



Gdje smo danas i gdje želimo stići?
GAP-ANALIZA
SEKTOR: DRVOPRERADA



Projektat finansira



Projektat implementira



Uz podršku



Gdje smo danas i gdje želimo stići?

GAP-ANALIZA

SEKTOR: DRVOPRERADA



Banja Luka, decembar 2014.



Izdavač
Agencija za razvoj preduzeća *Eda* – Banja Luka

Za izdavača
Zdravko Miović

Autor
Doc. dr Stevo Pucar

Lektura, korektura, DTP
Ivan Jevđović

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

Uvod	5
1. Gdje je drvoprerađa danas?	7
Tržišna pozicija drvoprerađivačke industrije	7
Proizvodnja i tehnologija	10
Snabdijevanje sirovinom	11
Ljudi i znanje	12
Saradnja između preduzeća	14
Institucije za podršku i razvoj drvoprerađe	15
Finansiranje investicija	15
Poslovno okruženje i makrouslovi poslovanja	16
Kultura i sistem vrijednosti u društvu	17
2. Drvoprerađivačka industrija – gdje želimo stići?	18
3. Koji su najvažniji jazovi koje treba premostiti u razvoju drvoprerađe?	19
Pasivan tržišni nastup prema inostranim kupcima	19
Nedostatak ljudi – majstora, tehničara i inženjera	21
Tehnološki i poslovni procesi	23

Uvod

Projekat „CREDO Krajina“ finansira Švedska, a implementira Razvojna agencija *Eda* iz Banje Luke u saradnji sa Asocijacijom za razvoj NERDA iz Tuzle. Cilj projekta je poboljšanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća na području Krajine, kako bi se kreirala i održala radna mjesta, smanjilo siromaštvo i poboljšao ekonomski status ovog područja. Projekat treba da podrži kreiranje više od 200 novih radnih mjesta i održanje do 1.000 radnih mjesta u kompanijama, odnosno sektorima obuhvaćenim projektnim intervencijama. Projekat „CREDO Krajina“ traje 30 mjeseci i sastoji se od više faza i komponenti. Kroz inicijalnu analizu prioritetnih privrednih sektora izabrani su oni sa značajnim potencijalom za kreiranje novih poslova. Putem sektorskih odbora predstavnici kompanija iz ovih sektora definišće prioritetne potrebe za savjetodavnom pomoći i obukama. Takođe, dio savjetodavne i finansijske pomoći usmjeriće se direktno na opštine koje namjeravaju da značajno poboljšaju lokalno poslovno okruženje i uspostave stalan i efikasan dijalog sa privatnim sektorom.

Ova analiza se zasniva na dvije prethodno obavljene analize u okviru projekta „CREDO Krajina“. Prva je „Polazna studija privrednih sektora“ u kojoj je cilj bio da se istraže i nađu sektori koji imaju najviše potencijala za rast konkurentnosti i rast zaposlenosti. Na osnovu te analize donesena je odluka da se projekat „CREDO Krajina“ fokusira na metalski sektor, prehrambenu industriju, drvnu industriju i industriju kože i obuće. Druga analiza, koja je obavljena prije ove, jeste „Analiza lanca vrijednosti u drvoprerađivačkoj industriji“. U toj analizi fokus je bio na proizvodnji namještaja koja konceptualno povezuje sve korake, od proizvodnje i prerade, do distribucije i prodaje. To nam je omogućilo da analiziramo svaki korak, kako u odnosu na prethodni tako i u odnosu na sljedeći korak u lancu. Rezultati ove analize su u velikoj mjeri korišteni kao osnova za gap-analizu.

Gap-analiza nudi pregled stanja u sektoru drvoprerađivačke, pri čemu poredimo aktuelno stanje sa poželjnim mogućnostima koje se pružaju na tržištu. Gap-analiza (kako se obično naziva prema engleskoj riječi „gap“: jaz, raskorak, procjep, razlika, odstupanje) jeste alat poslovne analize koji podrazumijeva definisanje razlike između aktuelnog i željenog stanja, te načina funkcionisanja branše.

U svojoj osnovi, gap-analiza postavlja dva pitanja:

- Gdje smo sada?
- Gdje želimo biti?

Ovaj dokument se sastoji iz tri osnovna dijela. Prvi dio je opis aktuelnog stanja koji polazi od situacije na tržištu i opisuje način kako proizvođači i cijeli lanac vrijednosti odgovaraju zahtjevima koji dolaze sa tržišta. Drugi dio predstavlja željeno stanje, odnosno odgovara na pitanje kako bi izgledala ova branša ukoliko bi se njeni razvojni potencijali ostvarili. Treći dio se tiče utvrđivanja jazova između ova dva stanja i njihov opis. Konkretno mjere za prevazilaženje jazova biće definisane u procesu rada sa Sektorskim odborom za drvoprerađu.

Zahvaljujemo svim preduzećima koja su učestvovala u istraživanju, sektorskim koordinatorima mr Milošu Šipragiću, Goranu Jankoviću, Brani Novakoviću i mr Aleksandru Draganiću, sektorskim ekspertima prof. dr Vidu Joviševiću, dr Rajku Latinoviću, Draganu Saviću i mr Zoranu Grumiću, članovima sektorskih odbora i učesnicima radionica. Posebnu zahvalnost dugujemo gospodi Šonu Kaningemu (Shawn Cunningham) i Frenku Veltringu (Frank Waeltring) iz njemačke firme „Mesopartner“, te Zdravku Mioviću, direktoru agencije „Eda“, na savjetodavnoj podršci pri izradi analize.

1. Gdje je drvoprerađa danas?

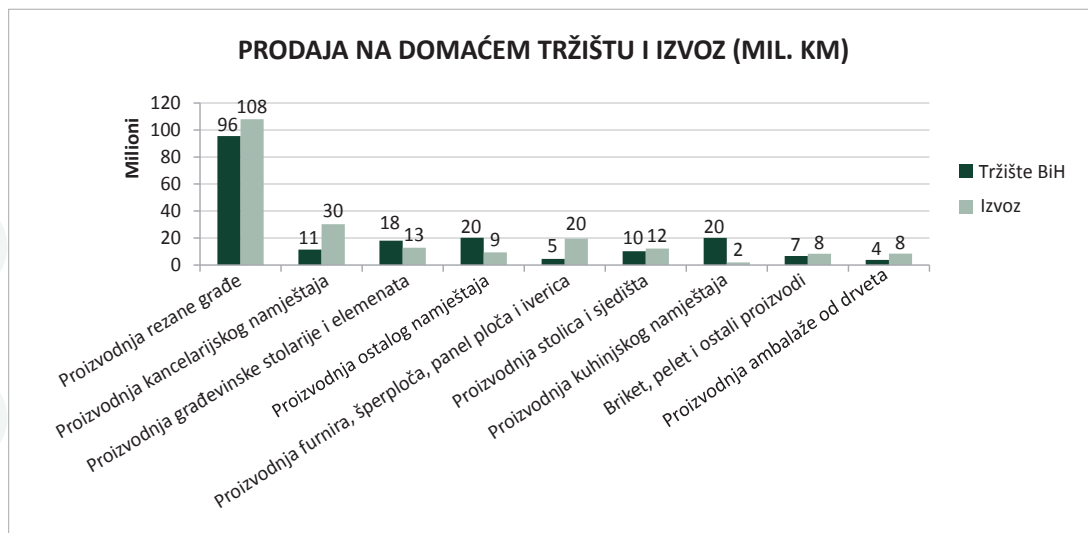
Područje na kom se implementira projekat „CREDO Krajina“ ima dugu tradiciju i dobar međunarodni ugled u proizvodnji kvalitetnih proizvoda od drveta i namještaja koji zadovoljava domaću, ali i inostranu tražnju. Relativno jeftina i vješta radna snaga osigurava konkurentsku prednost za industriju namještaja. Ipak, ovo područje još uvijek nije u mogućnosti da u potpunosti ostvari ovu prednost, uglavnom zbog nedostatka vještina u kreiranju finalnih proizvoda, prvenstveno u modernom dizajnu orijentisanom na tržište.

U 432 preduzeća registrovana za ove djelatnosti, sektor drvoprerađe zapošljava oko 6.000 radnika. Na projektnom području to je i najveći sektor prerađivačke industrije. Najviše preduzeća je u proizvodnji rezane građe, zatim u proizvodnji građevinske stolarije i proizvodnji namještaja.

Tržišna pozicija drvoprerađivačke industrije

Ukupna prodaja koju drvoprerađa ostvaruje na području sve 34 opštine je oko 418 miliona KM. Od toga, 218 miliona KM je ostvareno izvozom. To govori da je sektor, kao cjelina, u velikoj mjeri orijentisan na izvoz.

Grafikon 1. Prodaja na domaćem i inostranim tržištima (u milionima KM)



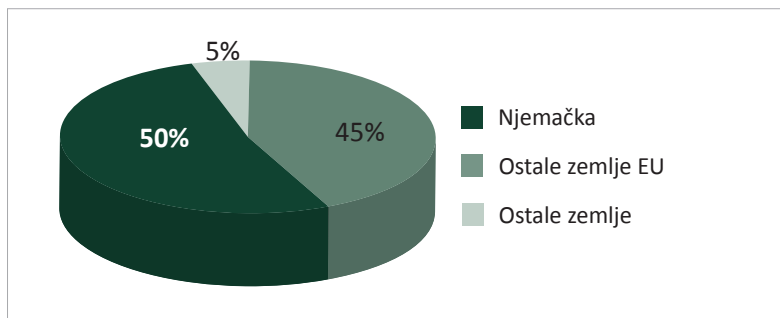
Izvor: APIF RS i AFIP FBiH

Na osnovu dosadašnjeg istraživanja, može se zaključiti da je najviše dinamike i najviše potencijala za stvaranje dodatne vrijednosti u sektoru proizvodnje namještaja. To potvrđuju i kvantitativni i kvalitativni pokazatelji (kvalitativna ocjena učesnika u istraživanju). Sve ostale djelatnosti imaju manji potencijal u stvaranju vrijednosti. Ovo se pogotovo odnosi na proizvođače namještaja od punog drveta, dok je među proizvođačima pločastog namještaja jedna firma, „Standard a. d.“ iz Prnjavora, izrazito dominantna i izvozi više od 2/3 ukupno izvezenog pločastog namještaja sa ovog područja.

Preduzeća koja su zabilježila visoke stope rasta proizvodnje i rast broja radnih mjesta uglavnom su orijentisana na vanjsko tržište. Prodaje se i na domaćem tržištu, ali to može zadovoljiti samo male proizvođače. Kada je riječ o velikim proizvođačima, oni ne mogu opstati bez velike prodaje, što znači da se bez vanjskog tržišta ne može funkcionisati.

Najvažnije tržište za koje rade proizvođači u drvoprerađi je tržište Evropske unije. Kao što možemo vidjeti na grafikonu 2, samo u Njemačku se izvozi 50% od ukupnog izvoza namještaja iz Bosne i Hercegovine, a u ostatak Evropske unije se plasira još 45%, tako da u EU ukupno izvozimo 95% našeg namještaja.

Grafikon 2. Ukupan izvoz namještaja iz BiH



Izvor: Trade Map – Trade statistics for international business development

Ključni razlog zašto su naše firme prisutne na tržištu Evropske unije je sposobnost da proizvedu standardan namještaj visokog kvaliteta po cijeni koja je niža od cijene konkurencije za isti nivo kvaliteta. Strani kupci znaju da naše firme mogu da proizvedu veoma kvalitetne proizvode, jer smo prije rata bili među boljima u svijetu po pitanju kvaliteta sirovine, kvaliteta proizvoda i stručne radne snage. Naime, bosanska bukva je prepoznatljiva po kvalitetu, Bosna i Hercegovina je osamdesetih godina prošlog vijeka bila druga zemlja po izvozu namještaja u SAD, odmah poslije Italije. U poređenju sa konkurencijom, po kvalitetu smo bolji od proizvođača iz istočnih zemalja (Rumunije, Bugarske i dr.), a oni opet imaju niže cijene od nas. Međutim, kupci iz Evropske unije znaju da naše firme prave mnogo kvalitetnije proizvode tako da gaje povjerenje u našeg proizvođača.

Međutim, ako imamo na umu veličinu tržišta EU, onda vidimo da su naša proizvodnja i izvoz veoma mali i da postoji ogroman prostor za naše proizvođače. Naime, Evropska unija je u 2013. godini uvezla namještaj u vrijednosti 57,4 milijarde evra. Sama Njemačka, naše najveće tržište za namještaj, uvozi ovih proizvoda u vrijednosti oko 14,2 milijarde evra.

Ključni problem naših proizvođača u pristupu i nastupu na tržištu Evropske unije je taj što često čekaju da strani kupac pronade njih, umjesto da aktivno traže kupce. Pristup evropskom tržištu se uglavnom odvija preko veletrgovaca koji kontaktiraju sa našim proizvođačima, traže tipove proizvoda koji im trebaju, dogovaraju se o cijeni, daju naloge i onda preduzeća započinju proizvodnju prema tim nalogima. Takođe, postoje i preduzeća koja imaju direktan kontakt sa stranim maloprodajnim firmama. Međutim, ti odnosi su češće rezultat slučajnih kontakata i poznanstava (obično preko naših ljudi u dijaspori), nego što je to rezultat sistematičnog pristupa tržištu.

Što se tiče tržišta Evropske unije, tražnja se povećava i naši proizvođači bi mogli povećavati proizvodnju i izvoz kada bi bili u stanju da nađu više tržišta za svoje proizvode. To bi značilo bolji kontakt sa više veletrgovaca i maloprodaja iz inostranstva, što podrazumijeva veću aktivnost prema tržištu, fleksibilnije i bolje projektovanje i bolji dizajn proizvoda. Međutim, u firmama je primjetan nedostatak ljudi i kapaciteta za kvalitetan tržišni nastup.

Proizvodnja i tehnologija

Što se tiče opremljenosti, oko 2/3 naših drvoprerađivačkih firmi imaju mašine koja su stare 5-10 godina. Sa ovom vrstom opreme je trenutno moguće postići željeni kvalitet u proizvodnji. Međutim, za daljnji razvoj će biti neophodno osavremenjivanje tehnologije, pogotovo ako se imaju u vidu zahtjevi stranih kupaca po pitanju konstantnog, visokog kvaliteta proizvoda. Ovo, samo po sebi, ne znači potpunu orijentaciju ka CNC mašinama, jer pojedini naši proizvođači svoju konkurentnost upravo baziraju na jeftinoj radnoj snazi i orijentaciji ka radno-intenzivnoj tehnologiji. Takvim proizvođačima je jeftinije da zaposle više radnika na „starim“, jeftinijim mašinama, nego da kupuju novu opremu, za koju treba manje radnika, ali koja mnogostruko više košta. Zbog toga bi od velike koristi bila unapređenja koja se tiču organizovanja proizvodnje, tokova repromaterijala, poboljšanja pojedinih operacija. Na primjer, lakiranje drveta je problem većine naših firmi, pa tako postoje preduzeća gdje se lakiranje drveta i njegovo brušenje obavljaju u istoj prostoriji.



Proizvodni pogon preduzeća „Drvoprodeks”

Takođe, većina firmi u drvoprerađivačkoj industriji ima problem sa projektovanjem i tehničkom pripremom proizvodnje pa zaostaje u toj oblasti za evropskom konkurencijom. Naši drvoprerađivači obično dobijaju proizvod ili sliku proizvoda i na osnovu toga započinju proizvodnju. Osim pojedinih slučajeva, većina preduzeća nije dovoljno osposobljena da tako dobijen „input“ na kvalitetan način pretoči u tehničku dokumentaciju potrebnu da se pripremi proizvodnja. Ponekad se izrada prototipa obavlja na čisto zanatski način, bez kreiranja tehničke dokumentacije. Kod boljih preduzeća, proizvodi se projektuju u AutoCAD-u i tehnički crteži se onda štampaju, ali nije rijedak slučaj da se tehnički crteži i tehnička dokumentacija crtaju ručno. To nerijetko rezultuje lošim rješenjima i sporim reagovanjem na zahtjeve kupaca.

Neke domaće firme, koje su lideri u tehnološkom razvoju, primjenjuju nove tehnike u projektovanju („SolidWorks“ i parametarsko 3D projektovanje) i ostvaruju dobre rezultate. Na primjer, firma D. I. „Vrbas“ je uspjela da značajno poveća produktivnost svoje proizvodnje primjenom ovih tehnika.

Što se tiče dizajna, neke od firmi imaju svoj dizajn, ali je teško očekivati da domaće firme same razvijaju ovaj kapacitet. Najčešća praksa je da se angažuju vanjski dizajneri ili dizajnerske kuće. Međutim, i u ovom slučaju firme moraju biti spremne i imati kvalifikovane ljude koji bi na kvalitetan način mogli komunicirati sa dizajnerima.

Snabdijevanje sirovinom

U drvoprerađivačkoj industriji proizvođači koji prave proizvode od punog drveta najveći dio sirovine i poluproizvoda nabavljaju na domaćem tržištu. Mora se naglasiti da je bukva iz BiH u proizvodnji namještaja prepoznatljiva sirovina i to našim proizvođačima dodatno otvara brojna vrata u svijetu. S druge strane, proizvođači pločastog i tapaciranog namještaja uglavnom uvoze poluproizvode potrebne za njihovu proizvodnju.

Postoje značajni problemi u snabdijevanju domaćom sirovinom. Domaći proizvođači imaju probleme vezane za količine isporučenog drveta, njegov kvalitet i kontinuitet isporuke, posebno tokom zime, kada šumska gazdinstva ne isporučuju drvo. Prema izjavama proizvođača, u određenim periodima ne mogu da prihvate zahtjeve kupaca zbog nemogućnosti obezbjeđivanja sirovine.

Uopšteno gledajući, stanje u šumarskom sektoru je prilično neuređeno, tako da često više sirovine dobijaju trgovci koji imaju bolje „veze“ sa šumskim gazdinstvima i koji to drvo, sirovo ili malo prerađeno,

izvoze, a ne proizvođači koji to drvo prerađuju i stvaraju dodatnu vrijednost i radna mjesta. Postoje primjeri da prerađivači koji imaju 100 ili više zaposlenih ne mogu sklopiti ugovore, a drvo dobijaju preduzeća koja trguju drvetom i imaju samo 2-3 zaposlena radnika. To je, sveukupno gledano, jedno haotično i neuređeno stanje. Ako država, kao monopolski vlasnik šumskih gazdinstava, želi da se u zemlji stvara dodatna vrijednost, da se stvaraju nova i zadržavaju postojeća radna mjesta, onda će uređenju ove oblasti posvetiti dužnu pažnju.

Stvari bi ovdje trebalo da budu postavljene tako kako bi primarni cilj bio da prioritet u dobijanju sirovine imaju finalni prerađivači i oni koji su u lancu finalnih prerađivača, kao i da imaju povoljnije uslove ili stimulaciju da sirovinu koriste za proizvodnju finalnih proizvoda. Sada je situacija potpuno suprotna. Neka od preduzeća koja izvoze rezanu građu u inostranstvo za to imaju podsticaj kroz subvenciju za izvoz, koja je sada preimenovana u subvenciju za konkurentnost iz čisto administrativnih razloga. Ipak, ako tu rezanu građu prodaju našem finalnom proizvođaču, neće dobiti podsticaj jer se ta prodaja obavlja na domaćem tržištu. Kada stvari tako stoje, potpuno je razumljivo zašto trgovci drvetom i pilane imaju manji interes da snabdijevaju domaćeg finalnog drvoprerađivača i zašto su zainteresovaniji da izvoze.

Ljudi i znanje

Bosna i Hercegovina je po kvalitetu i stručnosti radne snage poznata u širim međunarodnim okvirima. U prijeratnom periodu, dok je postojao „Šipad“ (holding koji je okupljao sve drvoprerađivače u BiH), znanje i vještine radne snage su izgrađivane na sistematičan način, od čega i danas imamo koristi. Sadašnja radna snaga u sektoru je relativno dobro kvalifikovana i obučena, ali postoji problem što je starosna struktura radnika u ovoj industriji nepovoljna. Najveći dio dobro kvalifikovanih radnika su oni koji su taj posao radili u prijašnjem sistemu, relativno su starije dobi pa se može očekivati da će relativno brzo završiti svoj radni vijek. Ovakav kadar je jedna od naših prednosti. Međutim, ta prednost se lako može izgubiti jer nema kontinuiteta i sistematičnog pristupa u obezbjeđenju novog kadra.

Neka od preduzeća uspijevaju da obnove svoju kadrovsku strukturu. Međutim, postoje i ona koja kad izgube ključne ljude ne uspijevaju da im obezbijede zamjenu jer na tržištu nema onih kojima bi ih nadomjestili. Takva preduzeća ne mogu odgovoriti na zahtjeve tržišta, jer nemaju dovoljno kvalifikovanih ljudi. Dakle, najveći problem u ovom slučaju predstavlja nedostatak novih kvalifikovanih radnika koji bi mogli zamijeniti one koji završavaju radni vijek i odgovoriti na potrebe povećanja proizvodnje.



Znanje na djelu – namještaj od punog drveta preduzeća „Javor“, Prijedor

U ovakvim uslovima, kvalifikovani ljudi na svim nivoima drvoprerađiva su deficitarni. Nijedan proizvod, pa čak ni trupac, nije lako izrezati ako nema znanja. Jednostavno rečeno, nedostaje kompletna lepeza drvoprerađivačkih kadrova: od majstora, tehničara do rukovodilaca proizvodnje i, pogotovo, inženjera. Takođe, naše školstvo ne proizvodi kadar koji je potreban privredi.

Kod postojećeg inženjerskog kadra znanje i vještine se često zasnivaju na znanju starijih, iskusnih inženjera, od kojih su mnogi vrlo kompetentni u proizvodno-tehnološkom dijelu. Međutim, problem sa ovim kadrom je nivo znanja o novim tehnologijama. Sa tržištem EU se ne može adekvatno komunicirati bez dobro obučanih inženjera, koji, na bazi novih softvera za projektovanje, brzo prilagođavaju proizvodnju potrebama kupaca. Poenta je da evropska konkurencija koristi te nove tehnologije i često na tome zasniva svoju prednost.

Postoje firme koje se usmjeravaju u ovom pravcu, ali, za sada, nedostaje kvalitetno inženjersko-tehničko osoblje i to se ne može tako brzo ispraviti. Iskusni inženjeri se obučavaju, a novi inženjeri školuju za korištenje modernih tehnologija, jer Mašinski fakultet u Banjoj Luci ima licencirane softvere kao i fakulteti u Evropskoj uniji i razvijenom svijetu. Posebno se mora naglasiti da Mašinski fakultet ima smjer za mehaničku obradu drveta, ali taj smjer postoji samo „na papiru“. Već duži niz godina niko se nije upisao na ovaj smjer, što je velika šteta. Jedan od problema za aktiviranje ovog smjera je nedostatak nastavnog kadra za grupu predmeta koji se tiču drvoprerađivačke tehnologije.

Saradnja između preduzeća

Na projektnom području postoji nekoliko klastera drvne industrije, koji uglavnom okupljaju male firme. Klaster u Banjoj Luci okuplja 10 proizvođača i koordinator Vojislav Petković smatra da klaster treba fokusirati na proizvode za opremanje turističkih objekata i unutrašnjosti, jer je fleksibilna proizvodnja u malim serijama prednost preduzeća koja su u klasteru. Zbog ovoga, oni namjeravaju da otvore predstavništvo u Istri, u Hrvatskoj. Klaster u Prijedoru okuplja 22 preduzeća i sarađuje sa firmama iz Prijedora i iz drugih lokalnih zajednica (Banja Luka, Kostajnica, Kozarska Dubica i Novi Grad). Klaster u Prijedoru je ranije funkcionisao dobro, ali sada ima problema zbog narušenih unutrašnjih odnosa i različitih interesa. Jedan od rezultata rada tog klastera je uvođenje odjeljenja za obradu drveta u srednjoj školi. Članovi klastera uglavnom smatraju da je članstvo u klasterima korisno, ali da postoji prostor za poboljšanje, npr., kada je riječ o zajedničkim nabavkama i slično.

Kod većine ostalih firmi, saradnja je na niskom nivou. Osim nekoliko velikih firmi, većina ostalih su sitne i mnoge stvari neefikasno rade. Proizvođači često kupuju sirovinu svako za sebe, iako bi zajedničkom kupovinom mogli ostvariti veću pregovaračku moć prema državnom šumarskom sektoru. Takođe, ovo se odnosi i na pristup tržištu za svoje proizvode, gdje u najvećem broju slučajeva naše firme nastupaju pojedinačno.

Postoji i još jedna značajna mogućnost za saradnju. Naime, jedno od najvećih preduzeća na ovom području jeste D. I. „Vrbas“. Ovo preduzeće ima značajne ljudske resurse i tehnološke kapacitete, proizvodnju i prodaju namještaja od punog drveta veću od 13 miliona KM na godišnjem nivou i dr. U ovom trenutku, ova firma se nalazi na prekretnici: da li da se orijentiše na serijsku proizvodnju za jednog velikog kupca ili na više manjih kupaca sa širom lepezom proizvoda. Na raskrsnici su pitajući se u šta da investiraju i kuda da se kreću. Ako bi se ovakvo jedno preduzeće orijentisalo na više manjih evropskih kupaca sa širom lepezom proizvoda, onda bi postojale mogućnosti za intenzivniju saradnju sa mnogo malih proizvođača, kojima je osnovna prednost velika fleksibilnost i male serije. S druge strane, ovo bi značilo da D. I. „Vrbas“ može manje investirati u svoje kapacitete u odnosu na investiciju za velikoserijsku proizvodnju, jer mnogi mali kapaciteti već postoje. Takođe, visokoserijska proizvodnja za velikog kupca je „lohn“ posao, u kom su male zarade. Ako bi male firme imale ovako veliku firmu kao lidera, to bi moglo biti obostrano korisna saradnja.

U prijašnjem sistemu, svi proizvođači su bili organizovani u takozvane složene organizacije udruženog rada (SOUR), koje su najčešće obuhvatale niz preduzeća: od proizvodnje sirovine do finalnog proizvoda. Na našem području, SOUR „Šipad“ je obuhvatao sve proizvođače u BiH. Kao što smo već rekli, mnogi koji rade u sadašnjim preduzećima u ovoj oblasti dolaze iz prijašnjeg sistema i imaju znanje i iskustvo u povezivanju i zajedničkom radu više povezanih firmi. Zbog toga, ima smisla razmišljati o boljem povezivanju preduzeća u drvoprerađi.

Institucije za podršku i razvoj drvoprerađiva

Javne politike za razvoj ovog i ostalih industrijskih sektora su uglavnom zasnovane na praznim frazama i ti dokumenti su većinom „mrtvo slovo na papiru“. Te politike se i donose bez značajnih konsultacija sa samom privredom, često nisu razrađene u konkretne aktivnosti i projektne zadatke, ne prave se finansijske konstrukcije za realizaciju prioriternih projekata, a u javnosti, i stručnoj i široj, nema izvještaja o realizaciji tih politika.

Većina preduzeća su članovi privrednih komora. Privredna komora RS postiže rezultate u uspostavljanju veza između sektora šumarstva i prerade drveta, a pruža i informacije o potencijalnim novim tržištima. U nekim slučajevima Privredna komora je obezbjeđivala usluge dizajnera i drugu podršku. Neka od preduzeća su članovi lokalnih udruženja i asocijacija za šumarstvo i obradu drveta RS. Jedan dio preduzeća smatra da članstvo u privrednim komorama nije korisno i da ona treba da ponude više, posebno u poređenju sa privrednim komorama u razvijenim zemljama i njihovim uslugama za privredu. Generalno, ne postoji saradnja između sektora i obrazovnih ustanova (srednjih škola ili fakulteta). Iako proizvodnja generiše stalni rast i povećanje zaposlenosti, srednje škole i fakulteti ne obrazuju dovoljno ljudi za potrebe naših drvoprerađivača.

Finansiranje investicija

Jedan od velikih problema sa kojim se preduzeća sada suočavaju jesu nepovoljni uslovi kreditiranja. Banke su „veoma skupe“. Komercijalne kamatne stope na kredite su daleko veće u BiH nego za iste iznose u zemljama Evropske unije. Tako za kredit u Sloveniji, za isti iznos sredstava i istu namjenu, kamatna stopa iznosi 3,9%, a u BiH 6,62%. Pozitivna stvar u oblasti finansiranja investicija koju sami privrednici spominju su subvencije koje dijele pojedina ministarstva. Što se tiče drvoprerađivačke industrije, najčešći oblik subvencija koje su firme dobijale su one za povećanje konkurentnosti. Cilj dodjele subvencija je davanje podrške realizaciji razvojnih projekata privrednih subjekata radi unapređenja njihovog razvoja, poboljšanja konkurentnosti, uspostavljanja sistema kvaliteta kao i povećanja zaposlenosti. Maksimalni iznos u RS je 200.000 KM.

Pored bespovratnih sredstava koja se dodjeljuju, svakako je značajna pomoć ovom sektoru i kroz kreditne linije Investiciono-razvojne banke Republike Srpske. Iznosi se kreću od 30.000 KM do 5.000.000 KM, zavisno od namjene i oblika organizovanja korisnika; period otplate je od 1 do 15 godina, grejs-period se kreće od 12 do 24 mjeseca, a kamatne stope od 4% do 4,9%. Međutim, neki anketirani privrednici se žale da se ovi krediti mogu dobiti samo po političkoj pripadnosti i da nisu jednako dostupni svima.

Poslovno okruženje i makrouslovi poslovanja

Kada je riječ o okruženju u kom posluju, preduzeća iz ove oblasti su u dosta nepovoljnijem položaju u odnosu na evropsku konkurenciju. Za razliku od nas, gradovi, regije i države u Evropskoj uniji se žestoko bore da privuku firme kako bi na njihovoj teritoriji zapošljavale ljude i plaćale porez. Zbog toga su uslovi u kojima firme u EU posluju mnogo povoljniji.

Kod nas je situacija potpuno suprotna. Postojeća poreska regulativa ukazuje da je realna privreda opterećena mnogim materijalnim i nematerijalnim obavezama. Na primjer, u Republici Srpskoj su, formalno, niske stope poreza (porez na dobit 10% i PDV 17%), ali je zakonska regulativa veoma komplikovana, pa su preduzeća dužna da se pridržavaju preko 20 zakona vezanih za fiskalne i parafiskalne dažbine, te oko 30 zakona koji govore o kaznenim odredbama. Preduzeće je dužno da u toku godine preda preko 100 raznih prijava i obrazaca. U Federaciji BiH je situacija po mnogim stvarima slična, sem po jednom, značajnom i pozitivnom izuzetku. U FBiH izvezno orijentisane firme su podržane stimulativnim mjerama fiskalne politike. Naime, sve firme koje izvoze više od 30% od ukupne prodaje, ne plaćaju porez na dobit. To je značajan podsticaj i pozitivan potez donosilaca odluka u oblasti fiskalne politike. Umjesto da se, na ovaj način, neke procedure privredi maksimalno olakšaju, one su za nju još teže i komplikovanije, jer su izvor „institucionalne rente“. Npr., proces izdavanja građevinske dozvole i ostalih dozvola je veoma komplikovan i mukotrpan posao, te iziskuje značajne finansijske napore i veliki broj administrativnih procedura. Postoje još neke nelogičnosti koje privredi otežavaju život. Država, odnosno entitet može kasniti u plaćanju preduzećima (javne nabavke, povrat PDV-a i dr.), ali obrnuto nije moguće. Često se dešava da je država dužna pojedinoj firmi, ali ta firma i dalje mora plaćati svoje dugovanje državi. Takođe, Bosna i Hercegovina kao država nije prihvatila propise i direktive Evropske unije u pogledu tehničkih uslova i karakteristika koje proizvodi moraju zadovoljiti, pa je za tržište BiH potrebno zadovoljiti posebne kriterije i proći posebne procedure.

Ovo su samo neki od primjera. Njih ima još i nećemo ih ovdje sve navoditi, ali može se zaključiti da je zakonski i institucionalni okvir u kom posluje privreda jako komplikovan. Postoje zamršene i dugačke procedure koje iziskuju mnogo troškova, formalnih i neformalnih, a oni koji donose odluke o tom okviru često ne razumiju uslove u kojima privreda funkcioniše.

Kultura i sistem vrijednosti u društvu

Savremeni pristup ekonomskom rastu i razvoju podrazumijeva da produktivnost i konkurentnost jedne zemlje nisu presudno uslovljeni njenim materijalnim dobrima: prirodnim resursima, fizičkim i finansijskim kapitalom – već „neopipljivim“ svojstvima stanovništva: kvalitetom i kvantitetom znanja, preduzetnošću, kreativnošću, inovativnošću i radnom etikom. Samo sredine gdje se cijeni kreativnost, znanje i rad mogu, u savremenim uslovima, računati na veći prosperitet. U takvim društvima, ove vrijednosti igraju glavnu ulogu ne samo u privredi, već i u izgradnji društvenih struktura, u ukupnoj promjeni obrazovanosti, kulture, mentaliteta i kvaliteta života stanovništva.

Nažalost, ni Republika Srpska, ni Federacija Bosne i Hercegovine nisu društvo koje stvara plodno tlo za kreativnost, znanje i rad. U našem društvu, umjesto znanja i ideja, više se vrednuju poltronstvo i „veze“; umjesto marljivog rada, više se vrednuje sposobnost da se nešto ostvari bez rada, i to najčešće u svoju korist, a na štetu drugih. Po našem sistemu vrijednosti najmanje se cijene oni koji najviše stvaraju nove, dodatne vrijednosti, a to ne ide bez kreativnosti, znanja i rada. To se vidi po tome što su poslovni ljudi iz realnog sektora kod nas često na margini društvenog ugleda, pa i uobičajeni naziv za poslovne ljude – privatnik, ima negativnu i lošu konotaciju. Ovome u prilog govore naučna istraživanja u ovoj oblasti. U njima je zabilježen veliki nedostatak povjerenja među ljudima u Bosni i Hercegovini, što je direktna posljedica lošeg sistema vrijednosti. Prema tim istraživanjima (npr.: Salaj 2008, European Values Studies), izmjereni opšti nivo povjerenja pokazuje da samo 16% stanovništva u zemlji smatra da se većini ljudi može vjerovati. Poređenja radi, u zemljama u kojima se kreativnost, znanje i rad visoko cijene, kao u skandinavskim zemljama, prema istim istraživanjima 60-65% ljudi vjeruje drugim ljudima.

Kad se ovo ima na umu, postaje jasno zašto su institucije nezainteresovane za privredni razvoj, zašto „privatnici“ imaju loš ugled, zašto su poslovna udruženja slaba, zašto nema stvarnog dijaloga između privrede i države i zašto, na kraju krajeva, nema snažne vizije i strategije razvoja. Zbog ovog sistema vrijednosti smo upali u zamku iz koje je teško izaći. Naše društvo nedovoljno vrednuje kreativnost, znanje i rad, pa je rezultat ovakav kakav imamo – premalo stvaranja nove, dodatne vrijednosti, niska produktivnost i spor razvoj. Zato je važno podržati proizvođače u sektoru drvoprerađiva, jer su oni izuzetak od pravila i pozitivan primjer kako kreativnost, znanje i rad mogu stvoriti dobre rezultate.

2. Drvoprerađivačka industrija – gdje želimo stići?

		KONAČNI REZULTAT	Značajno povećana proizvodnja i dodatna vrijednost polugotovih i gotovih drvnih proizvoda za tržište EU.		
		TRŽIŠTE	Preduzeća proaktivno nastupaju na tržištu EU i svoju ponudu prilagođavaju potrebama evropskih kupaca.		
PROIZVODNJA	Stvoreni kvalitetni kapaciteti za razvoj drvoprerađivačkih proizvoda – projektovanje, tehnički razvoj, priprema proizvodnje, te, djelimično, dizajn.		Poboljšana tehničko-tehnološka opremljenost i povećani proizvodni kapaciteti u većini preduzeća.	Povećana proizvodnja koja napreduje od proizvodnje jednostavnih poluproizvoda, ka višem stepenu prerade i većoj dodatnoj vrijednosti.	
RESURSI	Značajno povećan broj kvalifikovanih radnika, povećan broj inženjera i tehničara potrebnih za projektovanje, tehnički razvoj i pripremu, te dostupnost ljudi sa dizajnerskim znanjima.		Pouzdana i dovoljna isporuka sirovog drveta.	Firme finansiraju investicije pod povoljnim uslovima finansiranja.	
INSTITUCIJE	Srednje škole i institucije za dokvalifikaciju i prekvalifikaciju obezbjeđuju više kvalifikovanih radnika, fakulteti obezbjeđuju više inženjerskog i drugog visokokvalifikovanog kadra.		Tehnološke institucije obezbjeđuju podršku firmama u korištenju novih tehnologija i ispunjavanja standarda.	Finansijske razvojne institucije obezbjeđuju izvore finansiranja pod povoljnim uslovima, jednakim za sve.	

3. Koji su najvažniji jazovi koje treba premostiti u razvoju drvoprerađivačke?

Iz dosadašnje analize postojećeg stanja i projekcija poželjnog budućeg stanja, proizilazi da su najvažniji jazovi koje bi trebalo premostiti između ove dvije pozicije sljedeći:

- pasivan tržišni nastup prema inostranim kupcima;
- nedostatak ljudi – majstora, tehničara i inženjera;
- tehnološki i poslovni procesi.

Pasivan tržišni nastup prema inostranim kupcima

Preduzeća drvne industrije se sve više fokusiraju na izvoz. Cilj im je povećanje ugovaranja poslova za evropska i svjetska tržišta. Domaće tržište je premalo i na njega se ne može računati ukoliko želimo da se nastavi dinamičan rast proizvodnje i zaposlenosti u ovoj grani industrije.

Kao što smo vidjeli u analizi, najvažnije tržište za preduzeća drvoprerađivačke industrije je EU, a posebno Njemačka. Najveći problem ovdje je to što naši proizvođači uglavnom čekaju da strani kupac pronađe njih, umjesto da aktivno traže kupce. Pronalaženje stranih kupaca je češće rezultat slučajnih kontakata i poznanstava (obično preko naših ljudi u dijaspori), nego što je to rezultat sistematičnog pristupa tržištu. Njemački i drugi kupci iz Evropske unije za sada nemaju dovoljno informacija o našim firmama, o njihovim kapacitetima za plasman na tržište EU. S druge strane, kod naših firmi nema dovoljno znanja o tim tržištima i izvorima informacija koji su važni za pojedina tržišta. Ovo predstavlja veliki jaz koji je potrebno prevazići.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TRŽIŠTE				
• pristup i nastup na tržištu (veći i bolji izvozni aranžmani)	• ključno za dalje poboljšanje konkurentnosti, povećanje obima prodaje i zaposlenosti	• njemački i dr. kupci iz EU ne dobijaju dovoljno informacija o našim firmama, o njihovim kapacitetima za plasman na tržište EU • u većini firmi vlasnici/direktori obavljaju glavnu poslu u prodaji i ne koriste komercijaliste koji dobro poznaju zahtjeve i uslove tržišta • nema dovoljno znanja o tržištima i izvorima informacija	• Njemačka privredna komora (AHK) i slična udruženja • GIZ (CIM eksperti i podrška izvozu) • privredna predstavništva • firme sa pozitivnim iskustvima	• kako izvoziti u EU, posebno na njemačko tržište (kako uspostaviti i ojačati veze sa njemačkim firmama) • organizovati događaje na kojim bi se susretale domaće firme i potencijalni strani partneri • podrška direktnom povezivanju i promociji firmi preko programa GIZ i preko Njemačke privredne komore • organizovati događaje za razmjenu iskustava i znanja za direktore
• uvođenje standarda i certifikacija proizvoda	• svaka firma mora posjedovati FSC • znak CE je preduslov za izvoz nekih proizvoda (dječiji krevetići i dr.) • za pojedina tržišta postoje posebni standardi (za Njemačku GS, DIPT,...)	• veliki broj malih firmi ima mogućnost da izvozi, ali su im pojedini standardi prepreka (FSC, CE, GS, DIPT i dr.) • nedostaju domaće laboratorije za testiranje i certifikaciju (korištenje stranih je skupo, a domaće bi, prema procjenama, mogle biti mnogo jeftinije)	• firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti • Mašinski fakultet • laboratorija za testiranje i certifikaciju u Zenici (u nastajanju)	• podrška firmama u uvođenju standarda i certifikaciji proizvoda (ova mjera će se konkretnije razraditi u skladu sa konkretnim zahtjevima preduzeća)

Nedostatak ljudi – majstora, tehničara i inženjera

Sektor drvoprerađiva snažno i kontinuirano raste i potreba za kvalifikovanim radnicima je sve veća. Najveći problem ovdje predstavlja nedostatak novih kvalifikovanih radnika, koji bi mogli odgovoriti na potrebe povećanja proizvodnje. Ovo predstavlja značajan problem za dalji rast ovog sektora.

Naša prednost po kojoj smo poznati, a to je kvalitet i stručnost radne snage, lako se može izgubiti jer nema kontinuiteta i sistematičnog pristupa u obezbjeđenju novog kadra. U ovakvim uslovima, nedostaje kompletna lepeza drvoprerađivačkih kadrova: od majstora do rukovodilaca proizvodnje i, pogotovo, inženjera i stručnjaka za marketing. Ono što obrazovni sistem proizvodi je nedovoljno i bilo bi veoma važno uspostavljanje bliske saradnje između privrede i obrazovnih institucija. Cilj ove saradnje bi bio da srednje škole i institucije za dokvalifikaciju i prekvalifikaciju obezbjeđuju više kvalifikovanih radnika, a da fakulteti obezbjeđuju više inženjerskog i drugog visokokvalifikovanog kadra koji nedostaje privredi.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – LJUDI I ZNANJE				
• ključne vještine – inženjeri	• važni su za razvoj novih proizvoda i korištenje boljih i novijih tehnologija	• fakultet(i) ne proizvode dovoljno inženjera za industriju • mala i srednja preduzeća ne zapošljavaju dovoljno inženjera	• mašinski fakulteti u Banjoj Luci i Bihaću • vlasnici /direktori MSP	• iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima mašinskih fakulteta (Banja Luka i Bihać) i preduzeća • promocija važnosti zapošljavanja tehničkih kadrova za postizanje konkurentnosti firme • promovisanje zapošljavanja u drvenoj industriji kod mladih

• ključne vještine – tehničari i CNC programeri	• tehničari su često oni koji „nose“ proizvodnje	• srednje stručno obrazovanje ne proizvodi tehničare sa praktičnim vještinama (uključujući CNC programiranje) • nema dobro organizovane i stalne (praktične) obuke tehničara	• Srednja tehnička škola Banja Luka • WMTA akademija, Srbac • zainteresovana preduzeća	• iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima centara za obrazovanje odraslih (WMTA akademija Srbac i dr.) i preduzeća • iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima srednjih stručnih škola i preduzeća
Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – LJUDI I ZNANJE				
• ključne vještine – stolari i CNC operateri	• rast sektora uslovljen raspoloživošću kvalifikovane radne snage	• srednje stručno obrazovanje ne proizvodi majstore sa praktičnim vještinama • nema dobro organizovane i stalne (praktične) obuke majstora	• srednje tehničke škole (Banja Luka i Bihać) • WMTA akademija, Srbac • preduzeća zainteresovana da organizuju obuku	• iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima centara za prekvalifikaciju odraslih (WMTA akademija Srbac i dr.) i preduzeća • iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima srednjih stručnih škola i preduzeća
• upravljanje ljudskim resursima	• značajan dio konkurentnosti se zasniva na ključnim stručnjacima (inženjerima i majstorima)	• tretman „uravnilovke“ (ne izdvajaju ključne stručnjake) • ključni stručnjaci prelaze u druge firme, odlaze u inostranstvo ili u javni sektor	• konsultanti iz ove oblasti • firme (kojima su ključni ljudi otišli i one koje ih drže zadovoljnim)	• organizovati događaje za razmjenu iskustava i znanja za direktore • otvoriti mogućnost za konsalting u upravljanju ljudskim resursima

Tehnološki i poslovni procesi

Kao što smo konstatovali u analizi, oko 2/3 naših drvoprerađivačkih preduzeća radi sa opremom starom 5-10 godina. Sa ovom vrstom opreme za sada je moguće postići željeni kvalitet u proizvodnji. Međutim, za daljnji razvoj će biti neophodno osavremenjivanje tehnologije, pogotovo ako se imaju u vidu zahtjevi stranih kupaca po pitanju konstantnog, visokog kvaliteta proizvoda. Pored nove opreme, ovo znači i unapređenja koja se tiču organizovanja proizvodnje, tokova repromaterijala, poboljšanja pojedinih operacija. Na primjer, lakiranje drveta je problem većine naših firmi, pa postoje preduzeća gdje se lakiranje drveta i njegovo brušenje obavljaju u istoj prostoriji.

Pored toga, potrebne su promjene i po pitanju ključnih poslovnih procesa. U našim firmama koje imaju snažan rast, taj rast nije praćen odgovarajućom upravljačkom i organizacionom transformacijom. Mnogi vlasnici/direktori imaju ograničena (stručna) znanja, a pošto su često tehničkog profila, posebno im nedostaju marketinška i upravljačka znanja. Neki od njih su svjesni da su postali usko grlo za razvoj firme i da je potrebna transformacija u upravljanju. Takođe, kod nekih postoji namjera da se nasljednici ozbiljno uključe u vođenje firme, ali u nekim slučajevima nema nasljednika ili, ako ih ima, nisu zainteresovani.

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TEHNOLOGIJA I KLJUČNI PROCESI				
• investicioni kapital za nabavku nove opreme	• oko 2/3 preduzeća ima potrebu za investiranjem u bolju opremu i tehnologiju	• skupa kreditna sredstva • nespremnost vlasnika za nove načina pribavljanja kapitala (<i>equity</i>...) • još nema fondova rizičnog kapitala	• razvojni fond CREDO • banke • kreditno-garantni fond • firme sa pozitivnim iskustvom • berza	• podrška nabavci ključne opreme kroz razvojni fond u okviru projekta • obuke i konsalting sa temom o pribavljanju investicionog kapitala

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TEHNOLOGIJA I KLJUČNI PROCESI				
ključni procesi – razvoj, tehnička priprema i industrijski dizajn	- unapređenje postojećih i razvoj novih proizvoda su ključni za nastup na stranim tržištima - smanjenje potrebnog vremena za pripremu i izvođenje proizvodnje, - simulacija i otklanjanje eventualnih problema/grešaka - fleksibilnost pri promjenama u zahtjevima kupca (drugačije karakteristike proizvoda)	- dominiraju zastarjeli načini projektovanja i pripreme proizvodnje - neke firme su svjesne potrebe za podrškom u ovoj oblasti (kako stručnom, inženjerskom, tako i finansijskom)	- kupci, strani partneri - uspješne firme - Mašinski fakultet - pojedinci/firme koje nude ove usluge	- podrška korištenju dostupnih tržišnih informacija (sadašnji zahtjevi kupaca, trendovi na važnim sajmovima, internet i dr.) za unapređenje postojećih i razvoj novih proizvoda - podrška nabavci opreme za razvoj i tehničku pripremu proizvodnje - podrška obuci inženjera i tehničara (CAD/CAPP/CAM/ „SolidWorks“ i druge tehnologije) - podrška jačanju saradnje između fakulteta i firmi
ključni procesi – organizovanje proizvodnje	- zbog mogućnosti za povećanje efikasnosti, smanjenje troškova proizvodnje (niže cijene i/ili veći profit) i povećanje kvaliteta - važno prvenstveno za (malobrojne) firme koje se bave proizvodnjom u velikim serijama	- postoji interesovanje firmi za ovu oblast (<i>lean production, kaizen</i>,...) - malo eksperata na našem području iz ove oblasti	- firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti - Mašinski fakultet	- obuke i konsalting za organizovanje proizvodnje (LEAN, KAIZEN) - obuke i konsalting za organizovanje proizvodnje u specifičnim oblastima (npr. lakiranje...)

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TEHNOLOGIJA I KLJUČNI PROCESI				
• upravljanje i organizacija	• direktori su donosioci odluka, svi operativni poslovi, ali i organizaciona kultura zavise od njih, posebno imajući u vidu (pretpostavku) da malo toga delegiraju • preduzetnički način vođenja firme od strane osnivača postaje ograničenje u rastu firme	• neki vlasnici su svjesni da su postali usko grlo za razvoj firme i da je potrebna transformacija u upravljanju • direktori u potrazi za praktičnim rješenjima, iskustvima i njihovom razmjenom • kod nekih postoji namjera da se nasljednici ozbiljno uključe u vođenje firme, ali u nekim slučajevima nema nasljednika ili, ako ih ima, nisu zainteresovani	• firme koje su uspješno riješile neki problem • organizacije koje imaju iskustva sa obukom direktora (npr. <i>Adižes</i>) • organizacije koje imaju iskustva u prenosu „tacit“ znanja (<i>Eda</i>) • sektorski eksperti	• organizacija događaja za razmjenu iskustava i znanja za direktore • obuke i konsalting o odabranim temama (prema zahtjevima firmi)



Agencija za razvoj preduzeća *Eda*

Đure Jakšića 11, 78000 Banja Luka, BiH
Telefon: +387 51 300 241, +387 51 319 507
Telefaks: +387 51 318 838
www.edabl.org, eda@edabl.org