republika	40	1,4	25	31	4
Poljska	28	1	43		-10
Belgija	24	0,8	45		
Švedska	16	0,6	24	-4	-4
Ujedinjeni Arapski Emirati	1	0	1		

2 Partner „Area Nes - Područje NES (not elsewhere specified – nije drugdje specificirano)” se koristi: (a) pri niskoj vrijednosti razmjene i (b) ako oznaka partnera nije poznata zemlji koja izvještava ili ako je napravljena greška u raspoređivanju partnera. Zemlja koja izvještava ne šalje u ITC detalje o partneru u razmjeni u ovim specifičnim slučajevima. U određenim slučajevima podnosioci izvještaja ovako postupaju da bi se zaštitile informacije o preduzeću. Dakle, može se reći da „Područje NES“ predstavlja grupu partnerskih zemalja, ali sastav grupe varira u zavisnosti od podnosioca izvještaja, toka razmjene, godine i dobra/robe. (Trade Map. Pojmovnik. Preuzeto 26. 9. 2014. godine sa <http://www.trademap.org/stGlossary.aspx>.)

Spisak uvoznih tržišta za proizvode izvezene iz Bosne i Hercegovine u 2012. godini

Proizvod: 440710 Drvena građa, četinarska (meko drvo) 6 mm i deblje

Izvori: ITC obračuni urađeni na osnovu statistike UN COMTRADE-a.

Uvoznici	Trgovinski indikatori				
	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljadu USD)	Udio u izvozu Bosne i Hercegovine (%)	Izvezena količina u 2012. (tone)	Izvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% , god)	Izvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% , god)
Srbija	25.554	37,3	97.427	-19	-14
Hrvatska	14.836	21,6	50.371	-2	3
Italija	5.633	8,2	16.574	53	42
Austrija	4.727	6,9	15.362	474	627
Slovenija	4.688	6,8	14.963	153	195
Albanija	4.357	6,4	20.612	5	11
Makedonija, Bivša Jugoslovenska Republika	4.318	6,3	22.806	11	19
Švedska	1.534	2,2	5.377	717	620
Area Nes	813	1,2	2.637		
Švicarska	641	0,9	2.431	364	494
Njemačka	410	0,6	490	3	21
Ujedinjeni Arapski Emirati	268	0,4	935		
Francuska	164	0,2	643	177	191
Izrael	128	0,2	264		172
Crna Gora	122	0,2	438	-45	-43
Kina	68	0,1	169		
Jordan	67	0,1	142		
Egipat	58	0,1	244		
Turska	42	0,1	108		
Finska	36	0,1	141		
Libija	31	0	6		
Luksemburg	26	0	25		
Sudan	23	0	67		
Nizozemska	15	0	51	11	72
Grčka	14	0	47	37	3

Spisak uvoznih tržišta za proizvode izvezene iz Bosne i Hercegovine u 2012. godini ³

Proizvod: 440792 Drvna građa, bukva

Izvori: ITC obračuni urađeni na osnovu statistike UN COMTRADE-a.

Uvoznici	Trade Indicators				
	Izvezena vrijednost u 2012. (hiljadu USD)	Udio u izvozu Bosne i Hercegovine (%)	Izvezena količina u 2012. (tone)	Izvezeni rast u vrijednosti, u periodu 2008–2012. (% god)	Izvezeni rast u količinama, u periodu 2008–2012. (% god)
Njemačka	20.353	36,4	18.755	11	12
Hrvatska	7.749	13,9	34.584	-19	-17
Italija	6.613	11,8	19.884	-9	-3
Egipat	4.507	8,1	19.530	-12	-11
Area Nes	4.190	7,5	7.572		
Slovenija	2.918	5,2	5.933	-18	-17
Austrija	1.757	3,1	4.259	-27	-20
Kina	1.729	3,1	2.958	161	163
Švedska	892	1,6	1.063	12	20
Srbija	842	1,5	2.574	-10	-11
SAD	778	1,4	1.284	-8	42
Španija	517	0,9	1.062	-13	-6
Saudijska Arabija	425	0,8	591	106	114
Belgija	353	0,6	441	-12	-12
Rumunija	330	0,6	375	143	1
Francuska	329	0,6	236		
Ujedinjeni Arapski Emirati	309	0,6	468	-3	2
Poljska	198	0,4	325	-4	3
Izrael	180	0,3	380	95	104
Danska	139	0,2	99	-2	-8
Ujedinjeno Kraljevstvo	134	0,2	217		
Kipar	128	0,2	189	-38	-7
Latvija	111	0,2	78		
Vijetnam	85	0,2	116		
Češka Republika	59	0,1	63		-7

Izvor: www.trademap.org³

³ Napomena: U svakoj tabeli, koja je originalno sadržavala više od 25 stavki, prvih 25 pozicija su navedene. U slučajevima kada ima manje od 25 stavki u tabeli, date su sve stavke. Podaci obuhvataju cijelu BiH, ne samo projektno područje.

Glavni zaključci:

- procedure nabavke su relativno dobro organizovane sa preduzećima koja nabavljaju sirovine od drveta većinom u BiH. Suočavaju se sa problemima kad je riječ o količini, kvalitetu i kontinuitetu isporuke, posebno tokom zime, kao i sa nekonzistentnim kriterijumima za klasifikaciju drveta (kriterijumi koji se primjenjuju ponekad nisu u skladu sa kriterijumima EU), dok se ostali materijali: metalni dijelovi, boje i lakovi, presovano drvo, odnosno iverica i medijapan, skoro isključivo uvoze, ponekad preko uvoznika u BiH.
 - preduzeća naglašavaju nedostatke u dostupnosti kvalifikovane radne snage.
 - bankarski sistem je raspoloživ, takođe i neke subvencije.
 - kad je riječ o vrijednosti i količini, uvezeni rast je negativan za većinu država koje uvoze nečetinarsku drvenu građu iz BiH, dok je uglavnom pozitivan za većinu država koje uvoze četinarsku (softwood) drvenu građu od 6mm i deblju građu iz BiH. Što se tiče drvene građe od bukve, uvezeni rast je negativan za većinu država, osim za najvećeg uvoznika, Njemačku, sa rastom u vrijednosti od 11% i rastom u količinama od 12% na godišnjem nivou (pokriveni period je 2008–2012), što ukazuje na smanjenje izvoza drvene građe iz BiH.
-

Preduzeća navode da ne dobijaju dovoljno podrške od mezostrukture (što je detaljnije navedeno pod mezonivo – Institucije koje pružaju podršku). Podrška je primarno fokusirana na subvencije za izvoz/ulaganja, koja obezbjeđuju relevantna Ministarstva i informacije koje pruža Vanjsko-trgovinska komora.

U vezi sa upravljanjem ljudskim resursima, situacija u anektiranim preduzećima je sljedeća:

- organizaciona struktura je razvijena u većim preduzećima, dok su mala preduzeća prilično centralizovana;
- većinu radnih mjesta popunjava adekvatno osoblje, ali preduzeća i dalje naglašavaju potrebu za kvalifikovanim osobljem, tj. inženjerima za preradu drveta, i nedostatak praktičnih vještina studenata nakon diplomiranja, dok su preduzeća u nekim slučajevima vršila prekvalifikacije zaposlenog osoblja, npr., inženjere šumarstva u inženjere prerade drveta;
- što se tiče broja radnika u posljednje tri godine, preduzeća su većinom ili povećala ili zadržala isti broj radnika, iako su neka preduzeća imala značajne turbulencije i smanjenja broja radnika;
- zadaci, odgovornosti i ovlaštenja za donošenje odluka su većinom jasno definisana i označena;
- komunikacija sa menadžmentom i među radnicima je intenzivna, radi se svakodnevno u usmenom i pisanom obliku, dok je komunikacija u većim preduzećima većinom u skladu sa organizacionom hijerarhijom, definisana procedurama. Manja preduzeća koriste manje formalne oblike komunikacije, kao što su razgovori tokom pauza za kafu ili kratki sastanci;

- učinak radnika se primarno mjeri proizvodnjom preko radnih naloga, proizvodnim kvotama, analizama mjesečnog učinka, brojem odbačenih proizvoda;
- sistemi nagrađivanja, odnosno motivacije su utvrđeni u većini preduzeća i uključuju plaćanje prekovremenih sati, plaćanje prekomjernih kvota, slobodne dane. Jedna preduzeća obezbjeđuju podršku pri kupovini kuća/stanova, druga obračunavaju plate tako da je jedan dio fiksna, a drugi zavisi od učinka;
- iako, otprilike, jedna četvrtina preduzeća nije organizovala obuku u posljednje tri godine, obuka u većini preduzeća je fokusirana na onu koju propisuje zakon i odnosi se na zaštitu na radu, sa nešto obuke po pitanju rada na mašinama ili obuke koja je potrebna za ispunjavanje standarda kvaliteta i novih uslova tržišta pri proizvodnji novih proizvoda;
- u većini preduzeća radnici imaju jasne opise posla;
- u većini preduzeća se organizuje interna obuka, posebno za nove radnike, i vodi višem nivou fleksibilnosti, jer jedan radnik može da zamijeni drugoga, npr., tokom godišnjeg odmora.

U nekim slučajevima, osobe koje su radile u inostranstvu, osnovale su svoja preduzeća na osnovu stečenog znanja i iskustva.

Glavni zaključci:

- prema informacijama od preduzeća, postoji sve veća potreba za kvalifikovanim radnicima;
 - postoji nedostatak kvalifikovanih radnika;
 - obuka je fokusirana na obavezne teme koje se odnose na zaštitu na radu i na rad sa novim mašinama.
-

4.3 Povezane industrije i industrije koje pružaju podršku

Industrije koje pružaju podršku su prisutne u prodaji ulazne robe potrebne za proizvodnju, kao što su lakovi i metalni dijelovi za povezivanje dijelova namještaja. Mašine se uvoze i dobavljači često obezbjeđuju tehničku podršku za upotrebu isporučenih mašina.

Što se tiče korištenja usluga za razvoj poslovanja, npr., obuke za radnike i savjetodavnih usluga, anketirana preduzeća smatraju da su organizovala obuke o temama koje su obavezne u skladu sa zakonom, kao što je zaštita na radu i zaštita od požara i zaštita životne sredine, obuka radnika sa rad za mašinama. Ove usluge je nekim preduzećima obezbijedio Mašinski fakultet i ocijenjene su kao korisne, a u nekim slučajevima i dobavljači nove opreme. Preduzeća koriste konsultante obezbijeđene putem donatorskih programa, učestvuju u seminarima i koriste usluge koje se fokusiraju na korištenje njihovih kapaciteta. Takođe, u nekim slučajevima, jedinice lokalne samouprave su podržale obuku u preduzećima. Nekoliko preduzeća je navelo da nisu koristila usluge razvoja poslovanja i da im to nije potrebno.

Što se tiče prevoza sirovina i proizvoda, situacija u anketiranim preduzećima je sljedeća:

- oko 50% preduzeća ima sopstvena vozila koja se koriste za prevoz sirovina i proizvoda, dok se u slučajevima većih isporuka angažuje uslužni transport; preduzeća koja nemaju sopstveni, koriste prevoznike svojih dobavljača ili kupaca, rijetko angažujući uslužne prevoznike;
- većina preduzeća je zadovoljno svojim skladištenjem, koje je često u zatvorenim prostorima i sa mogućnošću da se razdvojeno čuvaju sirovine i proizvodi, samo nekoliko preduzeća je navelo da im skladišta nisu dobra u smislu kvaliteta i/ili kvantiteta prostora;
- čuva se zaliha sirovina kako bi se osigurala kontinuirana proizvodnja. Na nju utiču teškoće u nabavci sirovina tokom zime, kao i definisane dinamike i količina isporuke.

Što se tiče mjere do koje tehnologija, koju posjeduju preduzeća, omogućava proizvodnju konkurentnih proizvoda, situacija u anketiranim preduzećima je sljedeća:

- većina preduzeća je zadovoljna svojom tehnologijom, navodeći da je starost njihove opreme od 5 do 10 godina, dok nekoliko preduzeća tvrdi da imaju dio opreme koji je zastario;
- preduzeća su većinom zadovoljna produktivnošću;
- većina preduzeća ima oko 60% uposlenih proizvodnih kapaciteta, proizvodeći većinom svoje sopstvene brendove, ali nekoliko preduzeća koriste 25–33% svojih kapaciteta, navodeći da je najniži nivo proizvodnje koji je još uvijek izvodljiv 25%;

- uska grla se pojavljuju u nekim preduzećima zbog jedne ili više zastarjelih mašina, dok u nekim preduzećima tvrde da se uska grla pojavljuju zbog heterogene proizvodnje; u nekim preduzećima kapaciteti za sušenje su uska grla, dok neka navode da su to: skladištenje, postrojenja za lakiranje ili snabdijevanje sirovinama, nedostatak prevoznih sredstava i osoblje;
- održavanje se većinom vrši internim kapacitetima, osim u slučajevima kalibracije i održavanja mjerne opreme, koje vrše fakulteti ili specijalizovane uslužne djelatnosti; ponekad dobavljači opreme, takođe, obezbjeđuju usluge održavanja;
- kontrola proizvodnje je skoro u svim preduzećima interna;
- za razvoj novih proizvoda, odnosno usluga preduzeća angažuju eksterne arhitekta i projektante, ali većina preduzeća razvija proizvode korištenjem svojih internih resursa na osnovu informacija sa tržišta, dok preduzeća koja rade u saradnji sa IKEA-om samo rade proizvodnju, a IKEA radi razvoj proizvoda i ostale aktivnosti.

Glavni zaključci:

- lokalna ponuda obuke i konsultantskih usluga je ograničena;
 - nivo korištenja proizvodnih kapaciteta je u većini slučajeva nizak;
 - usluge prevoza su takve da proizvođači radije koriste prevoz svojih kupaca/dobavljača;
 - snabdijevanje sirovinama je takvo da prerađivači čuvaju zalihe kako bi osigurali kontinuiranost proizvodnje;
 - korištenje eksternih pružalaca usluga u vezi sa razvojem proizvoda, dizajnom, istraživanjem tržišta, promotivnim aktivnostima i tome slično, veoma je ograničeno;
 - obrazovni programi nisu dovoljno usklađeni sa potrebama privrede.
-

4.4 Uslovi potražnje

Kupci iz EU su zahtjevni, obično više od lokalnih (kupcima se smatraju veleprodaje i maloprodaje u EU). Lokalno tržište je malo, zbog čega proizvođači pokušavaju da nađu tržišta u inostranstvu. Trenutno, preduzeća ne koriste sve kapacitete koje imaju.

Što se tiče obračuna troškova, situacija u anketiranim preduzećima po pitanju cijene proizvoda i dobiti je sljedeća: finansijske analize se u većini preduzeća vrše na mjesečnom ili dnevnom nivou, a u nekim slučajevima svakih tri do šest mjeseci; postoje preduzeća koja vrše analize samo kada dođe do krize; cijena se definiše na osnovu troškova; nekolicina preduzeća tvrdi da cijenu definišu na osnovu tržišne situacije.

Što se tiče marketinga i PR-a, značajan broj anketiranih preduzeća smatra da nemaju marketinški plan, ali, takođe, pominju neke marketinške i PR aktivnosti koje preduzimaju, kao što su: humanitarne akcije (doniranje proizvoda u Crveni krst), kao i korištenje internet stranica, letaka, itd. Tako da je situacija u anketiranim preduzećima sljedeća:

- Informacije o zadovoljstvu kupaca neka preduzeća prikupljaju upitnicima, putem ličnih kontakata, komunikacijom odmah nakon ugradnje, putem Facebook-a, dok neka izvozna preduzeća naglašavaju da nemaju informacija o zadovoljstvu kupaca, već samo informacije koje dobiju od veleprodaja i neke podatke koje obezbjeđuju partneri, kao što je IKEA; primjetno je da neka preduzeća uopšte ne prikupljaju ove podatke;
- Većina preduzeća navodi da imaju politike za djelovanje povodom reklamacija i da se one rješavaju u najkraćem mogućem roku; reklamacije se, u nekim preduzećima, rješavaju u direktnoj komunikaciji sa kupcima koje, u nekim slučajevima, znače putovanja u Italiju ili Njemačku, popravku ili zamjenu proizvoda u garantnom roku, dok se prevencija reklamacija fokusira na kontrolu kvaliteta u proizvodnji i preciznu raspodjelu odgovornosti kao i evidentiranje reklamacija i preduzimanje aktivnosti da se one ubuduće ne ponavljaju;
- Neka preduzeća vide crno tržište (neregistrovane proizvođače) kao najveću konkurenciju, dok neka preduzeća identifikuju slična lokalna preduzeća kao konkurenciju, ali navode i da ne prate njihove aktivnosti (neka od njih tvrde da se fokusiraju samo na kupce i da se oslanjaju na dugoročnu saradnju sa njima); neki od većih proizvođača misle da nemaju konkurenciju u BiH, navodeći da su njihova konkurencija preduzeća iz Kine; jedna preduzeća vrše praćenje aktivnosti konkurencije, takođe precizno identifikujući njihove konkurente na lokalnom nivou i u susjednim državama (Srbija i Hrvat-

ska); druga preduzeća navode da dobijaju informacije od konkurencije (npr. o njihovim cijenama) od njihovih kupaca; nekoliko preduzeća navode da nemaju konkurenciju;

- Promocija proizvoda, odnosno usluga se u nekim slučajevima radi putem lokalnih medija (TV i radio), učešća na sajmovima u BiH i susjednim državama (Srbija i Hrvatska, dok se sajmovi u EU često vide kao skupi događaji čiji rezultati ne opravdavaju troškove), štampanih materijala, internet stranica i Facebook-a, preporukama od kupaca; neka preduzeća navode da ne promovišu svoje proizvode zato što im kupci dolaze i bez toga; promocijom, za neka preduzeća, upravljaju partneri;
- Komunikacija sa javnosti, odnosno sa medijima se u većini slučajeva ne planira, nema službenika za PR, već direktori u javnosti predstavljaju preduzeća; takođe, većina preduzeća niti organizuju konferencije za štampu niti izdaju saopštenja za štampu;
- Što se tiče ciljne grupe kupaca, neka preduzeća navode da je njihov fokus na individualnim kupcima (osobama); proizvođači poluproizvoda vide industrijske kupce (preduzeća) kao svoju ciljnu grupu; dok neka od izvoznih preduzeća kao svoje kupce vide inostrane veleprodaje, čija su klijentela kupci iz više srednje klase; neka preduzeća, takođe, kao kupce vide maloprodaje, kao i građevinske firme za proizvode poput drvenih podova; takođe, hoteli, vlasnici stanova i proizvođači namještaja su, isto tako, identifikovani kao kupci; neka preduzeća takođe navode tržišta EU, Rusije, azijska tržišta kao ciljna tržišta; jedna preduzeća se fokusiraju na proizvode sa višom cijenom, a druga na one sa nižom, dijeleći tako kupce u grupe po nivou prihoda;
- Proizvodi se smatraju boljima od proizvoda konkurencije zbog funkcionalnosti, dizajna, kvaliteta (npr., neka preduzeća vide svoje proizvode kao znatno kvalitetnije u odnosu na neke uvozne proizvode); takođe, svuda u svijetu je poznato bukovo drvo iz BiH, koje se većinom koristi kao sirovina i smatra se prednošću; fleksibilnost i mogućnost brzog reagovanja na promjene i poštovanje rokova isporuke je takođe važno, kao i mogućnost isporuke malih količina sa visokim nivoom kvaliteta i sa potrebnim certifikatima, a sa nižom cijenom (neka preduzeća navode da su cijene i 10-20% niže od cijena konkurencije iz EU); postoje preduzeća koja navode da su njihove cijene, koje su veće od cijena konkurencije, opravdane visokim kvalitetom njihovih proizvoda;
- Preduzeća nemaju plan komunikacije za krizne situacije, objašnjavajući da njihovi proizvodi nisu opasni po ljudsko zdravlje, da imaju standarde i mjere bezbjednosti za smanjenje rizika, naglašavajući, takođe, da je drvo ekološki prihvatljiva sirovina, tako da ne vjeruju da se može javiti krizna situacija;
- Preduzeća naglašavaju važnu ulogu prodaje u prikupljanju informacija od kupaca, neka preduzeća predlažu rješenja na osnovu zahtjeva kupaca, dok neka preduzeća proizvode uzorke i predstavljaju ih potencijalnom kupcu, a takođe se koriste i iskustva drugih proizvođača, posebno iz zemalja u razvoju.

Preduzeća obično nemaju informacija o svojim konkurentima i oslanjaju se na informacije od svojih kupaca. Takođe, oslanjaju se na dugoročnu saradnju sa svojim kupcima i kvalitet proizvoda, koji opravdava cijenu.

Kupci ne zahtijevaju promjene i preduzeća pokušavaju da poboljšaju svoje proizvode i proizvodne procese kako bi se ispunili zahtjevi. Svi kupci se smatraju zahtjevnima, ali se strana tržišta često vide kao još zahtjevnija.

Kupci

Neka od preduzeća izjavljuju da su njihovi kupci većinom inostrani. Navode da im je cilj izvoz jer su lokalna tržišta slabo regulisana, dok kupci u inostranstvu obezbjeđuju kontinuitet u vezi sa narudžbama i preuzimaju rizike koji se odnose na prodaju.

Što se tiče lokalnih kupaca, neka preduzeća vide veleprodaje kao dobre partnere, jer je teško biti dobar u svim aktivnostima. Nekoliko preduzeća je navelo da prodaju svoje proizvode preko veleprodaja i maloprodaja, kao i drugim preduzećima (većinom poluproizvode).

Preduzeća navode da su svi kupci zahtjevni, naročito strani kupci, kao što su hoteli i restorani, i kupci veoma kvalitetnog namještaja od punog drveta. Kao zahtjeve kupaca, preduzeća navode visoki kvalitet, isporuke na vrijeme u skladu sa narudžbama (specifikacijama), kao i ugradnju, finiširanje i pakovanje. Preduzeća su većinom uvjerena da mogu ispuniti potrebe zahtjevnijih kupaca.

Preduzeća navode da je prodaja ugovorena, posebno za izvoz, dok većina navodi da prodaja nije definisana ugovorom, već se radi na ad hoc osnovi (jednokratne narudžbe) i o uslovima se pregovara za svaki poseban slučaj. Naglašeno je da je teško dobiti ugovor sa definisanim količinama za isporuku, s obzirom na to da kupci nerado preuzimaju rizike prodaje.

Što se tiče mogućnosti za uticaj na uslove saradnje sa kupcima, preduzeća smatraju da su kupci u boljoj poziciji i da je veoma teško, ali ipak moguće, pregovarati sa kupcima zbog jake konkurencije. Pored činjenice da odnosi sa kupcima često nisu regulisani ugovorom, preduzeća navode da je saradnja postala rutinska i da imaju veoma dobre odnose sa kupcima nakon pregovora i kada se dogovore o uslovima saradnje. Iako neka od preduzeća sarađuju sa samo jednim kupcem, neka druga misle da to nije dobro.

Preduzeća vjeruju da stalni pregovori mogu dovesti do boljih uslova saradnje, dok druga zaključuju da poboljšanje njihove ponude može ojačati njihovu poziciju. Takođe, poboljšana komunikacija i prezentacija uzoraka može poboljšati položaj proizvođača, kao i učešće na sajmovima, što je, sa druge strane, veoma skupo i teško finansirati.

Što se tiče visokog kvaliteta proizvoda, postoji potražnja za njima (npr. za stolicama i stolovima koji su napravljeni od različitih vrsta drveta) uprkos višoj cijeni, jer se dopadaju nekim kupcima. Takođe, s obzirom na to da je vrijednost proizvoda na ovom tržištu/niši primarno određena estetikom (izradom), čak i mala preduzeća mogu da učestvuju.

Glavni zaključci:

- dio proizvoda se prodaje lokalno, ali većina se izvozi,
 - informacija o krajnjim kupcima u slučajevima izvoznih preduzeća je ograničena na ono što je obezbijeđeno veleprodajom ili maloprodajom koje kupuju od proizvođača iz BiH, dok su informacije o krajnjim kupcima generalno veoma ograničene. S druge strane, postoji svjesnost o važnosti zadovoljstva kupaca, što se odražava u načinu rješavanja reklamacija i nekih aktivnosti u prikupljanju informacija o zadovoljstvu kupaca,
 - iako neka preduzeća upravo mogu da se identifikuju sa svojom konkurencijom, informacije o konkurenciji su, generalno, veoma ograničene, posebno za inostrana tržišta,
 - tržišne aktivnosti nisu planirane, već su više na ad hoc osnovi, iako preduzeća neke od njih sprovode,
 - neka preduzeća se fokusiraju na industrijske kupce, a neka na krajnje kupce, gdje je često slučaj da nemaju informacije o njima, jer izvoze preko inostranih veleprodaja i maloprodaja,
 - što se tiče prednosti, preduzeća primarno identifikuju karakteristike proizvoda i fleksibilnost, do neke mjere,
 - visokokvalitetni proizvodi mogu biti proizvedeni i mogu se prodavati uprkos visokoj cijeni.
-

5. Nivo preduzeća – konkurentski pritisak unutar lanca vrijednosti

Po pitanju uvođenja novih proizvoda/usluga u posljednje tri godine i promjena u postojećim proizvodima/uslugama, situacija u anketiranim preduzećima je sljedeća:

- jedna preduzeća navode da su uvela nove proizvode i da je to dovelo do promjena u organizaciji poslovanja i mašinama/tehnologiji (u nekim slučajevima, ovo je dovelo do povećane produktivnosti), dok druga preduzeća nisu uvela nikakve nove proizvode ili druge promjene u posljednje tri godine;
- motivi za promjene su zahtjevi kupaca, uštede, poboljšanja kvaliteta proizvoda, certifikacija, bolje korištenje materijala, završetak proizvodnje, povećanje prihoda, promjena tehnologije, konkurencija, sopstvene ideje, ulazak na nova tržišta;
- najveći izazov u procesu uvođenja promjena je nedostatak novca, tehnologija koju je teško prilagoditi, nedostatak adekvatnog osoblja, pronalazak adekvatnih mašina, nedostatak informacija;
- promjene su najčešće uvedene bez eksterne pomoći, ali neka preduzeća su angažovala eksterne savjetnike (u nekim slučajevima savjetodavne usluge su obezbjeđivali dobavljači opreme, u nekim slučajevima su to bile savjetodavne usluge za optimizaciju proizvodnog procesa i odabir mašina, što je vršio Mašinski fakultet u Banjoj Luci);
- preduzeća su većinom zadovoljna rezultatima;
- većina preduzeća planira poboljšanja u periodu od sljedeće dvije godine, često se fokusirajući na poboljšanje opreme.

Što se tiče potencijala za poboljšanje, preduzeća navode da je važno koristiti postojeću potražnju i povećavati proizvodnju za poznatog kupca, povećavati nivo finalizacije i proizvodnje namještaja za inostrana tržišta (npr. tržišta EU i Rusije) te preduzimati dalje korake u vezi sa izvozom, povećanjem i daljim razvojem proizvodnje, iniciranjem proizvodnje energije iz biomase, kontinuiranim razvojem novih proizvoda jer jedan proizvodni program ne traje duže od 3 godine.

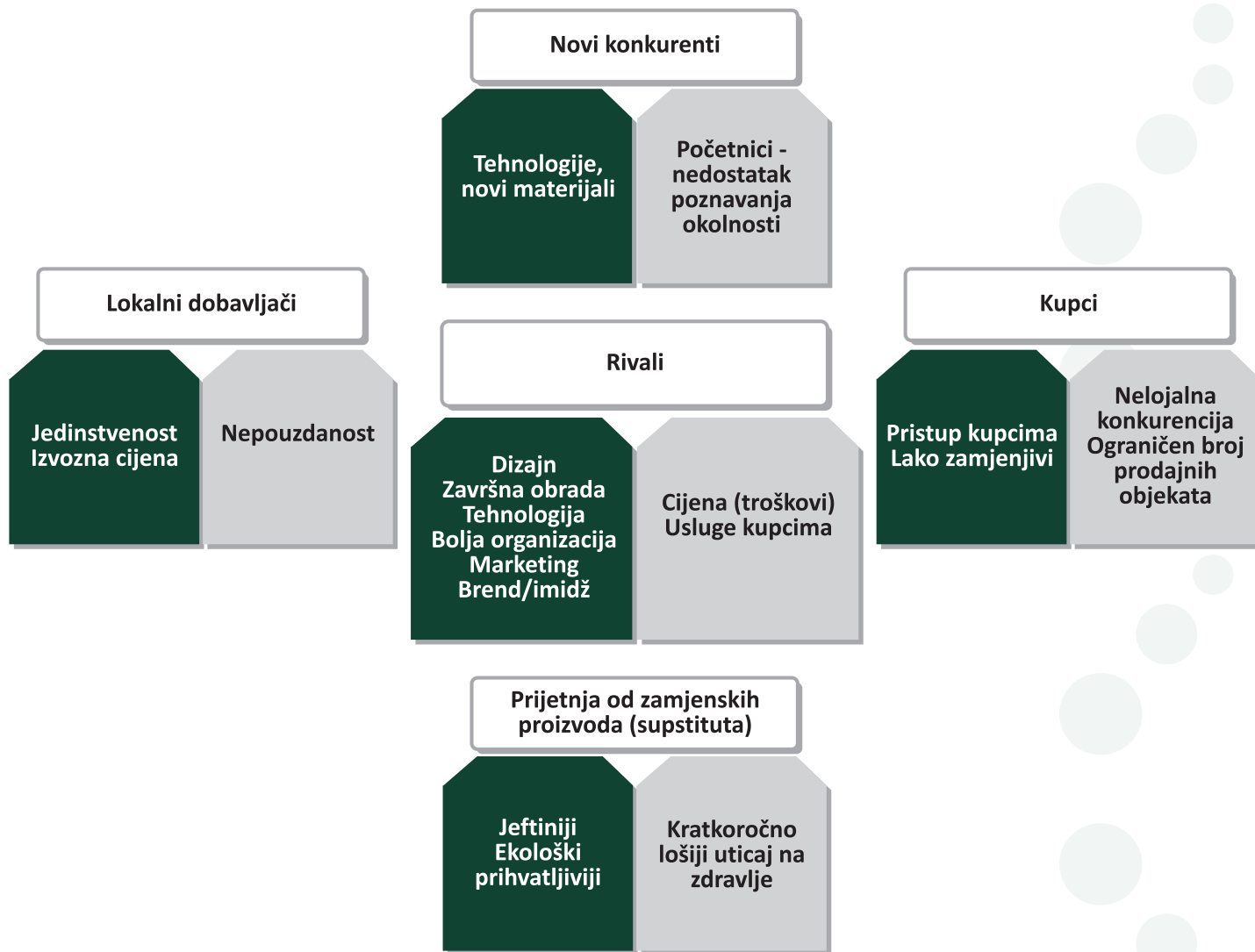
Po pitanju prioriteta za poboljšanje poslovanja, preduzeća navode povećanja proizvodnih količina na osnovu prodaje postojećim i novim kupcima i poboljšanje tehnologije uvođenjem CNC mašina, proizvodnju u skladu sa standardima, izvoz, poboljšanje kvaliteta i modernizacije sa minimalnim povećanjem broja radnika, poboljšanje ponude proizvoda i povećanje kvaliteta usluga fokusiranih na kupce, kontrolu troškova, korištenje postojećih kapaciteta i održavanje kvaliteta proizvoda, nove linije za

povećanje proizvodnje i čuvanje postojećih kupaca, jer je nove kupce teško dobiti zbog provjera, zahtjeva, itd.; proširenje na tržišta EU i Rusije, povećanje proizvodnje za poznate kupce, i poboljšanje opreme gdje je u nekim preduzećima prvi prioritet ugradnja novih postrojenja za farbanje i lakiranje.

Što se tiče planova za razvoj, preduzeća navode da imaju ideje/koncepte (u nekim slučajevima bez napisanih planova), da je teško planirati u turbulentnim vremenima, navode da je prepreka u provođenju nedostatak sredstava i loši uslovi kreditiranja, tako da bi bila veoma korisna finansijska podrška za povećanje kapaciteta kako bi se pokrili troškovi nabavke novih mašina. Takođe, naveli su bolju kontrolu kvaliteta sirovina i predlažu postizanje dogovora o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja sa državama koje predstavljaju inostrana tržišta, što je već postignuto u nekim državama.

Po pitanju planiranja značajnih ulaganja u sljedećoj godini, u anketiranim preduzećima situacija je sljedeća:

- preduzeća planiraju ulaganja u različitim područjima, npr. ugradnju opreme za proizvodnju energije, mašine za sječenje šumskog otpada, mašine za numeričko bušenje i finiširanje, uvođenje (robotizovanog) postrojenja za lakiranje, ugradnju mašinerije za upotrebu mebl-štofova, mašine za brikete, kapacitete za ventilaciju i sušenje, CNC mašine, izgradnju ili nabavku objekata;
- preduzeća će primarno ulagati u lokacije, odnosno opštine gdje već posluju;
- većina preduzeća planira nova zapošljavanja kao rezultat ulaganja;
- što se tiče potrebne podrške za uspjeh ulaganja, finansijska podrška je broj jedan, ali takođe i tehnička, savjetodavna podrška i obuka radnika, kao i podrška u pronalaženju novih tržišta, odnosno kupaca, posjeta sajmovima i primjeri dobre prakse.



Šema je napravljena tokom radionice na temu 5 snaga.

Rivali – intervjui sa preduzećima pokazuju da ne vide veću prijetnju konkurencije, a, s obzirom na to da izvoze, neka od njih navode da nemaju lokalnih konkurenata, dok o inostranim konkurentima nemaju informacije.

Novi konkurenti – slično tome, intervjui sa preduzećima pokazuju da ne vide veliku prijetnju konkurencije (jer izvoze, neki od njih kažu da nemaju lokalne konkurente), osim u prodaji, gdje maloprodaja vidi moguće prijetnje u inostranim maloprodajnim lancima koji bi mogli da dođu u BiH. Po pitanju prijetnje od novih učesnika, neka preduzeća navode da nisu prikupila informacije koje bi ukazale na takav razvoj. Neka preduzeća misle da nova konkurencija može doći iz Istočne Evrope ili iz razvijenijih područja, ali nije vjerovatno da će se to desiti na lokalnom nivou, ali se može pojaviti neloyalna konkurencija. Neka preduzeća vjeruju da na lokalnom nivou nema prijetnje, zbog visokog kvaliteta njihovih proizvoda i velikih proizvodnih kapaciteta.

Isto tako, preduzeća smatraju da su konkurenti ulazili na tržište u prošlosti, ali da se sada ulazne barijere povećavaju zato što već postoje pozicionirana preduzeća i potrebna ulaganja su velika, mada ne smatraju da je drvoprerađa tako privlačno područje za poslovanje koje bi moglo da privuče nove učesnike. Neka preduzeća vide konkurenciju u malim, često neregistrovanim, preduzećima, ali ne vjeruju da je to velika prijetnja zbog nedovoljno razvijenih kapaciteta, malih količina i slabe organizacije malih proizvođača koji ne mogu da se dugoročno razviju samo na osnovu nuđenja niskih cijena.

Lokalni dobavljači – sirovine su lokalno dostupne (drvo), ali postoje i teškoće, zbog toga što sistem zavisi od državnih preduzeća koja kontrolišu proizvodnju drveta.

Prijetnja zamjenskih proizvoda – za namještaj od drveta, proizvođači ne vide takvu prijetnju.

Što se tiče zamjenskih proizvoda, neka preduzeća vjeruju da se mogu pojaviti jeftinije kopije njihovih proizvoda, proizvoda koji su napravljeni od jeftinijih sintetičkih materijala, dok neka nemaju informacije i vjeruju da je, zbog specifične prirode njihovih proizvoda, manje vjerovatno da će biti zamijenjena. Neka preduzeća vide ugradnju ormara po mjeri, koji se proizvode po narudžbi i prave po mjeri za posebne prostore kao moguću zamjenu za neke od njihovih proizvoda. Proizvođači polugotovih proizvoda smatraju da visok nivo tehnologije u razvijenim državama donosi i proizvode na osnovu novih tehnologija (npr. USB⁴ i OSB⁵ ploče, itd.).

4 Universal Structural Board – univerzalna konstrukcijska ploča

5 Oriented strand board – ploče od orijentisanog iverja

Što se tiče tehničkih promjena i zahtjeva za promjenama koje utiču na poslovanje, preduzeća smatraju da se promjene mogu inicirati novim dizajnom, kao i promjenama u vezi sa materijalima (lakom), finišom i korištenom tehnologijom, kao i odlukama kupca. Što se tiče kapaciteta za reagovanje, preduzeća naglašavaju važnost fleksibilnosti, kao i potpunosti ponude u pogledu prevoza, obučenog osoblja i dobre organizacije.

Isto tako, neka preduzeća su navela da arhitekta promovišu presovano drvo/ivericu i slične materijale više od proizvoda od punog drveta.

Kupci – proizvođači vide svu veleprodaju i maloprodaju u EU kao svoje kupce. Saradnja sa njima je većinom dobra, iako su zahtjevni u kada su u pitanju kvalitet i uslovi isporuke.

Proizvođači ne naglašavaju mnogo problem nedovoljnog obrtnog kapitala, iako ga pominju u nekim slučajevima, kao i to da neredovna naplata od njihovih kupaca može da uzrokuje probleme.

Glavni zaključci:

- preduzeća će se fokusirati na poboljšanja/razvoj proizvoda i izvozne aktivnosti;
 - fokus poboljšanja biće na povećanju količine proizvodnje i na poboljšanju tehnologije;
 - neka preduzeća uvode nove proizvode i promjene u poslovanju, većinom bez eksterne podrške;
 - preduzeća namjeravaju da ulože većinom u poboljšanje tehnologije (mašine, infrastruktura) i planiraju nova zapošljavanja, iako, u smislu podrške, finansijska podrška se vidi kao najkorisnija, ali, takođe, i ona tehničko-savjetodavna;
 - promjene mogu biti uzrokovane dizajnom, materijalima, tehnologijom, ali preduzeća ne naglašavaju moguće promjene u potražnji kao razlog za promjenu u poslovanju;
 - potrebno je poboljšati snabdijevanje sirovinom lokalnih drvoprerađivača, u prvom redu preduzeća finalne obrade drveta.
-

6. Mezonivo – institucije koje pružaju podršku

U projektnom području postoji nekoliko klastera. Anketirana preduzeća su, u nekim slučajevima, članovi klastera (Banja Luka, Prijedor, Gradiška), što se većinom vidi kao korisno (npr. organizovana putovanja u zemlje u razvoju), ali i tu postoji prostor za poboljšanje, npr., kada je riječ o zajedničkim nabavkama. Klaster, takođe, nudi mogućnost fleksibilne proizvodnje u malim serijama, što bi bila prednost za lokalne proizvođače. Isto tako, klaster promovise i zastupa uvođenje drvoprerađivačkog smjera u srednje škole. Većina preduzeća su članovi Privredne komore, koja ima rezultate u uspostavljanju veza na područjima šumarstva i prerade drveta, a, takođe, obezbjeđuje informacije o dizajnerima i drugu vrstu podrške, kao i podršku kroz donatorske projekte. Neka preduzeća su članovi lokalnih udruženja i Udruženje šumarstva i prerade drveta Republike Srpske. S druge strane, postoji i mišljenja da članstvo u Privrednoj komori nije korisno jer bi ono trebalo da ponude više, posebno, u poređenju sa privrednim komorama u razvijenim državama i njihovim uslugama. Isto tako, vjeruju da bi Privredna komora trebalo da ima češće kontakte sa preduzećima.

Preduzeća su većinom navela ministarstva kao institucije koje obezbjeđuju subvencije (kao podršku izvozu i ulaganjima), Privrednu komoru (gdje preduzeća navode podršku u pružanju informacija distribuciju Službenog glasnika i uvođenje standarda kao što su FSC, ISO i CE znak, Vanjsko-trgovinsku komoru (koja je podržala neka preduzeća pri učestvovanju na sajmovima), i opštine. Preduzeća koja se bave isključivo prodajom smatraju da ne dobijaju nikakvu podršku od institucija. Isto tako, postoje i proizvođači koji tvrde da nisu dobili nikakvu podršku od institucija.

Neka preduzeća su se prijavila za strana donatorska sredstva, a druga navode da su dobili podršku od donatorskih projekata.

Preduzeća, takođe, smatraju da, prema informacijama koje imaju, institucije sa mezonivoa ostalih (uključujući i susjednih) država obezbjeđuju bolju podršku od BiH.

Neka preduzeća identifikuju organizacije kupaca i dobavljača kao stranu koja utiče na njihova poslovanja.

Preduzeća navode ministarstva kao institucije koje obezbjeđuju subvencije, Privrednu komoru koja se često procjenjuje kao slaba podrška, Vanjsko-trgovinsku komoru koja daje neke korisne informacije za izvoznike i podršku po pitanju sajmova, opštine koje, takođe, nisu prepoznate kao davaoci dobre podrške. Preduzeća smatraju da bi one trebalo da čine više.

Subvencije i informacije o izvozu su zaista bile bitne za industriju.

Podrška Zavoda za zapošljavanje RS koji obezbjeđuje subvencije za nove poslove, Privredna komora podržava uvođenje ISO i FSC standarda.

Komentari i prijedlozi preduzeća u vezi sa ostalom podrškom, odnosno aspektima za poslovanje: potrebna je jača podrška institucija, smanjenje naknada i poreza, podrška zapošljavanju i obezbjeđivanje kreditne garancije.

Glavni zaključci:

- institucije sa mezonivoa obezbjeđuju podršku (informacije, uvođenje standarda, posjete sajmovima, itd.), ali je opšti utisak da bi one trebalo da budu aktivnije;
 - subvencije se vide kao najkorisnija podrška.
-

7. Makronivo – okvirni uslovi

Generalno, situaciju karakterišu relativno složeni propisi koji obuhvataju različite nivoe – opština/kanton/entitet, BiH.

Susjedne države idu ispred po pitanju integracije u EU.

Postoji percepcija da su uvoznici u povlaštenom položaju u poređenju sa proizvođačima.

Procedure se, generalno, smatraju komplikovanim i snabdijevanje sirovinama bi trebalo biti bolje definisano. U nekim slučajevima, postoji nedostatak komunikacije sa jedinicama lokalne samouprave.

Subvencije sa entitetskog nivoa su dobrodošle, ali bi se kriterijumi za dodjelu subvencija mogli poboljšati. Bilo bi dobro da se definišu kriterijumi slični onima u Hrvatskoj, gdje je izvoz sirovina subvencioniran samo kada se ispune potrebe domaće proizvodnje. Takođe, primijećeno je da se kriterijumima za subvencije, zasnovanim na izvezenoj količini, podržava izvoz sirovina više nego izvoz gotovih proizvoda. Pored toga, procedure za primjenu subvencija su prilično složene i bilo bi dobro da su fondovi za subvencije veći.

Neka preduzeća nisu mogla da se sjete bilo koje politike i/ili propisa kojim se podržava njihova konkurentnost, dok su neka navela da ne prikupljaju takve informacije. Propise EU, koji su obavezni za izvoznike, treba poboljšati. Pomenuto je da je mogućnost vršenja carinskih procedura za izvoz proizvoda na lokalnom nivou, odnosno unutar preduzeća veoma dobra za izvoznike.

Po pitanju politika koje negativno utiču na poslovanje, smatra se da su politike koje se odnose na izvoz zastarjele i preduzeća smatraju da su zastarjeli i porezi i porezi na plate, kao i zakon o radu, povećanje finansijskih naknada tokom posljednjih pet godina, fiskalni i parafiskalni porezi, naknada za fiskalne kase, javni notari čije usluge su skupe i često obavezne, čak i u slučajevima kada to možda nije potrebno, propisi koji se odnose na bolovanja. Porezi na imovinu su poseban teret za proizvođače sa velikim proizvodnim objektima, kao i sudski troškovi i prisustvo nelojalne konkurencije. Politika o snabdijevanju sirovinama je loša i vodi nemogućnosti nabavke dovoljnih količina sirovina, kao što je

bukovo drvo. Isto tako, licenciranje prevoznika (vozila, vozača) za izvoz je skupo i dugotrajno, a u EU čak nije ni potrebno. Pored toga, procedure za dobijanje građevinskih dozvola nisu dobre, uključujući procedure za promjenu namjene, odnosno korištenja objekata.

Od gorenavedenih lokalnih propisa, ponekad sa dugotrajnim i skupim procedurama (npr. izvozne procedure koje se odnose na carine), neke su pod nadležnošću entiteta.

Obuka iz protivpožarne zaštite je obavezna na godišnjem nivou, što preduzeća smatraju nepotrebnim, jer nema novih informacija i zbog toga bi ovaj period trebalo produžiti.

Smatraju da su standardi EU za izvoznike zahtjevni, ali korisni.

Glavni zaključci:

- zadovoljstvo čvrstom infrastrukturom je na višem nivou od zadovoljstva mekom infrastrukturom;
 - standardi se većinom smatraju korisnim, dok preduzeća vide mnogo razloga za poboljšanja kada je riječ o propisima (zakoni koji regulišu radne odnose, cijene javnih usluga, kontrolni mehanizmi, kao što su inspekcije, carine i porezi – procedure i naknade/stope, itd.);
 - komunikacija bi trebalo da bude bolja kako bi se osigurao visok nivo međusobnog razumijevanja i kako bi se doprinijelo određivanju prioriteta kada je riječ o projektima i saradnji za definisanje i provođenje rješenja;
 - posebnu pažnju treba posvetiti podršci izvozno orijentisanih preduzeća.
-

8. Metanivo

Generalno se može primijetiti nizak nivo povjerenja, kao i nedostatak informacija o kapacitetima različitih aktera, što, u nekim slučajevima, stvara nerealna očekivanja (npr., da lokalni nivo vlasti može da učini više za poslovanje nego što je to zaista slučaj). Time se nedostatak povjerenja još više povećava.

Glavni zaključci:

- niski nivoi povjerenja između različitih proizvođača utiču na njihovu saradnju, kao i na funkcionisanje zajedničkih inicijativa kao što su klasteri;
 - proizvođači vide podršku javnog sektora najviše kao direktnu finansijsku podršku u obliku granta ili subvencija;
 - domaći proizvođači nemaju povjerenja ili poštovanja jedni prema drugima kao liderima – smatra se da su inostrani proizvođači i konkurenti lideri;
 - potrebno je dalje unaprijediti saradnju različitih nivoa vlasti u oblasti unapređenja poslovnog okruženja.
-

9. Glavne identifikovane razlike

Iz procesa istraživanja izgleda da su drvoprerađivači iz BiH u mogućnosti da ispune uslove kvaliteta koje traže međunarodni kupci. To je očigledno iz broja prerađivača koji izvoze gotove i polugotove proizvode u države kao što je Njemačka.

Međutim, prerađivači su napomenuli da su oni u nepovoljnijem položaju u poređenju sa sličnim prerađivačima iz Srbije i Hrvatske, kao i da podrška proizvođačima, odnosno prerađivačima u BiH nije na nivou podrške u državama iz kojih dolazi konkurencija.

Postoji razlika između proizvođača i inostranih kupaca, posebno kada je riječ o nedostatku informacija o krajnjim potrošačima na inostranim tržištima, uprkos izvezenim količinama.

Postoji razlika između radne snage koja izlazi iz obrazovnog sistema i potreba industrije.

Iako tehnologija nije kritična i stalno se modernizuje, postoji razlika između najnovije tehnologije i one koja se koristi u preduzećima.

10. Sažetak glavnih zaključaka

Razlike u lancu vrijednosti namještaja od punog drveta

Šumarstvo, eksploatacija	Primarna obrada i sušenje	Proizvodnja poluproizvoda	Finalna obrada-proizvodnja masivnog namještaja	Distribucija	Potrošnja
Monopol državnih preduzeća	Teškoća u nabavci sirovina (količina i kontinuitet, nekonzistentni kriterijumi za klasifikaciju) i snabdijevanje električnom energijom.	Nedostatak kvalifikovanog osoblja koje dolazi iz obrazovnih institucija. Nedostatak podrške sa mezonivoa. Niska produktivnost sektora.	Mašine i materijali (metalni dijelovi, boje i lakovi) skoro isključivo se uvoze. Nizak nivo korištenja proizvodnih kapaciteta u većini preduzeća.	Prodaja se većinom radi na inostranim tržištima kroz veleprodaje i maloprodaje.	Nedostatak informacija o krajnjim kupcima, posebno za inostrana tržišta. Značajni nedostaci u promociji i brendiranju proizvoda iz BiH. Informacije o konkurentima su, generalno, veoma ograničene, posebno za strana tržišta.

Zajednička pitanja (relevantna za cijelu drvoprerađivačku industriju, a ne samo za namještaj od punog drveta):

- poslovno okruženje kasni u poređenju sa susjednim državama (npr. raspoloživost i kriterijumi za subvencije, podrška institucija u korištenju međunarodnih trgovinskih sporazuma);
- usluge kao što je transport, održavanje, istraživanje i razvoj, obuka i konsultantske usluge nisu dovoljno dobre, u smislu raspoloživosti i karakteristika;
- očekivane promjene mogu biti uzrokovane dizajnom, materijalima, tehnologijom, ali proizvođači ne naglašavaju moguće promjene kada je riječ o razlozima za promjene u poslovanju, što ukazuje da je fokus na proizvodima i da postoji nedostatak informacija o tržištu;
- institucije sa mezonivoa obezbjeđuju podršku (subvencije se vide kao najkorisnija podrška, ali i informacije, uvođenje standarda, posjete sajmovima, itd.), ali je opšti utisak da bi one trebalo da budu aktivnije i da je potrebno poboljšati saradnju između proizvođača i relevantnih strana.

11. Glavne preporuke

Preporuke su većinom relevantne za cijeli drvoprerađivački sektor, a ne samo za proizvodnju namještaja od punog drveta, i mogu se svrstati u dvije grupe:

- preporuke, čije se intervencije mogu isplanirati i provesti;
- preporuke, čije intervencije zahtijevaju dalje, dublje i detaljnije istraživanje.

11.1 Poboljšanje poslovanja na nivou preduzeća

Glavni instrument bi bio finansijska podrška za uvođenje poboljšanja u poslovanju, savjetodavne usluge i podrška za izgradnju kapaciteta.

Na razvoju proizvoda većinom rade samo kapaciteti preduzeća, bez eksterne podrške i informacija o potrebama, odnosno željama kupaca, tako da je potrebno poboljšati tržišne informacije, kao i raspoloživost i kvalitet usluga podrške (istraživanje tržišta, razvoj proizvoda i dizajna, promotivne aktivnosti). To je potrebno veoma pažljivo uraditi, jer proizvođači nerado preuzimaju bilo koje aktivnosti koje bi mogle da povrijede njihove odnose sa postojećim kupcima (većinom se radi o inostranim veleprodajama i malo-prodajama). Prije samih intervencija, potrebno je procijeniti rizik takvih intervencija kako bi se izbjeglo da proizvođači izgube saradnju sa postojećim kupcima, preuzimajući uloge za koje trenutno nemaju kapaciteta (marketing i prodaja na inostranim tržištima).

Intervencije koje nemaju takve visoke rizike uključuju poboljšanja koja se odnose na organizaciju proizvodnje, tehnologiju, održavanje i usluge, kao što je transport. Da bi se neka intervencija pravilno projektovala, potrebno je bolje razmotriti status tehnologije i organizacije preduzeća i tačno uočiti koje su to prednosti i nedostaci domaćih proizvođača u poređenju sa konkurencijom.

11.2 Intervencije na nivou cijele industrije

To su intervencije koje idu izvan internog poboljšanja u preduzećima i koje, do određenje mjere, zahtijevaju saradnju između različitih aktera iz industrije, uključujući preduzeća i javne organizacije za podršku. Mogućnosti saradnje se identifikuju u vezi sa certifikacijom, razvojem vještina, nabavkom i zajedničkim inicijativama prema kupcima i prema organima vlasti.

Istraživanjem su identifikovane sljedeće oblasti gdje postoje dobre mogućnosti za saradnju:

- nabavka;
- razvoj proizvoda i laboratorijsko ispitivanje;
- angažovanje uslužne proizvodnje dijelova proizvoda ili faze obrade materijala (rezanje, sušenje, lakiranje, itd.), posuđivanje opreme (korištenje CNC ili drugih mašina), i tome slično;
- prodaja, posebno na inostranim tržištima (potreban oprez, kao što je prethodno opisano);
- zajednička izlaganja na sajmovima;
- zajednički projekti u obezbjeđivanju usluga (npr. nekoliko preduzeća saraduje u uređenju interijera hotela).

Iako mnoge od prethodno navedenih mogućnosti saradnje izgledaju kao da ih preduzeća mogu preduzeti bez eksterne pomoći, to bi bili rjeđi slučajevi. Eksterna promocija takvih inicijativa bi trebalo da pomogne industriji u cjelini.

11.3 Intervencije usmjerene na mezoorganizacije

Tokom istraživanja je otkriveno da su organizacije sa mezonivoa daleko od stvarnih potreba industrije. U isto vrijeme, industrija primarno prepoznaje podršku u obliku direktnih subvencija i grantova. Isto tako, interakcija između preduzeća i organizacija javne podrške je slaba.

Istraživanjem je identifikovano nekoliko pitanja kojima bi trebalo da se bave organizacije javne podrške na mezonivou:

- podrška u vezi sa istraživanjem i razvojem. Istraživanje pokazuje da samo velika preduzeća imaju odjele za ovo, a čak i u takvim slučajevima oni se fokusiraju na pronalaženje novih tehnologija, odnosno mašina i poboljšanje nekih proizvodnih procesa, sa djelimičnim fokusom na razvoj novih proizvoda, a sve se radi u uslovima veoma ograničenih tržišnih informacija; na ovu potrebu neophodno je odgovoriti podrškom institucija sa mezonivoa, koje su bliske preduzećima i uzimaju u obzir da je manje vjerovatno da će preduzeća, kao što su ova u projektnom području, sama riješiti te probleme, bilo putem poboljšanja internih kapaciteta ili putem uslužnog angažovanja takvih usluga. Ovdje je situacija teška zbog ograničene lokalne raspoloživosti potrebnih usluga;
- postoji potreba za kontinuiranim poboljšanjem meke i čvrste poslovne infrastrukture;
- proizvođači identifikuju teškoće u snabdijevanju električnom energijom u brojnim opštinama. Ovo pitanje treba da se rješava u saradnji sa svim akterima koji mogu da doprinesu.
- Istraživanja otkrivaju da nema lokalnih proizvođača iverice. Ovo nije relevantno za posmatrani lanac vrijednosti, ali je potencijalno dobra inicijativa. S obzirom na to da su mišljenja podijeljena, neki stručnjaci smatraju da je to izvodljivo, a neki da je to veoma teško ostvariti, iako postoji potreba za ovim proizvodom. Bilo bi dobro uraditi studiju izvodljivosti o proizvodnji presovanog drveta, odnosno iverice.

11.4 Preporuke za strategije

Istraživanja otkrivaju da druge države u regionu imaju povoljnije okruženje za preradu drveta.

Strateški se treba baviti smanjenjem crvene trake oko izvoza i uvoza opreme i poboljšanjima u vezi sa propisima: zakonima iz radnih odnosa, cijenama javnih usluga, mehanizmima kontrole kao što su inspekcije, carine i porezi, procedurama i naknadama, odnosno stopama, itd.

Potrebno je poboljšati komunikaciju kako bi se osigurao viši nivo međusobnog razumijevanja i kako bi se doprinijelo određivanju prioriteta projekata i saradnje u definisanju i provođenju rješenja. Nizak nivo povjerenja između raznih proizvođača utiče na njihovu saradnju, kao i na funkcionisanje zajedničkih inicijativa, kao što su klasteri, koji u nekim slučajevima sprečavaju proizvođače da koriste tržišne mogućnosti. Intervencije mogu uključiti jačanje kapaciteta i ulogu tijela, kao što su sektorski odbori. Oni se mogu posmatrati kao permanentne fokus-grupe koje obezbjeđuju ulaze (inicijative i povratne informacije o rješenjima u fazi razmatranja i u fazi provođenja) za strateška rješenja. Tako mogu snažno uključiti privatni sektor u opštu komunikaciju, što bi rezultovalo postizanjem poboljšanja u drvoprerađivačkoj industriji u cjelini.

Veoma važno pitanje, identifikovano tokom istraživanja jeste nedostatak kvalifikovanog osoblja za preradu drveta. S obzirom na to da preduzeća proizvode gotove proizvode i izvoze ih u zahtjevna tržišta EU, očigledno je da je kvalitet rada dobar. Međutim, stručna radna snaga nije rezultat obrazovnog sistema, već je rezultat obuke dobijene u fabrikama. To se može koristiti kao početna tačka za uvođenje praktične obuke i obrazovnih programa usmjerenih na praksu na nivou srednjoškolskog obrazovanja i na nivou fakulteta. Tom prilikom treba uzeti u obzir potencijale i potrebe drvoprerađivačke industrije, kao i relevantne informacije, kao što su: tehnologije, proizvodi, aktivnosti u vezi sa istraživanjem tržišta, itd. Potrebno je iskoristiti zainteresovanost i iskustva industrije u ovom procesu.

12. Izvori podataka i informacija

Analiza o uvezenim proizvodima i mogućnosti njihove proizvodnje u Republici Srpskoj (2010).

Banja Luka: Agencija za razvoj preduzeća *Eda*.

Podaci prikupljeni u okviru ankete obavljene tokom ljeta 2013.

Podaci prikupljeni putem intervjua sa preduzećima, objavljeni u januaru 2014. godine (upitnik na osnovu 5 snaga i primarni fokus na lanac vrijednosti namještaja od punog drveta).

Podaci prikupljeni tokom radionica održanih sa ekspertima za oblast prerade drveta (novembar 2013).

Podaci prikupljeni tokom radionice održane sa Drvoprerađivačkim sektorskim odborom (februar 2014).

Podaci dostupni sa: www.trademap.org.

Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations - With a New Introduction*. New York: The Free Press.

Pucar, Stevo (urednik). (2013). *Polazna analiza privrednih sektora – Projekat „CREDO Krajina“*. Banja Luka: Agencija za razvoj preduzeća *Eda*.

13. Aneks

Drvoprerađivačka industrija – opšti pregled, sa fokusom na lanac vrijednosti za namještaj od punog drveta

