

AKCIONI PLAN PODRŠKE DRVNOJ INDUSTRIJI SRBIJE U IZVOZU PROIZVODA SA VISOKOM DODATOM VREDNOŠĆU



USAID
OD AMERIČKOG NARODA



Република Србија



Program finansira EU

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

UNOPS

Sprovodi program

EVROPSKI PROGRES



**AKCIONI PLAN PODRŠKE DRVNOJ INDUSTRIJI SRBIJE
U IZVOZU PROIZVODA SA VISOKOM DODATOM VREDNOŠĆU**

Beograd, avgust 2016.

AKCIONI PLAN PODRŠKE DRVNOJ INDUSTRiji SRBIJE U IZVOZU PROIZVODA SA VISOKOM DODATOM VREDNOŠĆU

Izdavač:
Kancelarija Ujedinjenih nacija za projektne usluge (UNOPS)

Za izdavača:
Grem Tindal

Autori:
Prof. dr Branko Glavonjić
Univerzitet u Beogradu – Šumarski fakultet
Džef Baron (Jeff Baron)
Međunarodni stručnjak za proizvodnju i prodaju nameštaja
Tamara Dunderović
vođa tima za međuopštinske programe / USAID projekat održivog lokalnog razvoja
Tatjana Pavlović – Križanić
vođa tima za reformu javne uprave / USAID projekat održivog lokalnog razvoja

U pripremi Akcionog plana učestvovali su predstavnici 46 lokalnih samouprava, mnogobrojni predstavnici drvnoprerađivačkog sektora i nadležnih državnih institucija.

Lokalne samouprave koje su podržale izradu Akcionog plana:

Arilje, Bajina Bašta, Bela Palanka, Boljevac, Bor, Brus, Čačak, Čajetina, Ćićevac, Crna Trava, Despotovac, Dimitrovgrad, Gadžin Han, Ivanjica, Knjaževac, Kosjerić, Kraljevo, Krupanj, Kruševac, Kučevo, Kuršumlija, Leskovac, Ljubovija, Loznica, Majdanpek, Mali Zvornik, Niš, Nova Varoš, Novi Pazar, Pirot, Priboj, Prijepolje, Raška, Ražanj, Sjenica, Surdulica, Svrljig, Trgovište, Trstenik, Tutin, Užice, Vladičin Han, Vranje, Vrnjačka Banja, Žagubica i Zaječar.

Urednice:
Tamara Dunderović
Olivera Kostić

Grafičko oblikovanje:
Čedomir Cvetković

Tiraž:
100 primeraka

ISBN 978-86-916399-7-6

Izradu ovog dokumenta omogućili su američki narod posredstvom Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID) i Evropska unija i Vlada Švajcarske preko razvojnog programa Evropski PROGRES. Autori su u potpunosti odgovorni za sadržaj dokumenta, koji ne mora nužno odražavati stavove USAID-a, vlade Sjedinjenih Američkih Država, Evropske unije i Vlade Švajcarske.



Sadržaj

Sažetak	5
Uvod	8
Cilj i svrha izrade akcionog plana	9
Drvna industrija Srbije: kratak prikaz aktuelnog stanja	10
Metodologija izrade akcionog plana	17
Analiza trenutnog stanja u drvno-prerađivačkom sektoru Srbije	20
Sirovinska baza i sistem prodaje drveta	20
Stanje u sektoru proizvodnje nameštaja i proizvoda od drveta	23
Sistem srednjeg i visokog stručnog obrazovanja	31
Saradnja i koordinacija organa javne vlasti i privrede	37
Analiza konkurentnosti drvno-prerađivačkog sektora i predstavljanje poslovnih mogucnosti za Srbiju na izabranim ciljnim tržištima	39
Potencijalna ciljna tržišta za izabrane razvojne programe i grupe proizvoda	43
Preporuke za povećanje konkurentnosti drvne industrije Srbije	48
Doprinos povećanju stepena finalizacije drvne sirovine i promeni postojeće prostorne distribucije proizvodnje u skladu sa šumovitošću pojedinih regiona	52
Stimulisanje izvozno orijentisane proizvodnje proizvoda od drveta sa najvišim stepenom obrade jačanjem proizvodnih kapaciteta, tehnoloških unapređenja i pružanje tehničke i ekspertske podrške	55
Unapređenje visokoškolskog, srednjeg stručnog obrazovanja i stručnog osposobljavanja u skladu sa potrebama privrede	58
Promovisanje Srbije kao zemlje izvoznice nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću	61
Zaključci	63
Reference	64

Sažetak

Drvna industrija je industrijska grana sa nizom komparativnih prednosti u odnosu na ostale industrijske grane Srbije. Posebno se izdvaja domaća sirovinska baza na čijim potencijalima Srbija zasniva svoju proizvodnju. Krajem 2014. godine u drvnoj industriji Srbije bilo je aktivno 2.540 privrednih društava, od čega se prerađom drveta bavilo 1.786, a proizvodnjom nameštaja 754 privrednih društava. Kada se tome dodaju i 1.593 aktivna preduzetnika ukupan broj aktivnih privrednih subjekata u drvnoj industriji Srbije krajem 2014. godine je iznosio 4.133.

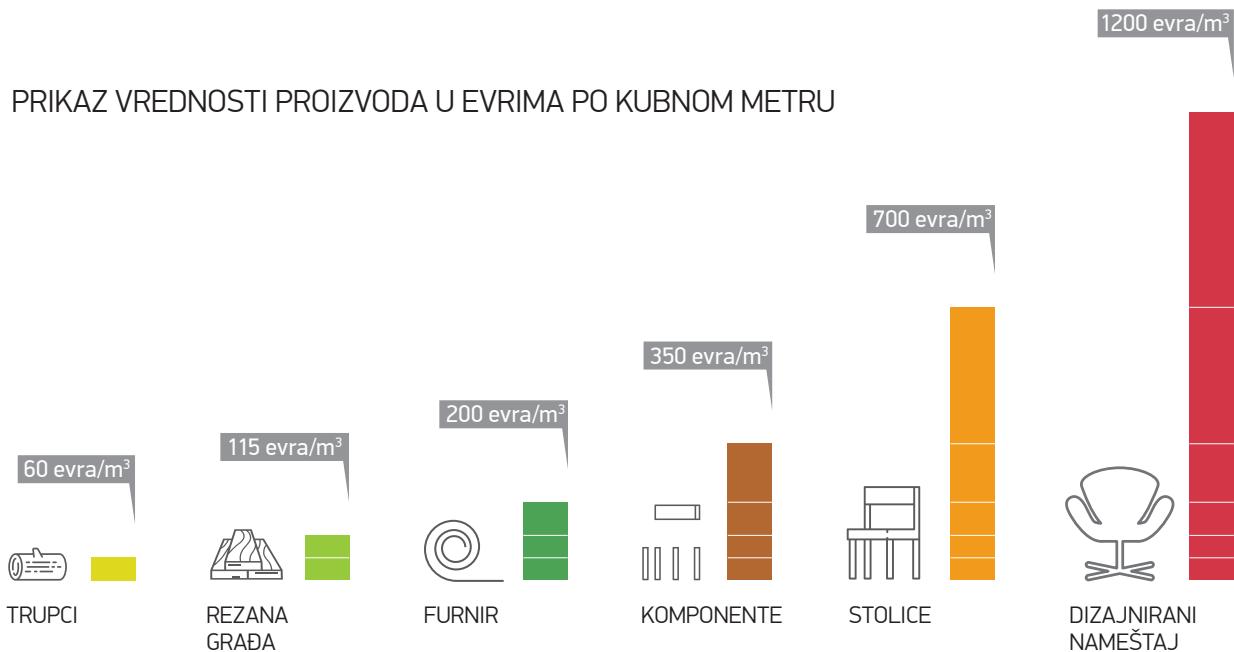
Ukupan broj zaposlenih radnika u drvnoj industriji Srbije početkom 2015. godine iznosio je 22.711 od čega u privrednim društvima, koja se bave prerađom drveta 9.234, a u proizvodnji nameštaja 11.717. U kategoriji registrovanih preduzetnika zaposleno je 1.760 radnika. U 2014. godini ona je učestvovala sa 1,72% u ukupnom broju zaposlenih odnosno sa 8,13% u prerađivačkoj industriji Srbije. Po ovom parametru, **drvna industrija je zauzimala treće mesto**, odmah iza proizvodnje prehrambenih proizvoda (49.727 radnika) i proizvodnje metalnih proizvoda (28.437 radnika).

Ostvareni rezultati drvene industrije u 2014. godini pokazuju da je njeno učešće u bruto društvenom proizvodu Srbije iznosilo 1,55%. **Sa ostvarenim izvozom od 363,7 miliona USD drvena industrija je učestvovala sa 2,72% u ukupnom izvozu Srbije.** U strukturi izvoza prerađenog drveta dominantno učešće imaju proizvodi sa nižom dodatom vrednošću. U 2015. godini učešće podova i građevinske stolarije kao proizvoda sa visokom dodatom vrednošću

iznosilo je svega 26% u odnosu na ukupan izvoz prerađenog drveta, dok su proizvodi sa nižom dodatom vrednošću sačinjavali 74%. U izvozu nameštaja dominantno je učešće nameštaja za sedenje sa učešćem od 31% u ukupnoj vrednosti izvoza drvenog nameštaja (161 milion USD).

Analize i kalkulacije tokova drveta i proizvoda od drveta u Srbiji za 2015. godinu pokazale su da se **svega 48% od ukupno proizvedenih količina trupaca tvrdih lišćara prerađene u proizvode sa višom dodatom vrednošću, a 52% se izveze kroz proizvode sa niskom dodatom vrednošću:** izvozom trupaca (4%), izvozom rezane građe (41%) i izvozom drugih proizvoda sa niskom dodatom vrednošću. Zbog toga je vrednost izvoza proizvoda od drveta po zaposlenom radniku relativno niska. U 2014. godini ona je iznosila 18.291 USD/radniku i u odnosu na Hrvatsku i Bosnu i Hercegovinu bila je značajno niža. U odnosu na razvijene zemlje EU ovaj pokazatelj je manji za nekoliko puta. **Sa ovako malom količinom drvene sirovine koja se finalizuje, Srbija u ovom trenutku ne može predstavljati ozbiljnog snabdevača evropskog niti globalnog tržišta proizvoda sa visokom dodatom vrednošću.**

Analize aktuelne konkurentnosti proizvoda od drveta koji se izvoze iz Srbije na pojedina tržišta pokazuju da je vrednost njihovog izvoza simbolična u odnosu na ukupan obim prometa tih proizvoda na izabranim tržištima. Da bi se to promenilo jedan od uslova je da se poveća stepen finalizacije drvene sirovine kojom Srbija raspolaže.



U 2015. godini izvoz rezane građe lišćara iz Srbije iznosi je 145.000 m^3 sa ostvarenom vrednošću od 45,3 miliona €. Kada bi se ova količina rezane građe preradila u Srbiji samo u stolice iz nje bi se dobilo oko pet miliona komada stolica čija bi vrednost u izvozu mogla da dostigne oko 265 miliona € ili 5,8 puta više u odnosu na ostvarenu vrednost izvoza rezane građe kao poluproizvoda. Proces prerade navedene količine rezane građe u stolice generisao bi najmanje 5.000 novih radnih mesta.

Cilj podrške ovoj industrijskoj grani je podsticanje njene izvozne konkurentnosti, kako bi se Srbija pozicionirala na svetskoj mapi proizvođača, pre svega nameštaja od drveta, ali i drugih proizvoda sa visokom dodatom vrednošću. Time bi se povećala zaposlenost, ali i značajno umanjilo razvojno zaostajanje ruralnih oblasti u Srbiji koje su bogate šumama. **Da bi drvna industrija postala jedan od ključnih pokretača održivog ekonomskog razvoja Srbije neophodno je povećati efikasnost korišćenja njenih resursa kao i udio proizvoda sa visokom dodatnom vrednošću u ukupnoj proizvodnji.**

Mere koje predlaže ovaj strateški dokument su sistematizovane u dva odeljka. Jedan definiše smernice i metodologiju za unapređenje internih kapaciteta proizvođača proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću, kako bi bili konkurentniji na stranim tržištima, a drugi definiše mere za unapređenje ukupnog poslovnog ambijenta na svim nivoima vlasti.

Cilj predloženih mera za unapređenje internih kapaciteta proizvođača u ovoj industrijskoj grani jeste unapređenje njihovih profesionalnih kompetencija u oblasti upravljanja poslovanjem, izvozom i pristupa kupcima na domaćem i izvoznom tržištu.

Mere za unapređenje ukupnog poslovnog ambijenta na svim nivoima valsti podeljene su u četiri grupe:

- *doprinos povećanju stepena finalizacije drvne sirovine i promeni postojeće prostorne distribucije proizvodnje u skladu sa šumovitošću pojedinih regiona;*
- *stimulisanje izvozno orijentisane proizvodnje proizvoda od drveta sa najvišim stepenom obrade jačanjem proizvodnih kapaciteta, tehnoloških unapređenja i pružanje tehničke i ekspertske podrške kompanijama u ovoj oblasti;*
- *unapređenje visokoškolskog, srednjeg stručnog obrazovanja i stručnog osposobljavanja u skladu sa potrebama privrede i*
- *promovisanje Srbije kao zemlje izvoznice nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću.*

Uspešnom implementacijom predloženih mera u okviru navedenih grupa drvna industrija Srbije će dobiti veliku šansu da se pozicionira kao industrijska grana koja u najkraćem vremenskom roku može da generiše najveći broj novih radnih mesta u Srbiji (procene su dodatnih 10-12 hiljada do 2022.godine). S druge strane njihova uspešna implementacija će doprineti dodatnom rastu izvoza od preko 500 miliona USD na godišnjem nivou čime bi se dao značajn doprinos smanjenju spoljnotrgovinskog deficitu zemlje.

Eventualni neuspeh u implementaciji ovih mera uticaće da drvna industrija Srbije izgubi šansu za jačanje svoje konkurenčke pozicije na duži rok čime bi se Srbija pretvorila u sirovinsku bazu za jake globalne i regionalne kompanije iz drvne industrije drugih zemalja. Zbog toga svaki učesnik u procesu implementacije predloženih mera treba da dâ svoj maksimalni doprinos.

Uvod

Drvna industrija Srbije zajedno sa poljoprivredom, metalском и аутомобилском индустријом треба да постане главни ослонак развоја Србије. У последњим десетак година она beležи позитивне резултате према критеријумима броја привредних друштава, раста запослености, остварених пословних прихода, извоза и позитивног спољнотрговинског биланса. Међутим, ова индустријска грана још увек nije искористила све потенцијале нити остварила резултате који се од ње очекују.

У светским оквирима, већ скоро две десене Кина је највећи светски snabdevač i izvoznik nameštaja.¹ Prema резултатима анализа светских кретања на тржишту finalnih proizvoda od drveta, oko 50% celokupnog nameštaja koji se прода у свету сваке године произведено је у Кини. На европском тржишту nameštaja od drveta Кина зазима око 10%.² Veoma је вероватно да ће се убудуће тржишни ideo Kine на европском тржишту смањивати, usled kombinovanog dejstva više спољно-trgovinskih činilaca. Као прво, Кина постаје скупа за организацију производње nameštaja zbog trenda rasta troškova зарада. Као друго, Кина се у последње време повлачи са pozicije dominantnog светског izvoznika i privredni rast zasniva на домаћем plasmanu proizvoda za rastući добростојећи srednji sloj domicilnog stanovništva. Nedavne izjave kineskih zvaničnika само потврђују нову економску политику Кине, која се све више usmerava на производњу за sopstveno veliko, здраво и rastuće домаће тржиште, а не за светске потрошаче. I као треће, како се све спољнотрговинске transakcije sa Kinom odvijaju

u dolarima, цена dobara proizvedenih u Кини је значајно порасла pre svega за европске kupce zbog trenutno veoma nepovoljnog односа evro-dolar.

Sve ovo значи да европски kupci i veliki trgovачки lanci moraju ubrzano da pronalaze nove dobavljače iz европских земаља као што је Србија, нарочито ukoliko су цена i kvalitet proizvoda potencijalnih novih dobavljača konkurentni. Najznačajnije pitanje u ovom trenutku је да ли цена i kvalitet nameštaja od drveta који се производе ili који ће у будућности biti произведени у Србији, могу да испуне захтеве konkurentnosti. Dostupnost i kvalitet sirovinske baze obezbeđuje prvu i osnovnu тржишну предност за домаће производаče nameštaja. Нарочито, kvalitetna sirovinska osnova je neophodna, ali nije i dovoljna. Proizvođači nameštaja треба да обезбеде i sve druge elemente од значаја за подизање konkurentnosti као што су пословне вештине дизajна, marketinga, cenovne politike, stručnosti radne snage i jačanje upravljačkih kapaciteta.

Ove чинjenice uticale су на покretanje иницијативе lokalnih samouprava, vodećih привредних друштава drvnoprerađivačkog сектора, владиних institucija, Privredne komore Srbije i образовних institucija, које су подржали Америчка организација за међunarodni razvoј (USAID) i Evropski PROGRES kako би се створили услови за повећање степена искоришћености постојећих потенцијала ове индустријске гране i Србија позиционирала као globalni snabdevač proizvoda sa visokom dodatom vrednošću. Rezultat te иницијативе је покretanje izrade Nacionalnog akcionog plana podrške izvozu proizvoda sa visokom dodatom vrednošću drvne индустрије Србије.

1 X. Han, Y. Wen, S. Kant: The global competitiveness of the Chinese wooden industry, Forest Policy and Economics (11), 2009, 561-569.

2 EU DG Enterprise and Industry: The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative, Brussels, November 2014

Cilj i svrha izrade Aкционог плана

Osnovni cilj izrade ovog Акционог плана је идентификација потенцијала и предлог мера за повећање конкурентности и убрзани развој дрвне индустрије Србије.

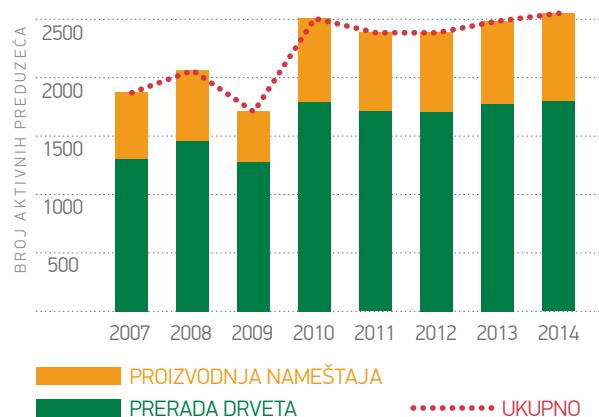
Svrha Акционог плана је и стварање услова за позиционирање Србије као глобалног снабдеваčа производа од дрвета са високом додатом вредношћу.

Nакон усвајања Акционог плана биће сачињен Оперативни програм спровођења, у коме ће се дефинисати носиоци реализације pojedinih активности, као и финансијска средства потребна за спровођење предложенih мера.

Drvna industrija Srbije danas: Kratak prikaz aktuelnog stanja

Drvna industrija je industrijska grana sa nizom komparativnih prednosti u odnosu na ostale industrijske grane Srbije. Posebno se izdvaja domaća sirovinska baza na čijim potencijalima Srbija zasniva svoju proizvodnju.

Posmatrano po veličini, najzastupljenija kategorija privrednih društava i u preradi drveta i u proizvodnji nameštaja su mikro i mala privredna društva (grafikon 3).



Krajem 2014.godine u drvnoj industriji Srbije bilo je aktivno 2.540 privrednih društava, od čega se preradom drveta bavilo 1.786, a proizvodnjom nameštaja 754 privrednih društava (grafikon 1).

Ovom broju privrednih društava potrebno je dodati i 1.593 aktivna preduzetnika tako da je ukupan broj aktivnih privrednih subjekata u drvnoj industriji Srbije krajem 2014. godine iznosio 4.133.

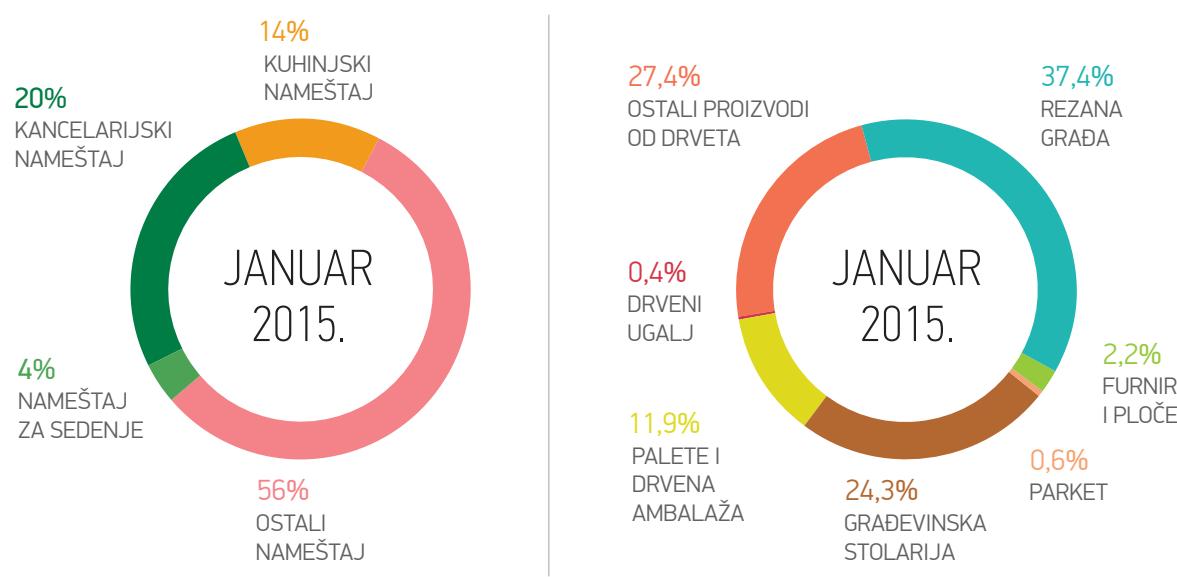
Grafikon 1.
Kretanje broja aktivnih privrednih društava u drvnoj industriji Srbije u periodu 2007-2014. godina³

Najveći broj privrednih društava u segmentu prerade drveta bavi se proizvodnjom rezane građe (668), a slede privredna društva koja se bave proizvodnjom građevinske stolarije (434) i ostalih proizvoda od drveta (415). Najveći broj privrednih društava u segmentu proizvodnje nameštaja, bavi se proizvodnjom ostalog nameštaja (419), a slede privredna društva koja se bave proizvodnjom kancelarijskog nameštaja (199) i kuhinjskog nameštaja (106) (grafikon 2).³

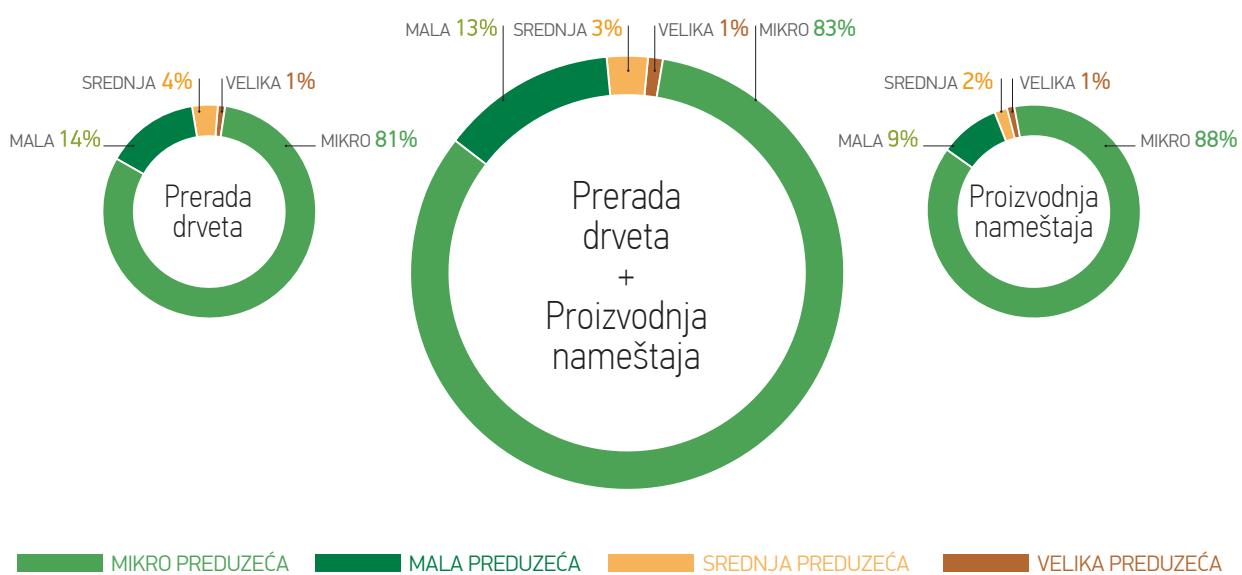
Učešće srednjih i velikih privrednih društava je veoma malo, u preradi drveta 5%, a u proizvodnji nameštaja svega 3%. Ovakva struktura privrednih društava je relativno nepovoljna sa stanovišta izvozne konkurentnosti i njihovih pozicija na glavnim izvoznim tržištima.

Analiza podataka o broju privrednih društava u odnosu na njihovu delatnost i prostorni raspored pokazuje da je ukupan broj društava koja se bave primarnom preradom drveta izuzetno veliki i da postoji **značajna neusklađenost njihovog kapaciteta i rasporeda sa proizvodnim potencijalima šuma**.

³ Izvori: Agencija za privredne registre Srbije i Centar za marketing i ekonomiku drvne industrije Šumarskog fakulteta u Beogradu



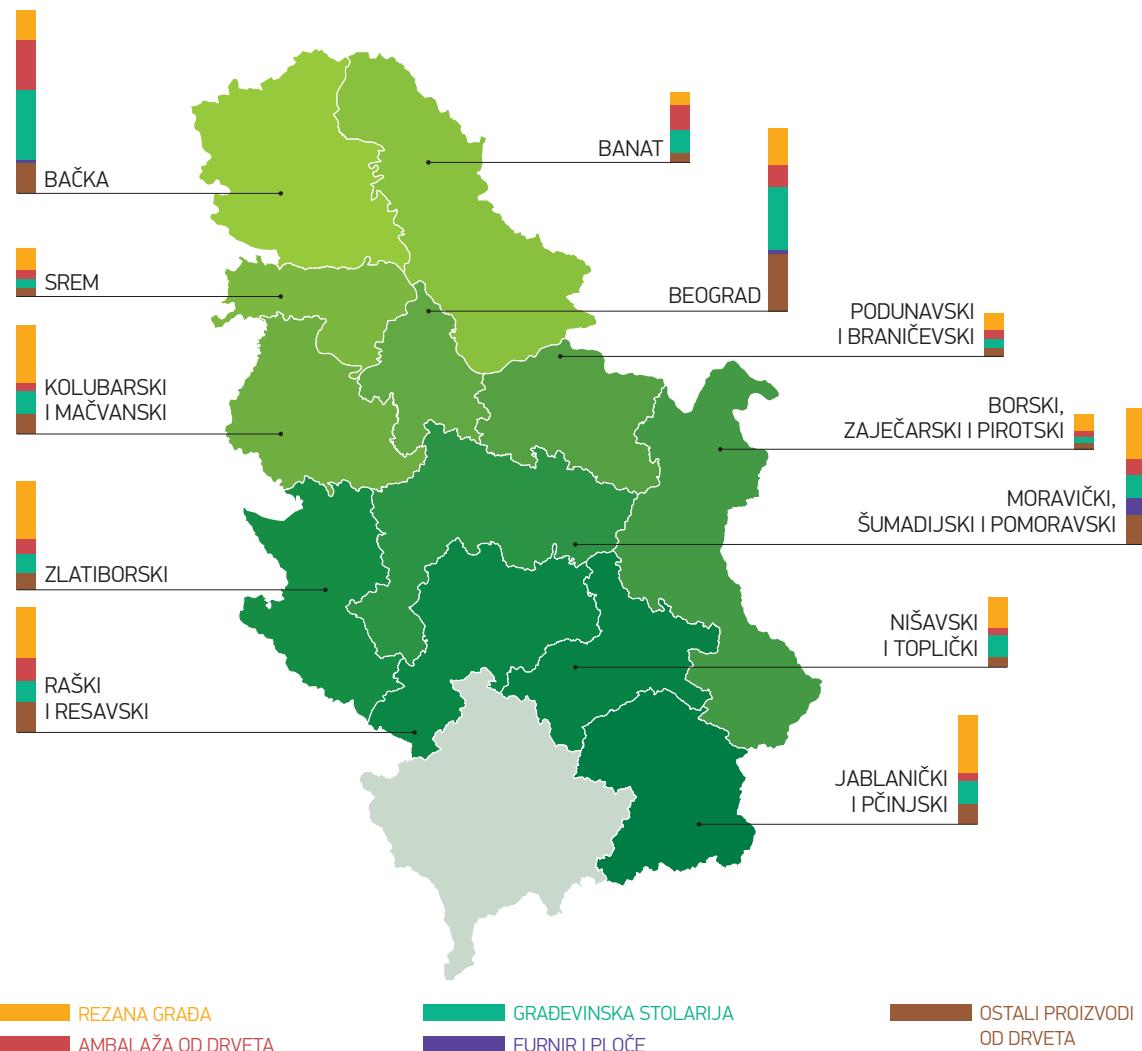
Grafikon 2. Učešće privrednih društava po pojedinim vidovima proizvodnje u ukupnom broju privrednih društava u drvnoj industriji Srbije⁴



Grafikon 3. Struktura privrednih društava u drvnoj industriji Srbije po veličini⁵

⁴ Izvor: Agencija za privredne registre Srbije i Centar za marketing i ekonomiku drvne industrije Šumarskog fakulteta u Beogradu

⁵ Izvor: Agencija za privredne registre Srbije i Centar za marketing i ekonomiku drvne industrije Šumarskog fakulteta u Beogradu



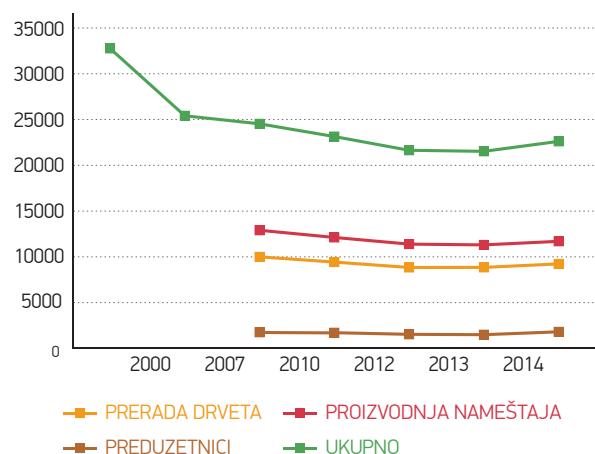
Najveći broj registrovanih privrednih društava nalazi se u regionima sa najmanjom šumovitošću (mapa 1). Upoređujući ukupan godišnji prirast sa brojem privrednih društava za proizvodnju rezane građe, dolazi se do zaključka da su u nekim regionima, pre svih Bačka i grad Beograd, instalirani kapaciteti za koje je u visokom procentu sirovinu neophodno obezbediti dovoženjem sa strane sa udaljenosti i preko 300 km. U drugim regionima, kao što su Borski, Zaječarski i Pirotksi okrug, broj privrednih društava koja se bave preradom tehničke oblovine izuzetno je mali. Na području ova tri okruga Nacionalnom inventurom šuma zabeležen je godišnji prirast u visini od 16% ukupnog prirasta Srbije. Na drugoj strani, u ovom području broj registrovanih privrednih društava iz oblasti prerade drveta je svega 2,5% u odnosu na ukupan broj ovih privrednih društava u Srbiji.

Mapa 1. Teritorijalna raspoređenost privrednih društava za preradu drveta u Srbiji⁶

6 izvor: Vasiljević A., "Uticaj tržišta drveta na socio-ekonomsku komponentu održivog razvoja drvnog sektora u Srbiji", doktorska disertacija, Univerzitet u Beogradu-Šumarski fakultet, 2015

Nizak stepen korišćenja lokalne sirovine i mali broj privrednih društava za preradu drveta na pojedinim područjima direktno dovodi do smanjenja broja zaposlenih, što dalje utiče na depopulaciju stanovništva. Zbog toga prerada drveta u šumovitim regionima ima veoma važnu ulogu posmatrano sa socio-ekonomskog aspekta. Na području Grada Beograda, u kojem učešće šuma iznosi svega 2,3% u odnosu na ukupnu površinu pod šumama u Srbiji, zaposleno je 37,1% radnika. Suprotno od ovoga, u Regionu Južne i Istočne Srbije zaposleno je 13,6% radnika na teritoriji koja obuhvata 46% od ukupne površine šuma Srbije (Vasiljević, A 2015).

Ukupan broj zaposlenih radnika u drvnoj industriji Srbije početkom 2015. godine iznosio je 22.711 od čega u privrednim društvima, koja se bave



Grafikon 4. Kretanje broja zaposlenih radnika u drvnoj industriji Srbije⁷

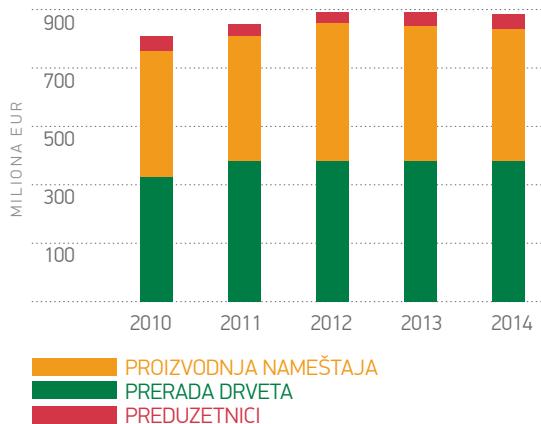
preradom drveta 9.234, a u proizvodnji nameštaja 11.717. U kategoriji registrovanih preduzetnika zaposleno je 1.760 radnika (grafikon 4). U privrednim društvima i preduzetničkim radnjama koja se bave proizvodnjom nameštaja bilo je zaposleno

12.199 radnika ili 53,7% u odnosu na ukupan broj zaposlenih u drvnoj industriji Srbije.

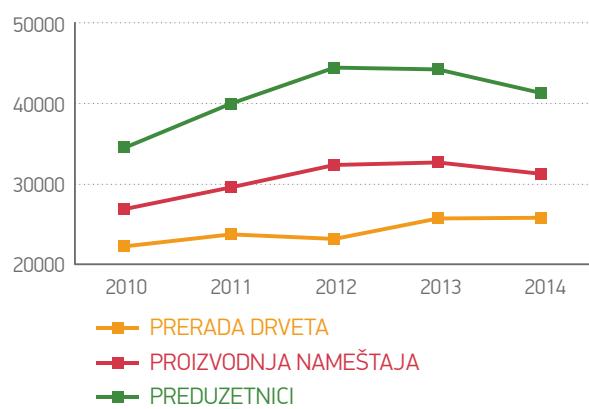
U 2014. godini ona je učestvovala sa 1,72% u ukupnom broju zaposlenih, odnosno sa 8,13% u prerađivačkoj industriji Srbije. Po ovom parametru, **drvna industrija je zauzimala treće mesto, odmah iza proizvodnje prehrambenih proizvoda (49.727 radnika) i proizvodnje metalnih proizvoda (28.437 radnika)**. Sa izuzetkom proizvodnje odevnih predmeta (21.711 radnika) i proizvodnje motornih vozila (21.718 radnika) ostale industrijske grane zapošljavale su značajno ispod 20.000 radnika što pokazuje da su ovih pet industrijskih grana od najvećeg značaja za Srbiju sa stanovišta zaposlenosti u industriji (Izvor: Glavonjić B, 2016, APR i Statistički godišnjak Srbije, 2015).

Upoređujući podatke o ukupnom broju zaposlenih radnika u 2014. godini i u periodu pre 2000. godine može se zaključiti da je broj radnika u 2014. godini bio manji za 10.226. To je posledica propadanja velikog broja društvenih privrednih društava u kojima je 2000. godine bilo zaposleno 32.937 radnika. S druge strane to pokazuje da se sa postojećim potencijalima u šumarstvu, sa kojima raspolaže Republika Srbija, može ostvariti dodatno zapošljavanje u segmentu prerade drveta i povećati učešće drvne industrije u ukupnom broju zaposlenih u Srbiji.

⁷ Izvor: Agencija za privredne registre Srbije i Centar za marketing i ekonomiku drvne industrije Šumarskog fakulteta u Beogradu



Grafikon 5. Poslovni prihodi privrednih društava i preduzetnika u drvnoj industriji Srbije⁸



Grafikon 6. Ostvareni poslovni prihod po zaposlenom radniku udrvnoj industriji Srbije

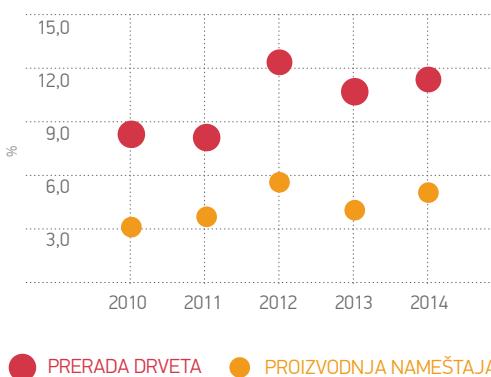
Poslovni prihod po zaposlenom radniku je značajno niži u odnosu na prosek na nivou države. Slično je i sa visinom prosečnih plata koje su značajno niže u odnosu na prosek u privredi na nivou države.

⁸ Izvori: Agencija za privredne registre Srbije i Centar za marketing i ekonomiku drvne industrije Šumarskog fakulteta u Beogradu

Ukupno ostvareni poslovni prihodi privrednih društava i preduzetnika u drvnoj industriji Srbije u 2014. godini iznosili su 787 miliona EUR i u odnosu na 2013. godinu bili su manji za 1,4% (grafikon 5). Iako je broj privrednih društava, koja se bave proizvodnjom nameštaja manji za 2,3 puta u odnosu na broj privrednih društava koja se bave preradom drveta, njihovi ostvareni poslovni prihodi su skoro izjednačeni sa poslovnim prihodima privrednih društava u preradi drveta, što je još jedan pokazatelj u prilog proizvodnje proizvoda sa visokom dodatom vrednošću.

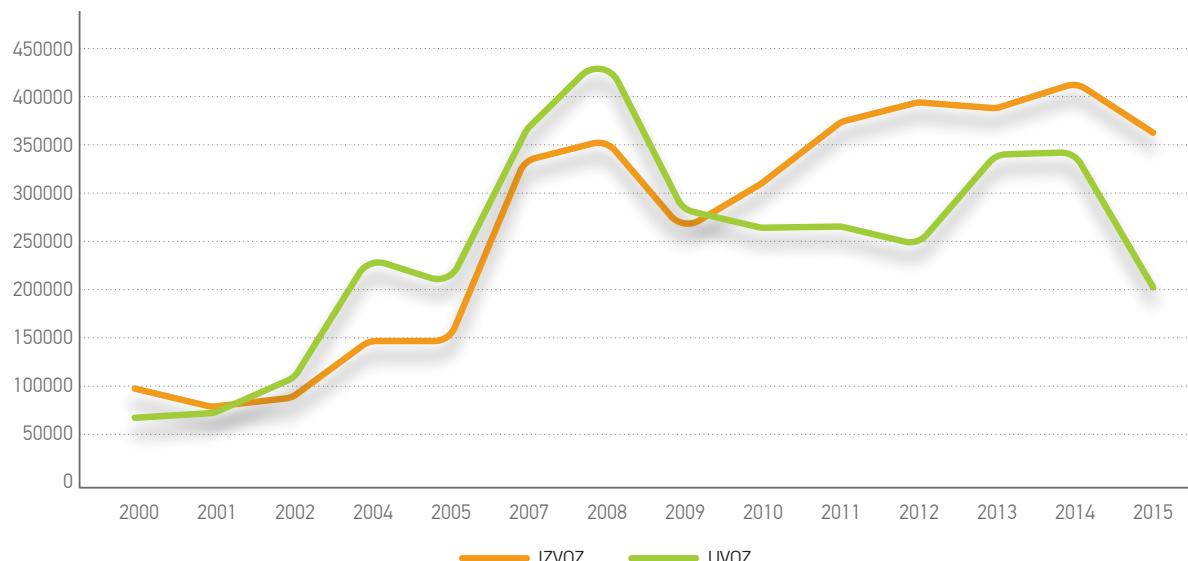
Ostvareni poslovni prihod po jednom zaposlenom radniku u 2014. godini, na nivou grane, iznosio je 34.648 EUR pri čemu u preradi drveta 41.295 EUR, u proizvodnji nameštaja 31.184 EUR, a u segmentu preduzetnika svega 25.697 EUR (grafikon 6). Po ovom pokazatelju drvna industrija Srbije značajno zaostaje u odnosu na razvijene zemlje EU, pa čak i u odnosu na Hrvatsku kao zemlju u regionu.

Ostvareni rezultati drvne industrije u 2014. godini pokazuju da je njeno učešće u bruto društvenom proizvodu Srbije iznosilo 1,55% što je značajno više u odnosu na podatke zvanične statistike. Razlog je činjenica da **zvanična statistika ne uzima u obračun društvenog proizvoda drvne industrije poslovne rezultate privrednih društava koja se pored prerade drveta bave i drugim delatnostima**.



Učešće neto dobiti u ukupnim poslovnim prihodima potvrđuje opšte poznatu činjenicu da je drvna industrija niskoakumulativna grana pa i iz tog razloga treba da bude predmet posebnih mera podrške Vlade i drugih kreatora ekonomске politike. Na grafikonu 7 predstavljeni su podaci o učešću neto dobiti u ukupnim poslovnim prihodima za preradu drveta i proizvodnju nameštaja u periodu 2010-2014. godina.

Grafikon 7. Učešće neto dobiti u ukupnim poslovnim prihodima prerade drveta i proizvodnje nameštaja u periodu 2010-2014. godina⁹



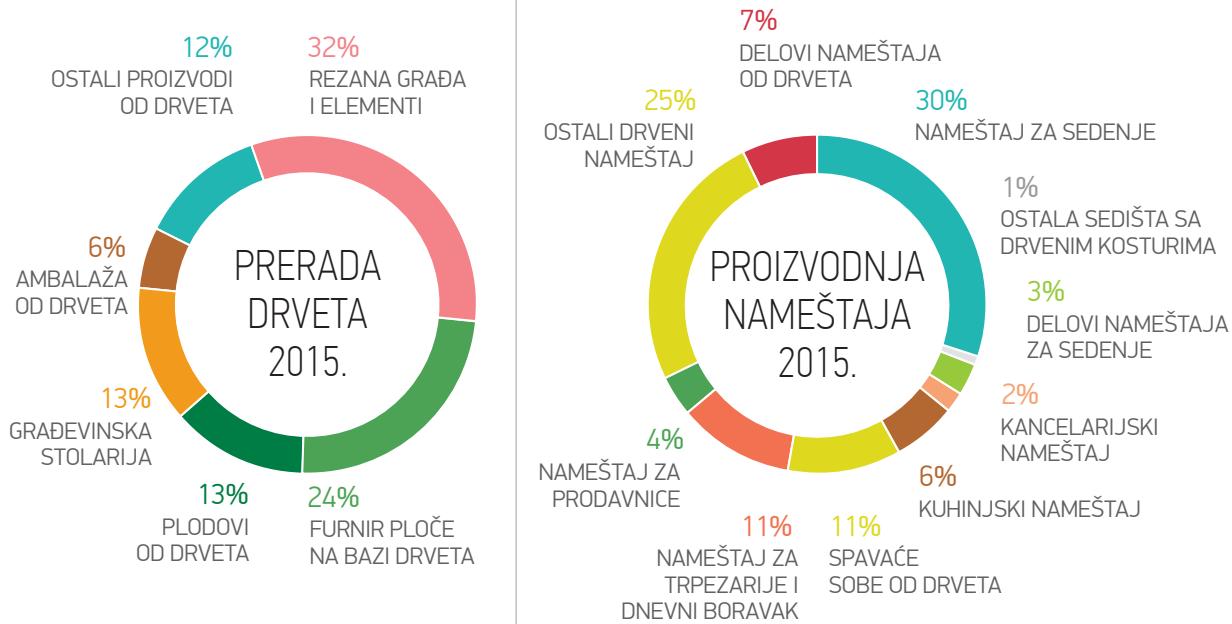
Grafikon 8. Izvoz i uvoz drvne industrije Srbije u periodu 2000-2015. godina¹⁰

Kada je u pitanju doprinos drvne industrije javnim prihodima Republike Srbije podaci za 2014. godinu pokazuju da je on iznosio preko 80 miliona EUR samo u segmentu plaćanja PDV-a. S druge strane izdvajanja iz budžeta za podršku drvnoj industriji su bila simbolična.

Spoljnotrgovinski bilans drvne industrije Srbije je već duži niz godina pozitivan. U 2015. godini ukupan suficit drvne industrije iznosio je 159,9 miliona USD (grafikon 8). Sa ostvarenim izvozom od 363,7 miliona USD drvna industrija je učestvovala sa 2,72% u ukupnom izvozu Srbije.¹⁰ S druge strane učešće drvne industrije

⁹ Izvori: Agencija za privredne registre Srbije i Centar za marketing i ekonomiku drvne industrije Šumarskog fakulteta u Beogradu

¹⁰ Izvor: Statistika spoljne trgovine Srbije, RZS, Beograd, 2016



Grafikon 9. Učešće pojedinih kategorija proizvoda u ukupnom izvozu prerade drveta i proizvodnje nameštaja Srbije¹¹

u ukupnom uvozu Srbije u 2015. godini iznosilo je 1,12%.

Učešće izvoza u ukupnim poslovnim prihodima prerade drveta u 2014. godini iznosilo je 56%, a u proizvodnji nameštaja 38%. Potrebno je uložiti dodatne napore kako bi učešće izvoza u ukupnim poslovnim prihodima premašilo 50% na nivou grane. Sa ostvarenim suficitom u spoljnotrgovinskom bilansu za 2015. godinu u iznosu od 160 miliona USD drvena industrija je zauzimala peto mesto među 20 industrijskih grana u Srbiji.

U strukturi izvoza prerade drveta dominantno učešće imaju proizvodi sa nižom dodatom vrednošću. U 2015. godini učešće podova i građevinske stolarije kao proizvoda sa visokom dodatom vrednošću iznosilo je svega 26% u odnosu na ukupan izvoz prerade drveta, dok su proizvodi sa nižom dodatom vrednošću sačinjavali 74% (grafikon 9).

U izvozu nameštaja dominantno je učešće nameštaja za sedenje sa učešćem od 31% u ukupnoj vrednosti izvoza drvenog nameštaja (161 milion USD). Najznačajnija tržišta za izvoz ove kategorije nameštaja su Francuska, Holandija i Italija.

11 Izvor: Statistika spoljne trgovine Srbije, RZS, Beograd, 2016

Metodologija izrade Akcionog plana

Koncept koji je korišćen u izradi ovog Akcionog plana zasnivao se na sprovođenju pristupa odozdonagore uz visoko participativan proces prikupljanja podataka i planiranja, koji je obezbedio učešće javnog i privatnog sektora, identifikovao konkretna razvojna ograničenja rasta obima poslovanja u oblasti nameštaja od drveta i omogućio objektivnu procenu potreba sektora i potencijala za njegov razvoj. Vodeću ulogu imale su lokalne zajednice u područjima koja su bogata šumom, u područjima u kojima je aktivran sektor prerade drveta i uz pomoć i podršku relevantnih državnih institucija i Vlade. Proces planiranja je obezbedio učešće kako javnog tako i privatnog sektora, kako bi se unapredila poslovna sposobnost postojećih preduzeća i stvorili novi dinamični poslovni subjekti. Zvanični pokrovitelj Akcionog plana je odbor koji se sastoji od 46 gradonačelnika i predsednika opština, koji su iskoristili resurse svojih kancelarija za lokalni ekonomski razvoj da prikupe podatke i informacije i učestvuju u radnim grupama neophodnim za uspeh ovog Akcionog plana. Tokom februara 2016. godine 46 gradonačelnika i predsednika opština, zajedno sa predstavnicima Privredne komore Srbije (PKS) i Razvojne agencije Srbije (RAS), podržali su zaključivanje Sporazuma o saradnji na pozicioniranju Srbije kao izvoznika nameštaja od drveta i stavile na raspolaganje sve svoje stručne i organizacione potencijale u sektoru lokalnog ekonomskog razvoja.

Kako bi se detaljno ispitali svi izazovi i mogućnosti podrške podsektoru proizvođača nameštaja od drveta, bilo je potrebno izraditi procenu i analizu stanja u celom sektoru drvne industrije, koja je poslužila kao informaciona osnova za izradu nacrta Akcionog plana za unapređenje stanja u podsektoru proizvoda sa visokom dodatom vrednošću. Analiza je podrazumevala sprovođenje aktivnosti u dva,

dobro usmerena i koordinisana pravca:

Skeniranje okruženja - Prikupljanje adekvatnih primarnih i sekundarnih podataka. Obuhvatilo je prikupljanje javno dostupnih statističkih podataka (Republičkog zavoda za statistiku, Nacionalne službe za zapošljavanje, itd). Osim prikupljanja statističkih i podataka o spoljno-trgovinskoj razmeni (Republički zavod za statistiku, Narodna banka Srbije, Ministarstvo finansija, Privredna komora Srbije) bili su potrebni i relevantni podaci o sektoru šumarstva i o drvnom sektoru.

Sa ciljem jasnog i preciznog uvida u sektor, prikupljeni su i primarni podaci o lokalnoj privredi i poslovnim subjektima koristeći lokalne izvore informacija uz pomoć kancelarija za lokalni ekonomski razvoj i timova koje su оформili gradonačelnici, kako bi se što bolje razumele okolnosti sa kojima se suočava podsektor proizvodnje nameštaja od drveta. Na regionalnim radionicama u Nišu, Zaječaru, Užicu, Raškoj, Beogradu i Lozniči diskutovalo se o svim onim uslovima koji omogućavaju ekspanziju industrije i svim preprekama u poslovanju (npr. administrativne barijere, ograničen pristup finansijskim tržištima, nepostojanje podsticaja za inovacije, nedovoljno obučena radna snaga), koje usporavaju razvoj podsektora.

Kvalitativna analiza - Pored prikupljanja kvantitativnih podataka, izrada Akcionog plana je zahtevala i detaljnu kvalitativnu analizu uslova i potencijala sektora nameštaja od drveta i aktera, kako bi se podaci i informacije uporedile, analizirale i odredio njihov značaj u smislu koraka i prioriteta neophodnih da bi se Srbija pozicionirala kao svetski izvoznik kvalitetnog nameštaja od drveta. Ovom aktivnošću rukovodili su stručni konsultanti

za sektor nameštaja koji su na osnovu intervjuja sa ključnim akterima formirali zaključke o kapacitetima, veštinama, interesima i posvećenosti onih koji će najverovatnije biti u središtu razvoja čitavog sektora.

Za potrebe kvalitativne analize korišćeni su brojni podaci i informacije iz relevantnih baza podataka (Agencija za privredne registre (APR), Centar za ekonomiku drvne industrije i Centar za trgovinu drvetom i proizvodima od drveta Šumarskog fakulteta u Beogradu, Statsitika spoljne trgovine Srbije, UNECE, FAO i druge), zvaničnih publikacija Republičkog zavoda za statistiku, interni podaci preduzeća koja u svom sastavu imaju delatnost prerade drveta i proizvodnje proizvoda od drveta, a nisu registrovana u granama 16 i 31 i druge metode prikupljanja podataka (intervjui). Za potrebe izračunavanja stvarnog učešća drvne industrije u bruto domaćem proizvodu Srbije korišćena je proizvodna metoda u svemu prema metodologiji Eurostata i Republičkog zavoda za statistiku Srbije, ali sa potpunim obuhvatom privrednih društava i preduzetnika koji se bave preradom drveta i proizvodnjom nameštaja. Za potrebe proračuna pojedinih indikatora koji se odnose na stepen finalizacije drvne sirovine korišćena je metodologija UNECE/FAO.

Kvalitativna analiza je precizirala procene u vezi sa raznolikošću i složenošću koraka potrebnih za razvoj konkurentnih proizvođača nameštaja od drveta. Takvi koraci se definišu u dve kategorije: promene internih kapaciteta preduzeća kako bi bila konkurentna na tržištu (kapacitet upravljanja, veštine radne snage, marketing i veze lanca vrednosti) i reforme u okviru eksternog konteksta u kom posluju proizvođači nameštaja od drveta

(politički, zakonodavni, institucionalni, finansijski). Verifikacija rezultata kvalitativne analize rađena je tokom regionalnih sastanaka na kojima je ostvaren konsenzus o ciljevima i prioritetima na svim nivoima. Saradnja i verifikacija nalaza sa svim ključnim akterima u sektoru: mala i srednja privredna društva kao i preduzetnici, lokalne samouprave, Javno preduzeće (JP) „Srbijašume“, PKS, regionalne privredne komore, Razvojna agencija Srbije, Agencija za drvo, međunarodni donatorski projekti (Evropski PROGRES) i međunarodni i lokalni stručnjaci. Održano je deset regionalnih skupova u Nišu, Zaječaru, Užicu, Raškoj, Beogradu i Loznici sa ukupno 118 učesnika od čega je 47 privrednih subjekata iz drvne industrije, a zaključci sa ovih skupova čine sastavni deo Akcionog plana.

Akcioni plan definiše oblasti delovanja na unapređenju stanja u podsektoru proizvođača nameštaja od drveta, aktivnosti u okviru oblasti, nosioce aktivnosti, partnere i indikatore uspešnosti. Paralelno sa usvajanjem Akcionog plana, Radna grupa će predložiti i plan praćenja sprovodenja i ocene uspešnosti Akcionog plana, kao njegovog integralnog dela, čime se uspostavlja sistem za monitoring i evaluaciju sprovodenja Akcionog plana. Plan praćenja sprovodenja i ocene uspešnosti Akcionog plana će omogućiti efikasno praćenje realizacije Akcionog plana i pravovremene intervencije u planiranim aktivnostima, kako bi se primena Akcionog plana prilagodila novim okolnostima.

Na kraju je potrebno da Vlada Republike Srbije formira radnu grupu, kojom bi trebalo da rukovodi RAS, a u čijem sastavu će biti predstavnici Ministarstva privrede, Ministarstva poljoprivrede

i zaštite životne sredine, Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, JP "Srbijašume", JP "Vojvodinašume" i drugih institucija i agencija koje su nadležne za upravljanje sektorom šumarstva ili za podršku sektoru drvne industrije. Sredstva za rad Radne grupe će biti obezbeđena u saradnji sa međunarodnim razvojnim partnerima i privatnim kompanijama.

Fokusirano interesovanje i podrška republičke Vlade je od ključnog značaja za promovisanje politike i programa koji omogućuju opštini ili regionu da se prilagode privrednim promenama kroz poboljšanje konkurenčke pozicije u ključnim proizvodnim aspektima: ljudskim resursima, informacijama i tehnologiji, kapitalu i infrastrukturom. Akcioni plan usmerava napore Vlade Srbije za unapređenje sektora šumarstva davanjem adekvatnih predloga uređenja politike kako bi se omogućilo korišćenje šuma na način koji je od optimalne društvene vrednosti.

Analiza trenutnog stanja u drvnoprerađivačkom sektoru Srbije

Analiza trenutnog stanja i problema u drvoprerađivačkom sektoru Srbije konceptijski je podeljena u četiri oblasti.

Sirovinska baza i sistem prodaje drveta

Sirovinska baza za potrebe drvne industrije Srbije se najčešće posmatra sa stanovišta količine, sortimentne strukture, kvaliteta i cena drvnih sortimenata kao i karakteristika snabdevača koji sačinjavaju stranu ponude. Prema Glavonjić B. 2016. u Srbiji se godišnje preradi između 1,1 i 1,3 miliona m³ trupaca od čega najviše trupaca tvrdih lišćara (oko 690.000 m³), a slede trupci topole (oko 380.000 m³) i četinara (oko 210.000 m³). S obzirom na ovakvu sortimentnu strukturu najveće količine trupaca topole koriste se za proizvodnju drvne ambalaže i drvenih paleta, a oko 30.000 m³ na godišnjem nivou preradi se u furnirske ploče. Prerada oblovine četinara u najvećoj meri se odvija u rezanu građu, grede, gredice, letve i druge proizvode namenjene pre svega potrebama u građevinarstvu i izgradnji stambenih i poslovnih objekata.

Sa stanovišta razmatranja mogućnosti povećanja proizvodnje i izvoza proizvoda sa visokim stepenom finalizacije od masivnog drveta, ista se najvećim delom mogu usmeriti na povećanje stepena finalizacije polaznih količina sirovine tvrdih lišćara u kojima dominantno učešće ima bukva.

Ostali sortimenti u delu sirovinske baze koji se odnose na ogrevno i celulozno drvo najvećim delom se koriste za potrebe grejanja, a drugim delom za industrijske potrebe, pre svega za proizvodnju ploča na bazi drveta i drvnih goriva (drvni pelet, drvna sečka). Za industrijske potrebe godišnje se u Srbiji potroši oko 0,95 miliona m³ ogrevnog drveta i višemetarske oblovine.

Pored karakteristika sirovinske baze važnu ulogu u procesu povećanja stepena finalizacije drvne sirovine imaju karakteristike snabdevača i sistem prodaje drveta. Sistem prodaje tehničke oblovine za potrebe prerade drveta u javnim preduzećima zasnovan je na jednogodišnjim ugovorima i licitacijama pri čemu je količina drveta prodata putem licitacija u 2015. godini bila više nego simbolična (svega 4.654 m³ ili 1,02%). Jedan od važnih zaključaka koji je dobijen analizom sistema prodaje drveta odnosi se na činjenicu da su prvi deset prerađivača tehničke oblovine tvrdih lišćara zajedno preradili u 2015. godini 129.713 m³ ili oko 19% u odnosu na proizvedenu količinu ovog drvnog sortimenta. Pri tom, svega dva proizvođača preraduju od 20.000-25.000 m³ na godišnjem nivou. To pokazuje da su prerađivački kapaciteti usitnjeni jer svi ostali prerađivači preraduju značajno ispod tog nivoa od kojih preko 60% preradi ispod 1.000 m³ tehničke oblovine tvrdih lišćara na godišnjem nivou. Slična situacija je i sa preradom tehničke oblovine četinara kod koje tri najveća prerađivača prerade od 10.000 - 15.000 m³ na godišnjem nivou, a najveći broj ostalih pilana ispod 2.000 m³. Kada je u pitanju prerada topole izuzetak predstavlja jedino proizvodnja furnirskih ploča sa godišnjom preradom od oko 30.000 m³ trupaca. Nekoliko proizvođača drvne ambalaže preradi oko 20.000 m³ trupaca, a ostali između 5.000 m³ i 15.000 m³.

U tabeli 1 predstavljeni su podaci o broju kupaca tehničke oblovine iz dva javna preduzeća u Srbiji prema količinama dobijene drvne sirovine.

Količina	Broj kupaca
Manje od 100 m ³	351
Od 101 do 500 m ³	203
Od 501 do 1 000 m ³	62
Od 1001 do 5 000 m ³	118
Od 5 001 do 10 000 m ³	18
Preko 10 000 m ³	8
Ukupno	760

Izvor: Poslovne baze podataka JP Srbijašume i JP Vojvodinašume; Vasiljević A. 2015.

Tabela 1. Broj kupaca prema kolčini drvne sirovine koju su nabavili iz dva javna preduzeća za gazdovanje šumama u 2012. godini

Analiza kriterijuma JP „Srbijašume“ kao najznačajnijeg snabdevača drvnog sirovinom pokazuje da se dodeljivanje količina tehničke oblovine određenim kupcima vrši po sledećim kriterijumima:

- 1. Kupci koji imaju instalirane sopstvene drvo-prerađivačke kapacitete;**
- 2. Broj faza prerade drveta koju kupac obavlja;**
- 3. Poštovanje dosadašnjih ugovornih obaveza kupcu koji je ispoštovao ugovorne obaveze u tekućoj godini, u narednoj godini će se ponuditi minimalno približno ista količina koju je preuzeo u prethodnoj godini.**
- 4. Stepen razvijenosti opštine u kojoj se nalazi sedište kupca, odnosno pogoni za preradu sa većinskim brojem zaposlenih.**

Javna preduzeća za gazdovanje šumama nisu u mogućnosti da zadovolje potrebe jednog dela kupaca-drvorerađivača i u tom smislu se nastoji

da u šumskim područjima gde Šumsko privredne osnove omogućavaju povećanje proizvodnje drvih sortimenata sve slobodne količine drvnih sortimenata budu usmerene u najvećoj meri preduzećima sa najvećim stepenom finalizacije, ne ugrožavajući količine koje dobijaju mala i srednja preduzeća.

Kada su u pitanju količine drvne sirovine koje dobijaju mala i srednja preduzeća, u cilju povećanja njihove finalizacije, javna preduzeća će shodno svojim mogućnostima podsticati ta preduzeća da svoje proizvode iz primarne prerade usmeravaju ka preduzećima koja se bave proizvodnjom proizvoda sa visokim stepenom finalizacije kako bi se ona umrežavala i na taj način doprinela da se smanji izvoz poluproizvoda u korist izvoza finalnih proizvoda od drveta.

U 2015. godini preradom 1 m³ trupaca u Srbiji i izvozom proizvoda od drveta ostvaren je efekat

njegove valorizacije od svega 275 USD. Poređenja radi, u Hrvatskoj je u istoj godini ostvaren efekat valorizacije 1 m³ trupaca kroz izvoz drvnih proizvoda u iznosu od 591 USD ili 2,15 puta više. Jedan od faktora ovako visokog efekta valorizacije drvne sirovine u Hrvatskoj predstavljala je činjenica da su preduzeća koja se bave proizvodnjom finalnih proizvoda od drveta dobila 65,3% od ukupne količine trupaca koji su proizvedeni i prodati iz šuma u državnom vlasništvu.

Imajući u vidu činjenicu da u Srbiji postoji 668 aktivnih privrednih društava koja se bave pilanskom preradom drveta kao i 341 preduzetnik može se zaključiti da javna preduzeća sa svojom godišnjom proizvodnjom tehničke oblovine ne mogu da zadovolje potrebe svih registrovanih prerađivača. Mogućnost da konkurišu za snabdevanje drvnom sirovinom kod javnih preduzeća je važna za veliki broj malih privrednih društava posmatrano sa socio-ekonomskog aspekta posebno u sredinama koje su bogate šumama. U uslovima kada za stanovništvo, u brojnim sredinama koje su bogate šumom, drvo predstavlja jedini izvor prihoda ovakva politika prodaje drveta je opravdana. Drugim rečima, to znači da su javna preduzeća suočena s jedne strane sa sve izraženijim zahtevima "velikih" prerađivača za dodatnim količinama drvne sirovine, a s druge strane i sa zahtevima malih prerađivača da i oni imaju pravo na određene količine sirovine.

Za potrebe ovog Akcionog plana utvrđeno je da postoje određeni problemi zbog kojih se postojeći kapaciteti ne koriste u onoj meri u kojoj bi to bilo moguće. Jedan od važnih problema predstavlja nabavka drvne sirovine, pre svega trupaca kod proizvođača finalista, koji u svom sastavu imaju i pogone za primarnu preradu drveta. Količine

trupaca koje dobijaju pojedini vodeći proizvođači nameštaja nisu dovoljne da podmire njihove potrebe. Iako takvi proizvođači imaju mogućnost da povećaju postojeći obim proizvodnje i izvoza nameštaja od masivnog drveta za najmanje dva puta, na takav korak se ne usuđuju jer ne mogu da nabave potrebne količine trupaca.

Analize i kalkulacije tokova drveta i proizvoda od drveta u Srbiji za 2015.godinu pokazale su da se svega 48% od ukupno proizvedenih količina trupaca tvrdih lišćara prerade u proizvode sa višom dodatom vrednošću, a 52% se izveze kroz proizvode sa niskom dodatom vrednošću: izvozom trupaca (4%), izvozom rezane grade (41%) i izvozom drugih proizvoda (profilisano drvo, palete od drveta i drugi proizvodi sa niskom dodatom vrednošću) (Glavonjić B. 2016). Sa ovako malom količinom drvne sirovine koja se finalizuje, Srbija u ovom trenutku ne može predstavljati ozbiljnog snabdevača evropskog niti globalnog tržišta proizvoda sa visokom dodatom vrednošću. Tim pre što se i ovako mala količina drvne sirovine koja uđe u lanac vrednosti disperguje na relativno veliki broj kategorija finalnih proizvoda (nekoliko kategorija nameštaja, podovi od drveta i građevinska stolarija). To je jedan od razloga zbog čega Srbija još uvek nije prepoznatljiva kao zemlja određene kategorije proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću (na primer stolica ili trpezarijskog nameštaja). Da bi se ova situacija promenila neophodno je da svi učesnici u lancu dodate vrednosti (preduzeća za primarnu preradu drveta, preduzeća koja se bave proizvodnjom proizvoda sa visokom dodatom vrednošću, javna preduzeća, državne institucije) daju svoj doprinos umrežavanju privrednih društava u oblastima šumarstva i drvne industrije kako bi se što veća količina drvnih proizvoda sa niskom dodatom

vrednošću usmeravala ka finalizaciji umesto u izvoz.

Iako se veliki broj malih pilana snabdeva tehničkom oblovinom iz privatnih šuma to snabdevanje prate relativno male količine, kao i neredovnost u isporuci s obzirom da najveći broj privatnih šumovlasnika ne poseduje adekvatnu mehanizaciju, obučenu radnu snagu i ostale elemente od značaja za ozbiljniju proizvodnju tehničke oblovine.

Stanje u sektoru proizvodnje nameštaja i proizvoda od drveta

Sastanovišta načina organizacije poslovnih aktivnosti, za proizvodnju nameštaja i drugih proizvoda sa visokom dodatom vrednošću (podovi i građevinska stolarija od drveta) od masivnog drveta, mogu se u osnovi izdvojiti dva modela lanca vrednosti.

Prvi model karakteriše tehnološka zaokruženost procesa proizvodnje u smislu da privredna društva u svom sastavu imaju proizvodne jedinice za preradu tehničke oblovine, kapacitete za parenje i sušenje rezane građe i elemenata i proizvodne jedinice u kojima se vrši proizvodnja nameštaja iz rezane građe i elemenata koju oni proizvode (dijagram 1).

Osnovna karakteristika ovog modela lanca vrednosti predstavlja stabilnost u pogledu snabdevanja proizvodnje nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću. Opremljeni su za preradu trupaca i rezane građe u elemente za finalne proizvode po strukturi, dimenzijama i kvalitetu kakve zahteva proizvodnja finalnih proizvoda. Ovakav model lanca vrednosti ima svoje brojne prednosti, ali i odgovarajuće nedostatke.

Najznačajnije prednosti se sastoje u:

- relativno visokoj stabilnosti i pouzdanosti snabdevanja proizvodnje finalnih proizvoda sa potrebnim elementima po zahtevanoj strukturi, dimenzijama i kvalitetu;
- visok procenat iskorišćenja polazne drvne sirovine s obzirom na činjenicu da takva privredna društva poseduju sopstvene energane ili linije za korišćenje drvnog ostatka za energetske potrebe;
- fleksibilnost i brza prilagodljivost u slučaju naglih ili čestih promena zahteva krajnjih kupaca finalnih proizvoda.

Za ovakav model lanca vrednosti u Srbiji opredelili su se najveći proizvođači nameštaja i srednji proizvođači podova i građevinske stolarije. Razlog njihovog opredeljenja za ovakav koncept lanca vrednosti predstavlja česta nepouzdanost i oscilacije u sistemu snabdevanja potrebnim količinama, strukturi i kvalitetu rezane građe i elemenata za proizvodnju nameštaja i drugih proizvoda sa visokom dodatom vrednošću.



Dijagram 1: Model lanca vrednosti u proizvodnji nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću sa tehnološkom zaokruženošću procesa proizvodnje

Drugi model lanca vrednosti karakteriše dobro razvijena i jaka logistika snabdevanja potrebnim sirovinama i materijalima (dijagram 2). Proizvođači nameštaja i drugih proizvoda sa visokom dodatom vrednošću imaju relativno dobro razvijen lanac snabdevanja od domaćih i

inostranih dobavljača svim potrebnim sirovinama i materijalima za potrebe proizvodnje.

Za ovakav koncept lanca vrednosti u Srbiji opredelili su se srednji i mali proizvođači nameštaja, kao i veliki proizvođači podova od drveta i građevinske stolarije.

Neki od razloga ovakvog opredeljenja su uštede u investicijama za proizvodne kapacitete za primarnu preradu drveta, brži obrt kapitala i pojednostavljenje lanca snabdevanja. Dobro organizovana logistika snabdevanja i pouzdani dobavljači od glavnog su značaja za funkcionisanje ovakvog modela. Iskustva

privrednih društava u Srbiji koja imaju ovakav model lanca vrednosti su različita i kreću se od onih kod kojih model funkcioniše veoma dobro do onih kod kojih ovakav model izaziva česte probleme u procesu proizvodnje zbog oscilacija u količinama, kvalitetu i cenama sirovina i materijala od strane dobavljača.



Dijagram 2: Model lanca vrednosti u proizvodnji nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću sa razvijenom logistikom snabdevanja potrebnim sirovinama i materijalima

Analiza nedostataka oba modela lanca vrednosti za proizvodnju nameštaja od drveta pokazala je da se prvih pet glavnih nedostataka odnose na:

1. Tuđi dizajn proizvoda
2. Probleme razvoja sopstvenih kanala prodaje na inostranim tržištim
3. Rascepkanost i nedovoljnu umreženost proizvođača unutar drvne industrije
4. Zaostajanje domaćih proizvođača po pitanju tehnoloških i poslovnih procesa
5. Nedostatak institucionalne podrške izvozu nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću

Tuđi dizajn proizvoda

Najveći izvoznici nameštaja od masivnog drveta proizvode i izvoze nameštaj na bazi uzoraka, crteža i tehničke dokumentacije dobijene od njihovih kupaca iz inostranstva. Ovakva orijentacija rezultat je, u najvećoj meri:

- zahteva inostranih kupaca koji u najvećem broju slučajeva predstavljaju veletrgovce nameštaja koji imaju razvijene sopstvene kanale prodaje i za koje proizvodi proizvođača iz Srbije predstavljaju dopunu njihovog asortimana;
- neadekvatnog broja stalno zaposlenih dizajnera. Najveći broj domaćih proizvođača nameštaja od masivnog drveta nema svoje stalno zaposlene dizajnere već ih angažuju po potrebi. Postoje i proizvođači koji se prilikom razvoja programa proizvodnje opredeljuju na kopije ili modifikacije tuđih dizajn rešenja.

Mali broj proizvođača ima razvijene sopstvene modele proizvoda. Proizvodi koji su razvijeni u domaćim privrednim društvima u najvećem broju slučajeva se prodaju na domaćem tržištu i na tržištima zemalja u okruženju. Modeli takvih proizvoda su u upsegu starosti od pet do deset godina što pokazuje da je tempo razvoja vlastitih programa proizvodnje veoma spor.

Problemi razvoja sopstvenih kanala prodaje na inostranim tržištim

Sa izuzetkom nekoliko proizvođača nameštaja od masivnog drveta koji imaju razvijene sopstvene kanale prodaje u zemljama u okruženju, svi ostali proizvođači i izvoznici ove kategorije nameštaja još uvek nemaju razvijene sopstvene kanale distribucije i prodaje u inostranstvu (neki proizvođači nemaju ni na domaćem tržištu). Razloga za ovakvo stanje je mnogo. Jednim delom, neodlučnost samih proizvođača zbog činjenice da je razvoj sopstvenih kanala prodaje visoka investicija, a drugim delom nedostatak menadžera sa iskustvom koji bi svojim znanjima i veštinama mogli da rade na formiranju takvih kanala prodaje. Zbog toga je razvoj sopstvenih kanala prodaje na glavnim izvoznim tržištim još uvek u sferi planova kod nekih od vodećih izvoznika nameštaja.

Rascepkanost i nedovoljna umreženost proizvođača unutar drvne industrije

I pored brojnih projekata domaćih i međunarodnih organizacija i institucija na jačanju svesti, potrebi definisanja zajedničkih interesa i boljeg povezivanja domaćih proizvođača nameštaja i prerađivača drvne sirovine, stanje u sektoru proizvodnje nameštaja je i dalje nezadovoljavajuće po tim pitanjima.

To najbolje pokazuje primer u jednoj opštini jugozapadne Srbije, gde se proizvođač nameštaja snabdeva rezanom, građom i elementima od dobavljača koji je od njega udaljen oko 200 km, a da se na svega 10 km nalazi drvoradrivač koji svoju rezanu građu i elemente izvozi u Kinu. Ovakvih i sličnih primera ima mnogo. Nedostatak svesti o potrebi udruživanja, nedovoljno efikasni instrumenti obezbeđenja plaćanja i neizgrađeno poverenje, samo su neki od uzroka rascepkanosti i nedovoljne umreženosti proizvođača unutar lanca vrednosti drvene industrije. Rezultat takvog stanja je i da se 1/3 od ukupne proizvodnje rezane građe lišćara još uvek izvozi kao poluproizvod čime se doprinosi da se lanac vrednosti kod ovih proizvoda nastavlja izvan zemlje, uz angažovanje tehničkih kapaciteta i radne snage u drugim državama umesto da bude prerađena u neki od finalnih proizvoda u Srbiji i doprinese zapošljavanju domaćih kapaciteta i radne snage. Konkretno, u 2015. godini izvoz rezane građe lišćara iz Srbije iznosio je 145.000 m³ sa ostvarenom vrednošću od 45,3 miliona EUR. Kada bi se ova količina rezane građe preradila u Srbiji na primer samo u stolice iz nje bi se dobilo oko pet miliona komada stolica čija bi vrednost u izvozu mogla da dostigne oko 265 miliona EUR ili 5,8 puta više u odnosu na ostvarenu vrednost izvoza rezane građe kao poluproizvoda. Pri tom, u procesu prerade navedene količine rezane građe bilo bi potrebno zaposliti najmanje 5.000 radnika. Iz navedenog primera se jasno mogu sagledati kakvi efekti se postižu sa povećanjem stepena finalizacije drvene sirovine (Glavonjić B., 2016).

Analize lanca vrednosti proizvodnje nameštaja od masivnog drveta pokazuju da za to postoje mogućnosti, pre svega u postojećim kapacitetima za proizvodnju nameštaja, ali i drugih proizvoda sa visokom dodatom vrednošću. To potvrđuje činjenica da **najveći broj proizvođača nameštaja radi u jednoj smeni**.

Zaostajanje domaćih proizvođača po pitanju tehnoloških i poslovnih procesa

Tehnološka modernizacija u proizvodnji nameštaja i drugih proizvoda od masivnog drveta je potreba svakog proizvođača jer direktno utiče na povećanje produktivnosti i smanjenje troškova proizvodnje. U uslovima izražene konkurenциje i tržišnih zahteva za smanjenje cena gotovih proizvoda, ovo područje je od izuzetne važnosti za svako preduzeće. Sprovedena istraživanja kod proizvođača nameštaja u Srbiji pokazuju da po pitanju tehnološke modernizacije stanje nije zadovoljavajuće i da je u većini privrednih društava veoma visoko učešće ručnog rada sa nivoom produktivnosti koji je ispod proseka u odnosu na granu kao celinu.

Pored navedenog, kod većine proizvođača, čak i kod onih koja imaju rast proizvodnje, postoje ograničenja u upravljačkoj strukturi. Retki su primjeri privrednih društava u kojima je izvršena upravljačka transformacija i kod kojih su vlasnici prepustili deo upravljačkih funkcija svojim menadžerima. U mnogim privrednim društvima vlasnici imaju veoma ograničena stručna znanja. Mnogi od njih još uvek nisu svesni da su postali usko grlo za razvoj jer zahtevaju da se pitaju za sve.

Nedostatak institucionalne podrške izvozu nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću

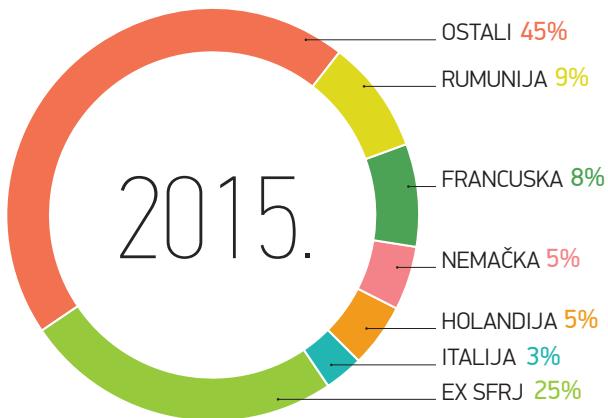
Imajući u vidu činjenicu da drvna industrija kao privredna grana daje direktni doprinos budžetu Republike Srbije samo kroz plaćanje PDV-a od preko 80 miliona EUR na godišnjem nivou, izdvajanja iz budžeta za podršku razvoju drvne industrije su više nego simbolična. Osim aktivnosti na promociji izvoza nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću kroz učešće proizvođača na sajmovima u Evropi i Rusiji, koje je prethodnih godina organizovala bivša Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza, drugih značajnijih podsticaja ovoj industrijskoj grani skoro da nije bilo. Vrednost pojedinačnih primera odobrenih kredita ili podsticaja za zapošljavanje novih radnika je takođe simbolična kada je u pitanju ova industrijska grana.

Brojni su razlozi ovakvog odnosa države prema industrijskoj grani koja je na trećem mestu po broju zaposlenih radnika u industriji i koja se u svom razvoju u potpunosti oslanja na domaće sirovinske resurse nastojeći da ih maksimalno valorizuje. Jedan od važnih je nepostojanje institucionalnog organa ili tela koje bi se u većoj meri bavilo pitanjima politike i merama za podsticanje razvoja drvne industrije Srbije.

Analize aktuelne konkurentnosti privrednih društava koja izvoze proizvode od drveta na pojedina tržišta pokazuju da je vrednost njihovog izvoza simbolična u odnosu na ukupan obim prometa tih proizvoda na izabranim tržištima. Za osvajanje pojedinih tržišta u meri koja privrednim društvima donosi odgovarajuću tržišnu poziciju potrebno je sprovesti

veliki broj aktivnosti, a neke od njih su i dugoročnog karaktera (izgradnja poverenja, imidža i drugo). U tom procesu neophodna je institucionalna podrška privrednim društvima. Ovo tim pre što privredna društva u drvnoj industriji Srbije raspolažu sa skromnim, pre svega, kadrovskim potencijalima u oblasti top menadžmenta i bez institucionalne podrške skoro da nemaju nikakvu šansu da naprave značajniji prodor na nekom od odabranih izvoznih tržišta. Konzorcijum drvne industrije i šumarstva Srbije je u funkciji povećanja efikasnosti korišćenja raspoloživih potencijala i povećanja izvoza finalnih proizvoda od drveta na postojeća tržišta kao i osvajanje novih tržišta. Konzorcijumi u različitim formama su instrumenti koji su u upotrebi i u drugim delatnostima, a koji se u velikoj meri koriste u drvnoj industriji drugih zemalja (primer Italije u osvajanju tržišta nameštaja Ruske Federacije).

Subvencije Vlade bilo kojoj industrijskoj grani nisu dugoročno rešenje za jačanje konkurenčne sposobnosti privrednih društava u toj grani. S druge strane propisi EU ne dozvoljavaju izvozne subvencije državama članicama. Imajući u vidu potrebu podrške domaćim privrednim društvima, ali i ograničenja u regulativi EU nakon pristupanja Srbije u prelaznom periodu do punopravnog članstva u ovoj organizaciji, potrebno je ojačatidrvnu industriju merama podrške izvoznicima nameštaja i drugih proizvoda od drveta visoke dodate vrednosti. Ovakve mere podrške su imale i brojne druge zemlje pre punopravnog članstva u EU (primer Irske, Mađarske, Finske, a od zemalja u okruženju Hrvatske). S druge strane u nekim od zemalja koje nisu imale mere podrške i jačanja domaće drvne industrije pre zvaničnog ulaska u EU, drvna industrija je potpuno propala nakon ulaska u Uniju. Takav primer je Slovenija koja je od 2010.



Grafikon 10: Učešće pojedinih zemalja u ukupnom izvozu drvenog nameštaja iz Srbije¹²

godine postala najveći izvoznik drvene sirovine na Balkanu (preko 2 miliona m³/godišnje).

Imajući u vidu navedene potrebe, pozitivna i negativna iskustva drugih zemalja u okviru ovog Akcionog plana predložene su ključne mere podrške izvoznicima finalnih proizvoda od drveta, koje su ograničenog karaktera.

Analiza glavnih izvoznih tržišta

Kada je u pitanju izvoz pojedinih kategorija drvenog nameštaja redosled zemalja je različit od kategorije do kategorije. Drvene stolice koje predstavljaju najznačajniju kategoriju u izvozu drvenog nameštaja, najviše se izvoze u Francusku, Holandiju, Italiju i Crnu Goru. Na tržišta ove četiri zemlje izvozi se preko $\frac{1}{2}$ njihovog ukupnog izvoza (53,1%, 2015). Glavna izvozna tržišta za spavaće sobe su Austrija, Nemačka, Crna Gora i Bosna i Hercegovina sa učešćem od 53,3% u 2015. godini. Belgija, Francuska, Nemačka i Ruska Federacija

Drveni nameštaj iz Srbije izvozi se u preko 30 zemalja (zavisno od godine) s tim da sledećih pet zemalja predstavljaju najznačajnije zemlje sa učešćem od oko 30% u ukupnom izvozu (29,9% u 2015.godini): Rumunija, Francuska, Nemačka, Holandija i Italija (grafikon 10). U 2015. godini na tržišta ovih pet zemalja izvezeno je 48,1 milion USD.

Od ostalih zemalja od značaja za izvoz drvenog nameštaja značajno učešće imaju zemlje regiona i to Makedonija, Bosna i Hercegovina i Crna Gora. U 2015. godini na tržišta ovih zemalja izvezena je $\frac{1}{4}$ od ukupnog izvoza drvenog nameštaja (25,2%).

predstavljaju glavna izvozna tržišta za trpezarijski nameštaj sa učešćem od 56,5% u 2015. godini. Najznačajnija izvozna tržišta za ostali drveni nameštaj, koji posle drvenih stolica predstavlja drugu najznačajniju kategoriju u izvozu nameštaja, su zemlje u okruženju i to Rumunija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska i Makedonija. Učešće ovih zemalja u ukupnom izvozu ove kategorije nameštaja u 2015. godini iznosilo je 69,7%.

Redosled glavnih izvoznih zemalja za navedene kategorije nameštaja je skoro isti u poslednjih deset godina (sa manjim promenama u pojedinim godinama) što pokazuje da proizvođači i izvoznici iz Srbije imaju relativno stabilnu poziciju na tržištima ovih zemalja. Međutim, **učešće srpskog izvoza nameštaja u uvozu i potrošnji pojedinih kategorija nameštaja u zemljama koje predstavljaju glavna izvozna tržišta je simbolično**, sa izuzetkom Crne Gore, Makedonije i Bosne i Hercegovine. Tako na primer, učešće Srbije u ukupnom uvozu drvenih tapaciranih stolica u Francuskoj u 2015. g. je iznosilo 1,07%, u Holandiji 3,16%, a u Italiji 2,7%.

¹² Izvor: Statistika spoljne trgovine Srbije, RZS, Beograd, 2016

Slično je i sa ostalim kategorijama nameštaja na tržišta zemalja EU. Za razliku od tržišta zemalja EU, Srbija je glavni snabdevač drvenih stolica Crne Gore (49,8%) i Makedonije (39,5%). Isti zaključak važi i za trpezarijski nameštaj, spavaće sobe i ostali drveni nameštaj. Činjenica da se drveni nameštaj izvozi iz Srbije u preko 30 zemalja, kao i njeno simbolično učešće u ukupnom uvozu drvenog nameštaja pojedinih zemalja EU pokazuje da Srbija još uvek nije postala zemlja koja je prepoznatljiva po izvozu nameštaja i koja ima jake pozicije na tržištu nameštaja zemalja Evropske unije.

Regulativni okvir

Ključni nedostatak u oblasti regulative odnosi se na **nepostojanje krovnog zakona o drvnom sektoru Srbije**. Pri tom, termin drvni sektor obuhvata šumarstvo, drvnu industriju i proizvodnju celuloze i papira. U ovom trenutku, sa izuzetkom šumarstva za koji postoji Zakon o šumama, ostale oblasti u okviru drvnog sektora funkcionišu po opštim zakonima. Zakonom o šumama uređene su osnovne funkcije u oblasti šumarstva kao i promet drveta. S obzirom da su proizvođači u okviru drvnog sektora, po prirodi delatnosti kojom se bave, u najvećoj meri upućeni jedna na druge i da se značajan deo prometa ostvaruje između privrednih društava u ove tri oblasti, parcijalnom regulativom u jednoj oblasti vrlo često se izazivaju problemi u funkcionisanju privrednih društava u ostale dve oblasti i obrnuto. Zbog toga je i rešavanje elementarnih problema koji opterećuju poslovanje privrednih društava unutar drvnog sektora sporo i neefikasno. Nesagledavanje celine drvnog sektora prilikom donošenja regulative značajno smanjuje efikasnost korišćenja potencijala kojima sektor raspolaže što se odražava i na efekte koje sektor u

celini ostvaruje. **Zašto je potreban krovni zakon?** U razvijenim zemljama EU i u Hrvatskoj kao zemlji u regionu drvni sektor se posmatra kao celina i tako se uređuje regulativom. Ovakav pristup ima višestruke efekte počev od kreiranja zajedničkih ciljeva, strategija, operativnih planova do bržeg i efikasnijeg rešavanja problema unutar sektora, efikasnijeg korišćenja potencijala i značajno boljih rezultata koji se ostvaruju na nivou sektora.

S obzirom da je Srbija otpočela pregovore o pridruživanju EU, to je prihvatanje i sprovodenje EU regulativa postao sastavni deo svakodnevne prakse i u Srbiji. EU preko Direktiva o zelenim javnim nabavkama (2004/17/EC i 2004/18/EC, http://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm) i uputstava o njihovom pravnom osnovu omogućava zemljama članicama da u javne nabavke uvedu kriterijume koji promovišu ekološki prihvatljivije materijale i izvore energije, čak i u slučaju da su oni skuplji od ponude alternativnih proizvoda.

Polazeći od navedenih EU direktiva, jasno je da postoje svi pravno-formalni preduslovi za uključivanje proizvoda od drveta u sistem javnih nabavki Srbije kao proizvoda koji će imati prednost u nabavkama u odnosu na konkurentske proizvode od drugih materijala, čak i u uslovima nešto veće cene.

Najznačajnije kategorije proizvoda od drveta koje treba uključiti u sistem javnih nabavki u Srbiji su podovi o drveta, prozori i vrata od drveta i kancelarijski nameštaj od drveta. Proizvodnja ovih proizvoda u Srbiji u privrednim društvima drvne industrije je više nego dovoljna za domaće potrebe.

Sistem srednjeg i visokog stručnog obrazovanja

U ovom trenutku iskorišćavanje sirovinskih resursa domaćih šuma angažuje nisko obučenu radnu snagu na poslovima koje karakteriše osnovni stepen obrade, bez primene tehničkih postupaka i sa malom dodatom vrednošću kao što je seča i obrada drvene građe. Sa svakim povećanjem nivoa finalne obrade sve do najvišeg nivoa, proizvodnje nameštaja od masiva, zahtevi za kvalitetnom, kvalifikovanom i dobro obučenom radnom snagom značajno rastu. Iako su zanatsko-tehnička zanimanja u oblasti finalne obrade drveta na tržištu sve traženija, interesovanje za srednje škole, koje obrazuju ove profile na tržištu iz godine u godinu opada. Zbog slabog interesovanja svršenih osnovaca za srednje stručne škole, a posebno za trogodišnje proizvodne profile, u narednih nekoliko godina ugasiće se mnoga odeljenja među kojima je mnogo onih koji školuju deficitarna zanimanja u oblasti finalne prerade drveta.

Sa druge strane, poslodavci i lokalne samouprave su vitalno zainteresovani za opstanak, ali i poboljšanje kvaliteta nastave u deficitarnim zanimanjima u sektoru finalne obrade drveta. Poslodavci su spremni da se angažuju kako bi, u saradnji sa školama, poboljšali kvalitet kompetencija sa kojima mlađi izlaze iz srednjih škola. Većina poslodavaca tvrdi da kadrovi koji se kod njih zapošljavaju nemaju dovoljna praktična znanja i da moraju da dodatno investiraju u njihovu obuku i stručna znanja. Poslodavci u sektoru prerade drveta podržavaju praksu pojedinih zemalja EU (Austrija, Nemačka) u kojima kompanije zapošljavaju nastavnike/mentore koji tokom prakse neposredno upoznaju učenike sa proizvodnim procesima,

tehnologijama obrade materijala i savremenim mašinama i daju povratnu informaciju poslodavcu o sposobnostima i sklonostima učenika. Poslodavci se slažu da je zapošljavanje mentora dobra ideja i da bi država trebalo da podsticajnim meraima utiče na zapošljavanje mentora u pre svega velikim, izvozno orijentisanim proizvodnim kompanijama koje imaju kapaciteta za nova zapošljavanja učenika na pre svega trogodišnjim smerovima finalne obrade drveta.

I u ovoj oblasti imamo minimum dva nivoa o kojima treba voditi računa. Jedan je srednje stručno obrazovanje a drugi fakultetsko obrazovanje.

U obrazovnom sistemu Srbije za potrebe drvne industrije, razvijeni su nastavni planovi i programi koji omogućavaju školovanje sledećih obrazovnih profila:

1. nivo stručne obuke u različitom trajanju (najviše do 300 časova):
 - pomoći stolar;
 - pomoći tapetar;
 - drvolakirer;
 - uramljivač;
 - korpar i dr.
2. srednje stručno obrazovanje - dvogodišnje trajanje:
 - parketar;
 - četkar;
 - bačvar i drugi
3. srednje stručno - trogodišnje trajanje:
 - stolar;
 - tapetar-dekorater;
 - operator za izradu nameštaja (izrađivač nameštaja);

4. srednje stručno - četvorogodišnje trajanje:
- tehničar za primarnu obradu drveta;
 - tehničar za finalnu obradu drveta;
 - tehničar za oblikovanje nameštaja i enterijera;
 - drvorezbar
5. strukovni inženjeri tehnologije drveta
6. diplomirani inženjeri za tehnologije, menadžment i projektovanje nameštaja i proizvoda od drveta
7. master inženjeri za tehnologije, menadžment i projektovanje nameštaja i proizvoda od drveta.

Mesto	Naziv škole	Stolari			Tehničari za finalnu obradu drveta (TFO) i tehničari za oblikovanje nameštaja i enterijera (TONE)			
		I godina	II godina	III godina	I godina	II godina	III godina	IV godina
Grdelica	Srednja stručna škola	16	15	17	17	20	16	17
Sremska Mitrovica	Prehrambeno-šumarska i hemijska škola	0	0	0	21	20	15	16
Kraljevo	Šumarska škola	15	14	0	22	0	11	13
Beograd	Drvoart	8	0	0	40	46	22	64
Kragujevac	Tehnička škola	21	0	18	23	20	17	19
Ivanjica	Tehnička škola	0	0	0	22	14	20	13
Novi Sad	Tehnička škola Mileva Marić Ajnštajn	7	8	11	21	16	21	22
Apatin	Srednja građevinska i drvoprerađivačka škola	0	0	0	19	14	6	7
Subotica	Politehnička škola	0	6	0	18	16	18	18
UKUPNO		67	43	46	203	166	146	189

Izvor: Školski sekretarijati

Tabela 2: Pregled broja upisanih đaka u srednjim stručnim školama područja rada šumarstvo i obrada drvne stike u Srbiji u školskoj 2015/2016.godini

Stručni kadrovi srednjeg nivoa obrazovanja za potrebe privrednih društava u drvnoj industriji školju se u osam gradova u Srbiji, a visokostručni kadrovi na Šumarskom fakultetu u Beogradu. U tabeli 2 dat je pregled broja upisanih đaka u srednje stručne škole u školskoj 2015/2016.godini.

Ukupan broj upisanih đaka u svim godinama koji se obrazuju za zanimanje stolara iznosi 156, a za zanimanja tehničara za finalnu obradu drveta i oblikovanje nameštaja i enterijera 704. Prema podacima dobijenim iz srednjih stručnih škola prosečan broj svršenih stolara iznosi 40 na godišnjem nivou, a tehničara 152 na nivou Srbije. Taj broj nije dovoljan za potrebe preko 4.000 privrednih društava i preduzetničkih radnji jer je prirođeni odliv po osnovu penzionisanja kadrova iz tih privrednih društava mnogo veći nego što je broj svršenih stolara i tehničara.

Srednje stručne škole imaju mogućnost da organizuju i specijalističko i majstorsko obrazovanje u trajanju od godinu dana do dve godine, kao i druge oblike stručnog obrazovanja: obrazovanje za rad u trajanju od dve godine, stručno ospozobljavanje i obuku do godinu dana (Zakon o srednjem obrazovanju i vaspitanju "Službeni glasnik RS" br. 55/2013). Specijalističko i majstorsko obrazovanje, kao i prekvalifikacija i dokvalifikacija osoba sa osnovnom školom, nezavršenom ili neodgovarajućom srednjom školom se vrši u osnovnim i srednjim stručnim školama kao i u licenciranim ustanovama za neformalno obrazovanje odraslih.

Od 2005. godine srednje stručne škole koje obrazuju kadrove za potrebe drvne industrije su aktivno učestvovale u izmenama obrazovnih profila za zanimanja u drvno-prerađivačkoj struci. Stručnjaci iz prakse, profesori i direktori srednjih stručnih škola

u ovoj oblasti smatraju da su postojećim nastavnim planovima i programima na zadovoljavajući način obuhvaćene potrebe prakse i privrednih društava iz drvne industrije.

Učenici srednjih stručnih škola u Srbiji, kao i lica koja se školju po jednogodišnjem ili dvogodišnjem programu imaju, prema nastavnim planovima i programima u Srbiji, odgovarajuću praktičnu nastavu. U okviru sprovedenih reformi, trogodišnji obrazovni profili su dobili značajno veći broj časova praktične nastave. Praktična nastava se može izvoditi, zavisno od vrste predmeta, u školskim laboratorijama, radionicama i pogonima, odnosno u privrednim društvima, kao i kod majstora – preduzetnika (u zavisnosti od obrazovnog profila i predmeta).

Četvorogodišnje stručne škole imaju srazmerno veći broj opšteobrazovnih predmeta od trogodišnjih (ili zanatskih jednogodišnjih ili dvogodišnjih obuka).

Svaka srednja stručna škola koja obrazuje kadrove za potrebe drvne industrije ima mogućnost da zaključuje ugovore sa poslodavcima (privrednim društvima ili preduzetničkim radnjama na lokalnom nivou) o organizaciji praktične nastave.

Kada su u pitanju viskostručni kadrovi-inženjeri za potrebe drvne industrije Srbije godišnje se na Šumarski fakultet u Beogradu-Odsek za tehnologije, menadžment i projektovanje nameštaja i proizvoda od drveta na prvu godinu studija upisuje između 80 i 100 studenata (taj broj je različit iz godine u godinu). Broj trenutno upisanih studenata po godinama na Odseku za tehnologije, menadžment i projektovanje nameštaja i proizvoda od drveta dat je u tabeli 3.

I godina	II godina	III godina	IV godina	UKUPNO
97	72	56	29	254

Izvor: Šumarski fakultet - Služba za nastavu i studentska pitanja

Tabela 3: Pregled broja upisanih studenata na Odseku za tehnologije, menadžment i projektovanje nameštaja i proizvoda od drveta Šumarskog fakulteta u Beogradu u školskoj 2015/2016.godini

Na ovom fakultetu godišnje diplomira prosečno 23 studenata što nije dovoljno sa aspekta potreba struke. To potvrđuju činjenice da u brojnim privrednim društвima u drvnoj industriji Srbije rade inženjeri mašinske struke, organizacije rada, šumarske i drugih struka.

Nastava na studijskom programu osnovnih akademskih studija na ovom Odseku je organizovana po konceptu 12+3 po kome studenti u toku jednog semestra imaju tri nedelje stručne prakse iz svih stručnih predmeta. Za te potrebe fakultet je potpisao Sporazume o strateškom partnerstvu sa 27 privrednih društava iz drvne industrije u kojima studenti imaju mogućnost da obavljaju stručnu praksu, letnje prakse i istraživanja za potrebe izrade svojih diplomskega radova.

Studijski program osnovnih studija za tehnologije, menadžment i projektovanje nameštaja i proizvoda od drveta usklađen je sa potrebama struke za visokoobrazovnim kadrovima različitih specijalnosti na taj način što se studenti nakon druge godine opredeljuju za jedno od sledeća tri usmerenja:

- tehnologije,
- menadžment i
- dizajn nameštaja i proizvoda od drveta.

Na taj način studenti pored bazičnih disciplina dobijaju i dodatna znanja kroz discipline u okviru svakog od navedenih usmerenja.

Pored osnovnih studija na Odseku za tehnologije, menadžment i projektovanje nameštaja i proizvoda od drveta, počev od 2013. godine, studenti mogu upisivati i studijski program strukovnih studija Tehnologije nameštaja i proizvoda od drveta koje traju tri godine. Studije su namenjene studentima koji se kroz trogodišnje školovanje obrazuju za potrebe obavljanja poslova iz delokruga pogonskih inženjera.

Nakon završetka osnovnih studija, u zavisnosti od želja i afiniteta, studenti imaju mogućnost usavršavanja kroz studijske programe master i specijalističkih studija na ovom Odseku. Na taj način na Šumarskom fakultetu u Beogradu-Odseku za tehnologije, menadžment i projektovanje nameštaja i proizvoda od drveta zaokružen je kompletan proces obrazovanja visokostručnih kadrova različitih specijalnosti za potrebe drvne industrije Srbije.

Na Visokoj školi primenjenih strukovnih studija u Vranju obrazuju se strukovni inženjeri drvene tehnologije. Godišnji broj studenata koji upisuju ovu školu iznosi 20.

Ključni problemi u procesu obrazovanja kadrova za potrebe drvne industrije Srbije

U postojećem sistemu srednjoškolskog obrazovanja kadrova za potrebe drvne industrije postoje brojni problemi, posebno u segmentu obavljanja praktične nastave, koji umanjuju motivaciju poslodavaca da uzmu aktivno učešće u organizaciji obuke ili da unaprede njen kvalitet:

- a) srednje stručne škole nemaju, za sada, zakonski osnov, da uključe predstavnike lokalne samouprave i privrede u upisni proces;
- b) poslodavci nemaju uticaja na izbor učenika, koji će im biti dodeljeni na stručnu praksu (najčešće se učenici dodeljuju određenom poslodavcu na praksu po azbučnom redu, a ne po sklonostima, uspehu ili na neki drugi način);
- c) poslodavci nemaju mehanizam da sami odstrane sa praktične nastave ili na neki drugi način sankcionisu učenika koji je tokom praktične nastave učinio teži prekršaj (krađa, teža povreda pravila o bezbednosti na radu i drugo) već moraju da se obrate školi za sprovođenje disciplinskih postupaka koji su definisani odgovarajućom regulativom;
- d) propisima nije uređen odnos između škole i poslodavca u pogledu ispunjavanja obaveza i odgovornosti za bezbednost na radu – ovo je posebno veliki problem u drvno-prerađivačkoj delatnosti u kojoj prilikom obuke postoji značajan rizik od nastanka povreda na radu. Ne postoji zakonska i podzakonska regulativa koja određuje prava i obaveze u odnosima privrednih društava, škola i učenika tokom realizacije praktične nastave;
- e) privredna društva nemaju ugovornu obavezu da učenicima na praksi dodele supervizora prakse (mentora) kao lice sa odgovarajućim stručnim iskustvom, koje bi trebalo da prati i usmerava rad učenika, evaluira njihov učinak i postignute rezultate i priprema odgovarajuće izveštaje za predmetnog nastavnika, odnosno školu. Poslodavci smatraju da bi radno angažovanje jednog zaposlenog da obavlja samo poslove mentora odnosno obuke daka na praksi za njih bilo skupo i neisplativo. Drugim rečima, nije regulisano obezbeđivanje i finansiranje mentora, njihove potrebne kompetencije i radno iskustvo, pošto bi kao lica zaposlena u privrednim društvima, morali da deo radnog vremena posvete radu sa učenicima;
- f) Privrednici nisu dovoljno obavešteni o mogućnostima koje im pružaju sistemi prekvalifikacije i dokvalifikacije sekundarno nezaposlene radne snage, dakle odraslih nezaposlenih, koji se nalaze na tržištu rada. Prekvalifikacija ili dokvalifikacija traju između šest meseci i godinu dana pri čemu poslodavac ima mogućnosti da utiče na sadržaj i vrstu stručne prekvalifikacije ili dokvalifikacije u dogовору са организатором (школом). Lice na prekvalifikaciji ili dokvalifikaciji se sve vreme nalazi kod poslodavca i radi, odnosno obučava se kroz rad, a njegovo radno angažovanje kroz obuku je pokriveno ugovorom o prekvalifikaciji, odnosno dokvalifikaciji.

- g) Nisu ujednačeni nazivi zanimanja i obrazovnih profila, kao i standardi kvalifikacija, koji kompetencijama opisuju ta zanimanja, tako da ih na isti način prepoznaju poslodavci, škole, nezaposleni, učenici i tržište rada.

Iako su zanatsko-tehnička zanimanja u oblasti finalne obrade drveta na tržištu sve traženija, interesovanje đaka za srednje škole, koje obrazuju ove profile iz godine u godinu opada.

Prema istraživanju iz 2013. godine, koje je sprovedeno za potrebe Nemačke razvojne organizacije GIZ,¹³ u pojedinim srednjim školama koja obrazuju trogodišnje smerove u oblasti prerade drveta ubrzano se zatvaraju pomenuti smerovi zbog, kako je ovo istraživanje pokazalo, niskog ugleda zanatsko-tehničkih profesija.

Prema podacima srednjih stručnih škola koje obrazuju kadrove u oblasti šumarstva i drvne industrije u školskoj 2013/2014. godini na celoj teritoriji Republike Srbije se nije školovao ni jedan tapetar. Zbog slabog interesovanja svršenih osnovaca za srednje stručne škole, a posebno za trogodišnje proizvodne profile, u narednih nekoliko godina ugasiće se više od 200 odeljenja među kojima je mnogo onih koji školuju deficitarna zanimanja u oblasti finalne prerade drveta.

U četiri okruga: Beogradskom, Nišavskom, Šumadijskom i Južnobačkom najmanje interesovanje postoji za drvne i šumarske škole u koje se školske 2013/2014. nije upisao dovoljan broj učenika ni u jedno odeljenje. Na primer, u

beogradskoj srednjoj stručnoj „Drvo art“ školi su od školske 2013. godine ukinuti svi trogodišnji smerovi u oblasti finalne prerade drveta: stolar, drvomodelar, izrađivač muzičkih instrumenata i tapetar dekorater. Ako se ovaj trend nastavi, Forum srednjih stručnih škola predviđa u bliskoj budućnosti gašenje 50 srednjih stručnih škola, između ostalih i onih koje školuju stručnu radnu snagu za potrebe drvne industrije. Treba naglasiti da ovakav trend, na izvestan način, prati ciljeve Strategije razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine. Naime, ovim dokumentom predviđeno je da se procenat učenika koji se obrazuju u gimnazijama (znači za dalje školovanje) udvostruči u odnosu na srednje stručno obrazovanje, koje u tom periodu treba da se prepolovi. Osim toga, prisutni su i značajni uticaji, posebno anglosaksonskih eksperata, koji se zalažu za promene u srednjem stručnom obrazovanju u pravcu podučavanja učenika takvim znanjima i veštinama koje će mu omogućiti celoživotno učenje u skladu sa promenama tehnologije i zahteva tržišta rada.

Poslodavci i lokalne samouprave su vitalno zainteresovani za opstanak, ali i poboljšanje kvaliteta nastave u deficitarnim zanimanjima u sektoru finalne obrade drveta. Poslodavci su spremni da se angažuju kako bi, u saradnji sa školama, poboljšali kvalitet kompetencija sa kojima mlađi izlaze iz srednjih škola. Većina poslodavaca tvrdi da kadrovi koji se kod njih zapošljavaju nemaju dovoljna praktična znanja i da moraju da dodatno investiraju u njihovu obuku i stručna znanja.

Glavni problemi u segmentu obrazovanja visokostručnih kadrova su vezani za materijalni status fakulteta i nepostojanje mogućnosti finansiranja stručne prakse studenata u privrednim

¹³ Dukić, M. *Imidž zanatsko-tehničkih zanimanja u Srbiji*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

društvima. U troškovima izvođenja stručne prakse participiraju sami studenti uz retke pojedinačne primere pokrića dela troškova od strane pojedinih privrednih društava.

Prethodno iznete analize jasno pokazuju da je obrazovni sistem u Srbiji kako srednjoškolskog tako i visokog obrazovanja u potpunosti zaokružen u smislu obrazovanja kadrova svih najznačajnijih specijalnosti koje zahteva drvna industrija Srbije. Čak su u prethodnom periodu u sistemu srednjoškolskog obrazovanja bila uvedena i pojedina specifična zanimanja (drvomodelar, izrađivač muzičkih instrumenata, tapetar dekorater i druga). Na taj način obrazovni sistem je jasno pokazao da je u stanju da prepozna potrebe i zahteve struke i da ukoliko se u budućnosti ukažu potrebe za nekim novim specijalnostima stručnjaci u obrazovnom sistemu će to sigurno umeti da prepoznaju i uvedu u obrazovni proces. Međutim, i pored ove činjenice postoje određeni problemi na relaciji obrazovni sistem – privreda. Među njima posebno se izdvajaju:

- nedovoljna informisanost vlasnika privrednih društava o specijalnostima koje se obrazuju u obrazovnom sistemu Srbije. Ovaj problem posebno je izražen prilikom zapošljavanja visokostručnih kadrova kada se u velikom broju slučajeva na konkursima kao uslov za prijem u radni odnos zahteva samo diploma inženjera Šumarskog fakulteta bez navođenja uže oblasti. Rezultat takvog pristupa je prijem u radni odnos kadrova koji se nisu obrazovali za potrebe drvne industrije i koji se sa procesima prerade drveta i proizvodnje nameštaja prvi put susreću kada zasnuju radni odnos. Da bi se prevazišao ovaj pro-

blem neophodno je veće uključivanje predstavnika drvne struke u izradu Nacionalnog okvira kvalifikacija (NOK).

- previsoka očekivanja vlasnika privrednih društava da kadrovi koji dolaze iz obrazovnog sistema u startu treba da znaju da obavljaju sve poslove sa kojima se susreću u praksi.
- nezainteresovanost najvećih privrednih društava da aktivnije učestvuju u realizaciji stručne prakse studenata i srednjoškolaca. Retki su primeri kompanija koje su voljne da prime studente za obavljanje letnjih praksi.

Svemu prethodnom potrebno je dodati i činjenicu da u procesu tranzicije, zbog svih problema koje je ona nosila sa sobom, nije izvršen „transfer“ znanja sa kadrova sa iskustvom na mlađe kadrove. Taj problem se i danas reflektuje u pojedinim privrednim društvima koja se bave proizvodnjom nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokim stepenom finalizacije.

Saradnja i koordinacija organa javne vlasti i privrede

Navedeni problemi, a i neki drugi, još uvek nisu postali predmet bavljenja struke i Vlade. Struka je skoro bez ikakvog uticaja na kreiranje ekonomске politike. S druge strane strukovna udruženja su rascepka i bez zajedničkih ciljeva i planova delovanja. S obzirom na to da problemi i ograničenja jačanja konkurentnosti drvne industrije Srbije nisu još uvek na dnevnom redu Vlade, oni su, za sada, periferni i bez pokazivanja bilo kakve ozbiljne pažnje Vlade prema njihovom rešavanju. To ukazuje na inertnost Vlade po pitanju jačanja konkurentnosti domaće drvne industrije. Ako se ovo stanje nastavi doći će se u situaciju da će konkurentnost drvne

industrije Srbije na međunarodnom tržištu biti sve lošija što će prouzrokovati da će za njen oporavak trebati veoma mnogo napora, sredstava i vremena.

Saradnja i koordinacija organa javne vlasti i strukovnih udruženja i asocijacija u okviru drvne industrije Srbije se može oceniti kao nedovoljno dobra. Sa izuzetkom povremenih javnih poziva za učešće strukovnih udruženja, klastera i malih i srednjih privrednih društava u programima razvoja preduzetništva od strane Ministarstva privrede drugih oblika saradnje skoro da nije ni bilo. Štaviše, pri resornom Ministarstvu privrede kroz sistem čestih racionalizacija, sektor drvne industrije je potpuno izgubio vidljivost. Jednim delom tome su doprineli i netačni podaci zvanične statistike o učešću drvne industrije u bruto društvenom proizvodu, broju radnika, poslovnim prihodima i drugim pokazateljima u kojima su rezultati (parametri) drvne industrije višestruko potcenjeni u odnosu na stvarne rezultate koje ona ostvaruje.

Činjenice da drvna industrija Srbije direktno doprinosi budžetu Republike Srbije sa preko 80 miliona EUR na godišnjem nivou kroz sistem plaćanja PDV-a kao i skoro 200 miliona EUR spoljnotrgovinskog suficita nisu bile dovoljne da se u okviru ***Vlade osnuje poseban organ - Uprava zadrvnu industriju*** koja bi se bavila razvojem ove industrijske grane. Zbog nepostojanja posebnog državnog organa nije ni bilo moguće realizovati direktne podsticajne mere za jačanje konkurentnosti drvne industrije Srbije. Neusaglašenost šumarske i industrijske politike još jedan su primer nekoordinisanja organa javne vlasti koji se direktno odražavaju na poslovanje drvne industrije Srbije.

Jedino strukovno udruženje u okviru Privredne komore Srbije koje se bavilo problematikom šumarstva, prerade drveta i proizvodnje celuloze i papira je najnovijom racionalizacijom pripojeno Udruženju za poljoprivredu, prehrambenu industriju, šumarstvo i vodoprivredu. Drvne industrije nema čak ni u nazivu novog udruženja, što samo po sebi govori o potpunoj nebrizi za industrijsku granu koja svoje potencijale u potpunosti zasniva na domaćim sirovinskim resursima. Jednom rečju, u ovom trenutku drvna industrijia predstavlja jednu od retkih industrijskih grana u Srbiji kojom se sistemski skoro нико ne bavi niti postoji neko telo u sistemu državne administracije na čiju adresu bi se mogli uputiti zahtevi za rešavanje problema sa kojima se ova industrijska grana susreće. Sve to u ozbiljnoj meri slabi njenu konkurentnost što sa nadolazećom konkurenčijom i na domaćem tržištu u ozbiljnoj meri dovodi u pitanje opstanak velikog broja privrednih društava.

Analiza konkurentnosti drvnoprerađivačkog sektora i predstavljanje poslovnih mogućnosti za Srbiju na izabranim ciljanim tržištima

U prethodnim tačkama ovog Akcionog plana date su analize aktuelnog stanja drvno-prerađivačkog sektora u Srbiji i izneti najznačajniji problemi sa kojima se on susreće. Može se zaključiti generalno da njegova tekuća konkurentnost nije nezadovoljavajuća, ali ni preterano zadovoljavajuća u odnosu na potencijale sa kojima raspolaže i mogućnosti koje pružaju aktuelna potrošnja pojedinih kategorija proizvoda od drveta na evropskom i globalnom tržištu.

Mogućnost drvne industrije Srbije da uspešno konkuriše na međunarodnom tržištu sa svojim proizvodima visoke dodate vrednosti u velikoj meri zavisi od resursa sa kojima raspolaže, od efikasnosti korišćenja tih resursa i od konkurentnosti proizvoda od drveta iz drugih zemalja. Najznačajniji uzroci nezadovoljavajućeg nivoa konkurentnosti drvne industrije Srbije, kao i neke od posledica takvog stanja su:

Prvi uzrok predstavlja usitnjenošć prerađe tehničkog drveta koje se prerađuje u 1008 pilana (zbirno privredna društva i preduzetnici). To je rezultat predimenzionisanih kapaciteta za pilansku preradu drveta u odnosu na raspoložive potencijale tehničkog drveta u šumskom fondu Srbije i sistema prodaje drveta po principu "svima po malo". Proizvodna usitnjenošć i nepovezanost među privrednim društvima rezultira malim fizičkim obimom proizvodnje, a samostalni i neorganizovani nastup u izvozu često rezultira međusobnom konkurenčijom. Poremećeni sistem vrednosti i nepoštovanje partnerskog odnosa među privrednim društvima posebni su problemi koji su povezani i sa društvenim kretanjima i njihovim uticajima na sferu biznisa.

Drugi uzrok predstavlja neprepoznatljivost proizvoda od drveta koji se izvoze iz Srbije, zbog najčešće malih količina u kojima se isti izvoze, a problemi u dizajnu, promociji i distribuciji proizvoda dodatni su razlozi njihove niske konkurentnosti na izvoznim tržištima zemalja EU. Institucionalna neorganizovanost i još uvek **nepostojanje jasne strategije razvoja drvne industrije Srbije** i pored činjenice da se, vrlo često, ova industrijska grana označava u Vladinim dokumentima kao „strateška grana”, **predstavlja treći uzrok** nezadovoljavajuće konkurentnosti ove oblasti.

Četvrti uzrok je negativan uticaj makroekonomске politike na razvoj drvne industrije. Izvoznici proizvoda od drveta visokog stepena finalizacije u Srbiji nemaju adekvatnu poziciju u podsticajima i fiskalnoj politici. Ne postoje suštinski instrumenti i merae koje bi podsticali izvoz proizvoda od drveta visokog stepena finalizacije. Neke od mera makroekonomске politike su najčešće neisplative za proizvođače u preradi drveta i proizvodnji nameštaja. Ovo tim pre što se prilikom donošenja takvih mera ne uzima u obzir da su ove dve industrijske grane niskoakumulativne. Njihovu nisku akumulativnost dodatno pogoršavaju trendovi pada cena finalnih proizvoda na svetskom tržištu s jedne, i rasta cena inputa proizvodnje i poslovanja s druge strane.

Peti uzrok predstavlja neuređenost odnosa između drvne industrije i šumarstva na institucionalnom nivou. Umesto partnerskog odnosa sa sektorom šumarstva, na čijim resursima se u najvećoj meri zasniva prerada drveta u Srbiji, parcijalni interesi i sitni egoizam u međusobnim odnosima ne omogućavaju efikasno korišćenje raspoloživih resursa ova dva sektora. Ovakvo stanje se posebno odražava u segmentu cena drvne sirovine i njenog kvaliteta koji su, u velikoj meri u praksi, u međusobnom neskladu. Zbog institucionalne neefikasnosti rešavanja problema koji postoje u odnosima ova dva sektora problemi se usložnjavaju iz godine u godinu.

Tehnološki razvoj, modernizacija proizvodnje i investicije su usporeni i nedovoljni da se drvna industrij Srbije modernizuje do nivoa koji će obezbititi adekvatnu konkurentnost njenih proizvoda na sve zahtevnijim inostranim tržištima. Ova činjenica istovremeno **predstavlja šesti uzrok** njene nezadovoljavajuće konkurentnosti.

Drvna industrij Srbije kao privredna grana jedne relativno male zemlje sudsinski je orijentisana na izvoz. Analize učešća izvoza u ukupnim poslovnim prihodima ove industrijske grane pokazuju da se ono kreće od 38% u proizvodnji nameštaja do 56% u preradi drveta. Na žalost, drvna industrij Srbije još uvek ne izvozi preko 50% svog društvenog proizvoda a ni cilj od 500 miliona USD izvoza u 2010. godini, koji je postavljen u Strategiji privrednog razvoja Srbije do 2010. godine, još uvek nije dostignut ni nakon pet godina od 2010. godine. Ukupan izvoz proizvoda od drveta u 2015. godini iznosio je 363,7 miliona USD što pokazuje da je potrebno uložiti još dosta napora da bi se dostigao nivo od 500 miliona USD. Ovo zbog toga što je prosečna stopa rasta izvoza proizvoda

od drveta u periodu 2010-2015. godina iznosila svega 3,8% i zbog toga što je izvoz u 2015. godini opao za 12,4% u odnosu na 2014. godinu (2014. godina je bila godina u kojoj je zabeležena najveća vrednost izvoza za poslednjih deset godina u iznosu 415,4 miliona USD). U poređenju sa Hrvatskom (iz koje se izvozi preko 65% vrednosti proizvodnje) izvoz nameštaja i proizvoda od drveta iz Srbije u 2015. godini bio je manji za 2,7 puta, a u poređenju sa Bosnom i Hercegovinom 1,6 puta.

Nepovoljna je i relativno niska vrednost izvoza proizvoda od drveta po zaposlenom radniku. U 2014. godini ona je iznosila 18.291 USD/radniku i u odnosu na Hrvatsku i Bosnu i Hercegovinu bila je značajno niža. U odnosu na razvijene zemlje EU ovaj pokazatelj je manji za nekoliko puta.

Problem konkurentnosti je i u niskoj iskorišćenosti proizvodnih kapaciteta koja je doprinela veoma skromnim poslovnim rezultatima pri čemu su iskazani neto gubici 1,96 puta veći u odnosu na neto dobit u poslednjih pet godina. Ukupni neto poslovni gubici u poslednjih pet godina iznosili su 157,3 miliona EUR što pokazuje da je ova industrijska grana finansijski i materijalno iscrpljena zbog višegodišnjeg poslovanja sa gubicima.

Polazeći od navedenog, kao i od potrebe da je za ubrzani razvoj drvne industrije Srbije potrebno sprovesti proizvodne, trgovinske i opšterazvojne promene kako bi ona sebi obezbedila sigurno mesto u ukupnom razvoju Srbije i dospila zadovoljavajuću poziciju konkurentnog snabdevača proizvoda od drveta visokog stepena finalizacije na evropskom i globalnom tržištu, u nastavku su predstavljeni najznačajniji elementi ciljane konkurentnosti na kojima će se intenzivno raditi kako bi oni bili

dostignuti u narednih pet godina. U tom smislu drvna industrija Srbije treba i može 2022.godine da izgleda ovako:

1. predstavlja ekonomski uspešnu i profitabilnu industrijsku granu koja konkurentno izvozi preko 60% svog društvenog proizvoda, a u njegovoj vrednosti preko 2/3 sačinjavaju proizvodi visokog stepena finalizacije;
2. restrukturirana i harmonizovana sa raspoloživim sirovinskim resursima, sa savremenim programima i pročišćena od svaštarenja tj. dominantno proizvodi ono što ume i može dobro da uradi i plasira na domaće i ino tržišta;
3. njenu okosnicu sačinjavaju velike kompanije koje predstavljaju domaće i regionalne lidere u segmentu proizvoda koje proizvode, a koje su u Konzorcijumu drvne industrije interesno povezane sa malim i srednjim privrednim društvima kao domaćim dobavljačima, Vladinim institucijama, bankama, osiguravajućim kompanijama i drugim organizacijama od značaja za njen razvoj;
4. daje dobre šanse za stalno investiranje, zapošljavanje i razvoj;
5. privlačna je za investitore i mlade stručne kadrove jer je od radno intenzivne grane postala znanjem intenzivna grana koja je u potpunosti tržišno orijentisana.

Dostizanje ciljane konkurentnosti predstavlja kompleksan poduhvat čija realizacija zavisi od mnogo faktora počev od tržišnih, administrativnih, tehnoloških, programskih, kadrovskih i drugih. S tim u vezi od velikog značaja su i rešenja i mere koje će se preduzimati u okviru buduće razvojne politike

Srbije u kojoj će sedrvni sektor (šumarstvo idrvna industrija) posmatrati kao jedinstven sektor sa harmonizovanom šumarskom idrvno-industrijskom politikom. U tom smislu šumarstvo će aktivnim učešćem i stalnim dijalogom sa predstavnicimadrvne industrije, doprineti poboljšanju konkurentnostidrvne industrije Srbije.

Zbog toga, ovu priliku za srpskudrvnu industriju ne treba propustiti. Sledeći argumenati govore u prilog ove tvrdnje:

- Potražnja nameštaja i drugih proizvoda od masivnog drveta na evropskom i globalnom tržištu je velika i dalje raste. Drvo kao prirodni materijal je u poslednjih petnaest godina doživelo pravu renesansu. Ona i dalje traje, a trendovi u ovoj oblasti pokazuju da će se nastaviti globalni rast potrošnje drveta i proizvoda od drveta i u narednih dvadeset godina.
- Sirovinski resursi Srbije mogu da obezbede domaćim proizvođačima konkurenčku prednost u odnosu na proizvođače iz drugih zemalja na pojedinim izvoznim tržištima.
- Povećanjem efikasnosti korišćenja sopstvenih potencijala i uz podršku realizaciji definisanih razvojnih programadrvna industrija Srbije može da zauzme mnogo značajnije mesto u regionalnim i globalnim tokovima nameštaja i proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću nego što je to trenutno slučaj.
- Adekvatna alokacija drvnih resursa proizvođačima izvoznih proizvoda od drveta visoke dodate vrednosti će omogućiti otvaranje hiljade novih radnih mesta u uglavnom nerazvijenim područjima bogatim šumama.

Na osnovu analize kretanja potrošnje, tokova trgovine i budućih trendova na evropskom i globalnom tržištu nameštaja i proizvoda od drveta u nastavku su predstavljene četiri grupe programa sa kojima drvna industrija Srbije može i treba da iskoristi svoju razvojnu šansu i sebe pozicionira kao značajnog i konkurentnog snabdevača evropskog i globalnog tržišta sa pojedinim kategorijama proizvoda od drveta:

Program proizvoda od tvrdog drveta (lišćara)

Najznačajnije strateške proizvode u kategoriji tvrdog drveta, pre svega bukovog, predstavljajuće: nameštaj za sedenje (stolice) drveni trpezarijski i nameštaj za spavaće sobe (stolovi, kreveti, komode, ormari) građevinska stolarija i podovi od tvrdih lišćara delovi nameštaja izrađeni od masivnih i furnirskih ploča i drvna galerterija kao prateći proizvodi u funkciji povećanja stepena iskorišćenja drvne sirovine (daske za meso, vešalice za odela i drugo)

Program proizvoda od četinarskog drveta

Iako Srbija raspolaže sa relativno skromnim resursima četinarskog drveta ipak je definisan "*Program proizvodnje i izvoza inženjerskih proizvoda od masivnog četinarskog drveta*". Razlog je činjenica da se proizvodnja ovih proizvoda u Srbiji može intenzivno razvijati i na bazi uvoza četinarske sirovine iz zemalja u okruženju jer je odnos valorizacije cene ugrađenog 1 m^3 drvne sirovine i prodajne cene gotovih inženjerskih proizvoda u rasponu od 1 : 6-8 puta. S druge strane potražnja za ovim proizvodima u Evropi i svetu je za neke proizvode skoro neograničena, a za druge proizvode ima dvocifrene stope rasta.

Okosnicu ovog programa sačinjavaće proizvodi koji spadaju u kategoriju građevinskih proizvoda, a pre svih:

- lamelirani krovni nosači od lepljenog lameiranog drveta uključiv i kombinaciju četinari-bukva,
- prozori i vrata
- unutrašnji zidni (pregradni) paneli,
- lamelirani elementi za prozore i vrata.

Program "contracting" – opremanje objekata po principu ključ u ruke

Izbor contractinga kao jednog od strateških pravaca razvoja drvne industrije Srbije rezultat je činjenice da određena preduzeća iz Srbije uspešno obavljaju ove poslove u zemlji i inostranstvu kao i činjenice da u opremanju objekata nameštaj i drugi proizvodi od drveta (prozori, vrata, podovi i drugi proizvodi) učeštuju sa preko 60% u ukupnim troškovima opremanja. U tom smislu contracting kao model razvojog programa omogućava snažnije povezivanje domaćih preduzeća i plasman domaćeg nameštaja i drugih proizvoda od drveta u opremanju objekata u zemlji i inostranstvu.

Program proizvodnje energije na bazi drveta

Paralelno sa realizacijom programa proizvodnje izabranih strateških proizvoda razvijaće se i program proizvodnje električne energije iz drvne biomase, čime bi se zaokružio proces celovitog i racionalnog korišćenja drvne sirovine. U tom smislu preduzećima će biti na raspolaganju instrumenti podrške za izgradnju kogenerativnih postrojenja kao i sistem podsticajnih cena za električnu energiju proizvedenu iz drvne biomase.

Navedeni programi sa svojim proizvodima pred-

stavljuju strateške programe drvne industrije Srbije na kojima će ona temeljiti svoj budući razvoj i koje će Vlada podsticati svojim meraima. S druge strane to ne znači da su ostali proizvodi od drveta koji ne predstavljaju sastavne elemente ovih razvojnih programa manje važni i da će bilo ko ometati razvoj njihove proizvodnje. Svi ti proizvodi imaju svoje место, ulogu i značaj u potrošnji i izvozu Srbije.

Srbija ima veliki potencijal za ekspanziju proizvodnje i izvoza nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokim stepenom finalizacije kroz navedene razvojne programe i ono što je sada potrebno je kombinacija kratkoročnih i srednjoročnih mera za postepeno zauzimanje pozicije Srbije na mapi globalnih dobavljača ovih proizvoda.

Razvojem dinamičnog sektora nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću koristiće se visoko kvalitetni šumski resursi Srbije što će omogućiti otvaranje novih radnih mesta i smanjenje nezaposlenosti u lokalnim sredinama, posebno u onim koje su bogate šumama.

Potencijalna ciljna tržišta za izabrane razvojne programe i grupe proizvoda

Polazeći od potreba domaćeg tržišta ali i uvažavajući činjenicu da njegovi potencijali neće biti dovoljni za plasman celokupnog obima buduće proizvodnje nametnula se potreba definisanja glavnih izvoznih tržišta za izabrane grupe proizvoda. U tom smislu izvršeno je grupisanje potencijalnih ciljnih tržišta u četiri grupe:

- domaće tržište,
- tržišta zemalja u regionu,
- tržišta zemalja EU i
- tržišta trećih zemalja

Ovakva klasifikacija potencijalnih tržišta rezultat je činjenice da domaća preduzeća već imaju razvijene poslovne veze sa partnerima iz navedenih grupa zemalja.

Domaće tržište

Na bazi analiza ostvarenih poslovnih prihoda i spoljnotrgovinskog bilansa drvne industrije Srbije izvedene su procene potreba domaćeg tržišta za pojedinim grupama proizvoda u narednih pet godina, i to:

Prozori i vrata od drveta	54-56 miliona €/god
Podovi od drveta	6,8-7,5 miliona €/god
Nameštaj za sedenje	21-23 miliona €/god
Drveni trpezarijski nameštaj	13-15 miliona €/god
Drveni nameštaj za spavaće sobe	17-19 miliona €/god
Drvna galerterija	1,4-1,6 milion €/god

Tržišta zemalja u regionu Zapadnog Balkana

Iako se smatraju relativno malim tržištima u odnosu na tržište zemalja EU, SAD i drugih velikih tržišta posmatrano globalno, tržišta zemalja regiona su važna za plasman proizvoda drvne industrije Srbije. To potvrđuju postojeće trgovačke veze i poslovni odnosi između preduzeća iz Srbije i iz zemalja u okruženju koji su rezultat blizine, sličnosti jezika, olakšane komunikacije i CEFTA sporazuma. U tabeli 4 predstavljeni su podaci o vrednosti uvoza izabranih grupa proizvoda pojedinih zemalja u regionu kao pokazatelji potencijala za još bolje pozicioniranje preduzeća drvne industrije Srbije na pojedinim tržištimi.

Jedna od značajnih promena koja se desila u poslednje tri godine na tržištu nameštaja od drveta u zemljama u regionu jeste prodor Turske i njeno pozicioniranje kao značajnog snabdevača drvenim nameštajem Makedonije i Albanije.

Tržišta zemalja Evropske unije

U Evropskoj uniji kao ciljna tržišta izabrane su Nemačka, Francuska i Holandija, koje predstavljaju velike uvoznike izabranih kategorija proizvoda s jedne strane i zbog postojanja dobrih trgovačkih veza i dijaspore s druge strane. U tabeli 5 predstavljeni su podaci o vrednosti uvoza izabranih grupa proizvoda u ovim zemljama.

Tržišta trećih zemalja

Kao glavno ciljno tržište trećih zemalja izabrano je tržište Ujedinjenih Arapskih Emirata. Glavni razlog za izbor ovog tržišta predstavlja činjenica da je ovo tržište u ekspanziji kada su u pitanju izabrane grupe proizvoda i da će se trend rasta njihove potrošnje nastaviti i u narednim godinama. Praktično to znači da na ovom tržištu ima mesta za određene proizvode od drveta iz Srbije i pored činjenice da su na njemu već dugo godina prisutne kompanije iz Kine i Evrope.

Navedena ciljna tržišta predstavljaće polaznu osnovu u kreiranju mera politike u delu koji se odnosi na uspostavljanje partnerstva između institucija i preduzeća iz Srbije sa institucijama i preduzećima iz ovih zemalja. Pored toga broj i veličina izabranih ciljnih tržišta su optimalni imajući u vidu potencijalni obim proizvodnje koji će preduzeća iz drvne industrije Srbije ostvariti u narednih deset godina kao i kriterijum da prevelika disperzija tržišta nije dobra sa stanovišta pozicioniranja i zauzimanja značajnijeg tržišnog segmenta.

Kada su u pitanju lamenirani proizvodi od drveta čamovine uspostavljanjem strateškog partnerstva sa kompanijama iz Austrije i Nemačke, koje su vodeće u Evropi u ovom segmentu, stvorili bi se preduslovi da proizvođači iz Srbije postanu njihovi pouzdani partneri u snabdevanju tržišta u Evropi i šire. Mogućnost povećanja stepena finalizacije polazne sirovine i izvoza proizvoda sa dodatom vrednošću kroz ovakav program su skoro neograničene.

Kategorija proizvoda	Indikator	Država				
		Albanija	Bosna i Hercegovina	Hrvatska	Makedonija	Slovenija
Drveni prozori	Uvoz u 1000 USD	368	709	3.333	363	3.691
	Glavni konkurenti	Italija Grčka	Danska Poljska Slovenija	Mađarska BiH Austrija	Slovenija Poljska Mađarska	Mađarska Austrija Hrvatska
Drvena vrata	Uvoz u 1000 USD	1.004	815	11.483	2.444	4.632
	Glavni konkurenti	Italija Kina Grčka	Slovenija Poljska Nemačka	BiH Italija Slovenija	Slovenija Kina Turska	Nemačka Poljska Hrvatska
Podovi od drveta	Uvoz u 1000 USD	714	3.007	3.306	1.064	13.242
	Glavni konkurenti	Nemačka Poljska Italija	Hrvatska Nemačka Slovenija	Slovenija Nemačka Austrija	Kina Italija Hrvatska	Italija Kina Mađarska
Lamelirani proizvodi od drveta	Uvoz u 1000 USD	868	1.266	5.232	1.789	8.151
	Glavni konkurenti	Austrija Italija Turska	Austrija Poljska Slovenija	Austrija Slovenija Nemačka	Austrija Turska Poljska	Austrija Nemačka Italija
Namještaj za sedenje od drveta	Uvoz u 1000 USD	2.699	7.010	42.536	6.637	18.691
	Glavni konkurenti	Italija Turska Kina	Nemačka Kina Italija	BiH Italija Nemačka	Italija Turska Slovenija	Itakija Nemačka Kina
Drveni trpezarijski i ostali namještaj	Uvoz u 1000 USD	3.563	22.316	49.967	9.601	25.856
	Glavni konkurenti	Kina Italija Grčka	Poljska Kina Italija	Italija Poljska Nemačka	Turska Italija Kina	Nemačka Poljska Italija
Drveni namještaj za spavaće sobe	Uvoz u 1000 USD	2.550	5.133	20.141	3.3.98	12.802
	Glavni konkurenti	Italija Kina Turska	Poljska Nemačka Slovenija	BiH Nemačka Italija	Turska Slovenija Italija	Poljska BiH Kina
Drvna galeranterija	Uvoz u 1000 USD	262	436	1.799	157	667
	Glavni konkurenti	Kina Italija Grčka	Kina Slovenija Turska	Kina Nemačka Italija	Kina Turska BiH	Kina Nemačka Italija

Napomena: Podaci o uvozu i redosled zemalja iz kojih se izabrani proizvodi uvoze se odnose na 2015.godinu.

Izvori: Nacionalne statistike spoljne trgovine izabranih zemalja za 2015.godinu

Tabela 4: Tržišni potencijali za izabrane grupe proizvoda zemalja u okruženju

Kategorija proizvoda	Indikator	Država		
		Nemačka	Francuska	Holandija
Drveni prozori	Uvoz u 1000 USD	217.427	84.931	44.404
	Glavni konkurenti	Danska Poljska Austrija	Poljska Danska Austrija	Belgija Danska Mađarska
Drvena vrata	Uvoz u 1000 USD	144.050	77.858	75.756
	Glavni konkurenti	Poljska Danska Češka Republika	Nemačka Italija Kina	Indonezija Češka Republika Belgija
Podovi od drveta	Uvoz u 1000 USD	305.110	86.469	71.815
	Glavni konkurenti	Austrija Kina Litvanija	Belgija Poljska Austrija	Kina Litvanija Indonezija
Lamelirani proizvodi od drveta	Uvoz u 1000 USD	285.848	202.698	45.640
	Glavni konkurenti	Austrija Poljska Danska	Nemačka Poljska Italija	Indonezija Malezija Kanada
Namještaj za sedenje od drveta	Uvoz u 1000 USD	1.661.683	949.789	330.596
	Glavni konkurenti	Poljska Kina Mađarska	Kina Italija Poljska	Poljska Kina Rumunija
Drveni trapezarijski i ostali namještaj	Uvoz u 1000 USD	1.099.085	1.122.976	481.532
	Glavni konkurenti	Poljska Kina Danska	Kina Italija Belgija	Kina Belgija Nemačka
Drveni namještaj za spavaće sobe	Uvoz u 1000 USD	585.973	263.772	149.577
	Glavni konkurenti	Poljska Kina Danska	Kina Poljska Danska	Belgija Nemačka Kina
Drvna galeranterija	Uvoz u 1000 USD	92.889	54.199	38.974
	Glavni konkurenti	Kina Vijetnam Holandija	Kina Nemačka Belgija	Kina Nemačka Belgija

Napomena: Podaci o uvozu i redosled zemalja iz kojih se izabrani proizvodi uvoze se odnose na 2015.godinu.

Izvori: Nacionalne statistike spoljne trgovine izabranih zemalja za 2015.godinu

Tabela 5: Tržišni potencijali za izabrane grupe proizvoda Nemačke, Francuske i Holandije

Kategorija proizvoda	Indikator	Država
		Ujedinjeni Arapski Emirati
Drvena vrata	Uvoz u 1000 USD	18.936
	Glavni konkurenti	Kina Italija Portugalija
Podovi od drveta	Uvoz u 1000 USD	16.304
	Glavni konkurenti	Italija Kina Švedska
Lamelirani proizvodi od drveta	Uvoz u 1000 USD	23.288
	Glavni konkurenti	Austrija Novi Zeland Kina
Namještaj za sedenje od drveta	Uvoz u 1000 USD	193.086
	Glavni konkurenti	Kina Italija SAD
Drveni trpezarijski i ostali namještaj	Uvoz u 1000 USD	227.356
	Glavni konkurenti	Kina Italija Nemačka
Drveni namještaj za spavaće sobe	Uvoz u 1000 USD	143.005
	Glavni konkurenti	Kina Italija Vijetnam
Drvna galerterija	Uvoz u 1000 USD	8.298
	Glavni konkurenti	Kina Tajland Indija

Napomena: Podaci o uvozu i redosled zemalja iz kojih se izabrani proizvodi uvoze se odnose na 2015.godinu.

Izvor: Baza podataka UNECE

Tabela 6: Tržišni potencijali za izabранe grupe proizvoda Ujedinjenih Arapskih Emirata

Preporuke za povećanje konkurentnosti drvne industrije Srbije

U ovom delu utvrđuju se smernice, prioritetne mere i aktivnosti za jačanje konkurentskog potencijala drvne industrije i posebno podsektora proizvodnje nameštaja od drveta u Srbiji. Da bi drvna industrija postala jedan od ključnih pokretača održivog ekonomskog razvoja Srbije, mora da poveća efikasnost upotrebe resursa i udeo proizvoda sa visokom dodatnom vrednošću u ukupnoj proizvodnji. Cilj podrške ovoj industrijskoj grani je podsticanje njene izvozne konkurentnosti, kako bi se Srbija pozicionirala na svetskoj mapi proizvođača, pre svega nameštaja od drveta. Time bi se povećala zaposlenost i značajno umanjilo razvojno zaostajanje brdsko-planinskih i ruralnih oblasti u Srbiji koje su bogate šumama. Predložene mere i aktivnosti predstavljaju deo strateškog okvira za razvoj konkurentnosti privrede Republike Srbije i komplementarne su sa ranije usvojenim dokumentima u ovoj oblasti, pre svega sa Strategijom razvoja industrije Republike Srbije od 2011. do 2020. godine („Službeni glasnik RS“ br. 55/11).

Jačanje održivosti i konkurentnosti proizvođača proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću, a posebno nameštaja, postići će se pre svega kroz kontinuirano unapređenje osnovnih poslovnih funkcija (organizacija rada, unapređenje procesa nabavke, upravljanje troškovima, planiranje i upravljanje prodajom i istraživanje tržišta, merenje učinka zaposlenih i poslovno planiranje). To je prvi uslov za ostvarenje održivog plasmana nameštaja od drveta na globalna tržišta. Uvažavajući važnost i značaj spoljašnjih faktora za poboljšanje konkurentске pozicije proizvođača nameštaja od drveta, ovim kompanijama je pre svega neophodno jačanje sopstvenih kapaciteta, poslovnih i stručnih veština, kako bi na najefikasnijim

način iskoristili podsticajne mere podrške za olakšanje pristupa novim tržištima. Čak i kada bi politika i praksa države u pogledu korišćenja šuma bile optimalne, odnosno kada bi kompanije imale u kontinuitetu snabdevanje kvalitetnim sirovinama - po stabilnim cenama, a finansiranje bilo dostupno privatnom sektoru za nabavku moderne opreme za proizvodnju nameštaja i kada bi postojala obučena radna snaga za proizvodnju nameštaja i poslovno okruženje bilo potpuno usklađeno sa zahtevima privrede, efikasno i delotvorno, sektor proizvodnje nameštaja od drveta ne bi doživeo ekspanziju i rast bez značajnog unapređenja načina poslovanja i internih kapaciteta kompanija do nivoa do koga one mogu da se ravnopravno mere sa preduzećima u državama koje su već lideri na svetskom tržištu nameštaja.

U skladu sa navedenim, mere koje predlaže ovaj strateški dokument su sistematizovane u dva odeljka. Jedan definiše smernice i metodologiju za unapređenje internih kapaciteta proizvođača proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću, kako bi bili konkurentniji na stranim tržištima, a drugi definiše mere za unapređenje ukupnog poslovnog ambijenta na svim nivovima vlasti.

Unapređenje konkurentnosti proizvođača proizvoda sa visokom dodatom vrednošću

Većini proizvođača nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću u zemlji neće biti lako da dostignu nivo produktivnosti koji globalno tržište nameštaja zahteva. Stoga će svi privatni i javni činioци angažovani na poslovima podrške rastu i razvoju sektora nameštaja od drveta u Srbiji morati da osmisle i sprovedu niz usklađenih aktivnosti sa ciljem unapređenja profesionalnih

kompetencija u oblasti upravljanja i poslovne konkurentnosti domaćih kompanija koje se bave proizvodnjom nameštaja od drveta. U nastavku su date preporuke u vezi sa tim aktivnostima.

1. Obuka u oblasti upravljanja poslovanjem: Različiti metodi se mogu koristiti kako bi se kompanijama pomoglo da se obuče za bolje upravljanje proizvodnim funkcijama i takva obuka je od velikog značaja za sektor. Svaki metod unapređenja upravljanja u sektoru podrazumeva angažovanje profesionalnih domaćih i međunarodnih sektorskih stručnjaka sa praktičnim iskustvom u sektoru nameštaja. U tom smislu, **potrebno je formirati radnu grupu stručnjaka iz sektora i iz oblasti razvoja poslovanja, koja bi preporučila najefikasniji način pružanja stručnih usluga kompanijama u oblasti unapređenja upravljanja, što je preduslov daljeg razvoja poslovanja. U najvećem broju slučajeva će moduli obuke biti definisani za grupe preduzeća sa istim problemima, ali je moguće pružati i specijalizovane obuke kao konsultacije pojedinačnim preduzećima tamo gde je to izvodljivo.**

Oblasti konsultantske obuke u menadžmentu treba da obuhvataju teme u nastavku, gde su već uočeni zajednički problemi u poslovanju proizvođača nameštaja u Srbiji:

- a. Obračun troškova i cena: Mali broj proizvođača vlađa metodologijom obračuna troškova za pojedine faze i procese proizvodnje. Za konkurentnost na stranim tržištima neophodno je da se ovlada preciznim obračunom troškova iz nekoliko razloga: da bi se identifikovali i unapredili neefikasni segmenti proizvodnje, čime kompanija postaje

troškovno pa time i cenovno konkurentna i radi formiranja strukture troškova koja je jasna potencijalnim kupcima. Obuka i konsalting u oblasti inženjeringu troškova su od vitalnog značaja za preduzeća. Kompanije će morati da znaju kako da poboljšaju efikasnost iskoriščavanja sirovine, kako da izvrše optimizaciju proizvodnih procesa u kojima se ostvaruje visoka dobit iz ulaganja i da eliminišu proizvode kojima se ostvaruje niska dobit iz ulaganja („SKU“ – kataloški broj proizvoda), i kako da izračunaju i troškove korišćenja opreme i mašina.

- b. *Strategije za ekonomičnu nabavku sirovina:* Neophodno je da preduzeća nauče da definišu optimalnu kombinaciju svih elemenata u lancu snabdevanja, uključujući i smanjenje troškova logistike na minimum. Za to je neophodno da poznaju sve opcije u lancu snabdevanja i mogućnosti i načine primene kreativnih rešenja za smanjenje troškova u nabavci sirovina.
- c. *Kontrola kvaliteta:* Očito je da veliki broj srpskih proizvođača nema uspostavljene sisteme za striktno praćenje standarda kvaliteta i izveštavanje. Kontrola kvaliteta je neophodna za proizvodnju identičnih proizvoda bez grešaka i radi identifikacije i otklanjanja problema u proizvodnji koji utiču na kvalitet, uz pomoć povratne informacije i kontrole. Ovo je još važnije kada se nameštaj isporučuje na veliku udaljenost (kao što je to slučaj u izvozu). U ovom slučaju, kvalitet još više dobija na značaju, jer se troškovi reklamacija i otklanjanja odstupanja od ugovorenog kvaliteta povećavaju logaritamski

sa povećanjem udaljenosti od mesta isporuke. Da bi se ovo postiglo potrebno je obezbediti specifičnu obuku u oblasti upravljanja kontrolom kvaliteta, u vidu skupa alata za obuku namenjenih pojedinim vrstama proizvođača.

- d. *Raspored opreme i radnih mesta u pogonu, proizvodni tok, upravljanje procesima:* Mnoge male i srednje fabrike nameštaja u Srbiji imaju organizaciju radnih mesta i opreme u pogonu koja nije optimalana pa tok proizvodnje nije efikasan. Pored toga, mnoge fabrike zavise od mašina koje su potpuno amortizovane, a i dalje su u eksploataciji. Pri tome, postoje i brojni slučajevi da je postojeća oprema nedovoljno iskorišćena. Iako je ovo deo inženjeringu troškova, obuka u oblasti upravljanja procesima, zatim o rasporedu u proizvodnom pogonu i o toku proizvodnje bi pomogla proizvođačima da organizuju proizvodnju i uštede na troškovima i optimizuju kapacitete postrojenja. Obuka u oblasti inženjeringu troškova može da obuhvati i mogućnosti uštede troškova podugovaranjem neke faze proizvodnog procesa. Specijalizovani podugovarači mogu da budu efikasniji u nekim operacijama. Takođe je moguće i organizovanje zajedničkog korišćenja opreme koja je potrebna svim proizvođačima, a koristi se samo povremeno.
- e. *Upravljanje zalihami:* Upravljanje zalihami je mera koja se odnosi na efikasnost, a njome proizvođač nastoji da kontinuirano uskladi dostupnost sirovine sa potrebama proizvodnje. Prevelike zalihe u dužem vremenskom periodu koštaju previše, a nedovoljne zalihe dovode

do skupih kašnjenja i propuštenih narudžbi. Kompanije moraju da dovedu upravljanje zalihami na nivo što bliži idealnom jer postoje tehnike upravljanja i taktike podrške kako bi se to postiglo. U Srbiji, jedan od presudnih troškova u vezi sa zalihami proizvođača nameštaja je povezan sa prirodnim sušenjem rezane građe. Proizvođači moraju da naruče i odmah plate sirovinu, a ne mogu da je odmah i iskoriste u proizvodnji, jer je potrebno da se rezana građa prirodno prosuši nekoliko meseci. Vreme prirodnog prosušivanja varira u zavisnosti od vrste drveta, debljine rezane građe, sezonskih klimatskih uslova i ciljanom nivou vlage). Koeficijent obrta zaliha (broj dana vezivanja zaliha) u velikoj meri utiče na trajanje poslovnog ciklusa preduzeća, na cenu proizvoda pa time i na njegovu konkurentnost i konačne bilanse stanja i uspeha. Ovo je problem sa kojim se susreću skoro svi proizvođači u Srbiji jer malo preduzeća nudi usluge sušenja.

- 2. Upravljanje marketingom. Kompanije moraju da steknu veština prepoznavanja trendova potražnje, da prilagode izgled i modele nameštaja tržišnim trendovima, da razumeju očekivanja tržišta, da planiraju i sprovedu realne i razvojno orijentisane marketinške ciljeve i shodno tome upravljaju marketingom. Trenutno proizvođači u sektoru nameštaja u Srbiji uglavnom ne iskazuju takve sposobnosti. Retke su marketinške strategije koje su zasnovane na analizi tržišta i njegovih zahteva, a kompanije uglavnom teže realizaciji kratkoročnih *ad hoc* prodajnih ciljeva, i ne sprovode usmerene i višefazne marketinške procedure. Povezivanje marketing orientacije i veština na nivou kompanije će zahtevati različite pristupe, uključujući

konsultacije prema zahtevima pojedinačnih kompanija, grupne konsultacije i sastanke unutar sektora i diskusiju, a sve u cilju razvoja niza praktičnih i efikasnih modela marketinških ponašanja i aktivnosti koji će obezbediti održivu prodaju pojedinačnim firmama i sektoru nameštaja od drveta u celini. **Preporučuje se da se oformi radna grupa stručnjaka iz sektora i stručnjaka za razvoj poslovanja, kako bi predložili najbolju kombinaciju alata za povezivanje marketing orientacije i veština proizvođača.** Ovi alati treba da omoguće otklanjanje najvažnijih marketinških nedostataka u sektoru nameštaja u Srbiji.

- a. *Poznavanje izvoznog tržišta:* Preduslov izgradnje i razvoja dinamičnog drvnog sektora je da kritičan broj individualnih preduzeća u sektor shvati mentalitet i zahteve globalnih kupaca nameštaja od drveta i usvoji strategije namenjene zadovoljavanju tih kupaca. Implementacija ovih strategija podrazumevaće istraživanje, inovacije, fleksibilnost i pristupe prodaji koji su verovatno drugačiji i zahtevniji u odnosu na standardnu praksu proizvođača u Srbiji. Navedene su četiri prioritetne oblasti koje će omogućiti prilagođen pristup stranim tržištima.
- Dizajn: Proizvođač koji želi da izvoze će morati da shvate ukuse i potrebe potrošača na ciljnem tržištu, a oni se mogu veoma razlikovati od onih u Srbiji. Stoga će biti neophodno sprovesti istraživanje posetom sajmovima i razgovorom sa kupcima čak i pre lansiranja prodajne kampanje. Proizvođač će morati da definišu strategiju i odrede vrstu ciljnog kupca, maloprodaje ili druge proizvođače i razumeju

šta svaka od alternativa zahteva. Proizvođači će potom morati da budu u stanju da dizajniraju i naprave proizvod koji će strani kupci željeti i koji će moći da se proda po ceni kojom se ostvaruje zadovoljavajuća dobit, a koja odgovara i kupcima i proizvođačima podjednako. Ovo će uključivati vrstu menadžment tima koji blisko povezuje odgovorne za promociju prodaje sa proizvodnim pogonima u Srbiji. Opšti i specijalizovani konsalting treba da bude dostupan za unapređenje marketinške strategije i veština upravljanja.

Propisi: Proizvođači moraju detaljno poznavati i aktivno primenjivati sve regulatorne odredbe na ciljnim tržištima (posebno EU). Ovo će, naravno, uticati na funkcije u procesu proizvodnje koje su gore navedene, kao što je izbor sirovine, proces kontrole kvaliteta, informacije na deklaracijama i pakovanju, zemlja porekla sirovine i drugo.

- *Usklađivanje poslovanja preduzeća sa EU regulativama:* Iako najveći broj državnih šuma u Srbiji ima FSC sertifikat (Sertifikat za održivo gazdovanje šumama), od proizvođača nameštaja će se u bliskoj budućnosti takođe očekivati da budu FSC sertifikovani (Sertifikacija lanca nadzora). Za izvoznike neće biti dovoljno da samo navedu kako vrše nabavku drveta od dobavljača koji ima FSC sertifikat jer će ozbiljne maloprodaje iz EU očekivati da dobavljač dokaže da je čitav lanac snabdevanja drvetom FSC sertifikovan čime se dokazuje da drvo koje potiče od sertifikovanih dobavljača ili delova lanaca nije (i ne može eventualno biti) pomešano sa drvetom od nesertifikovanih dobavljača ili prerađivača.

Zakonitost poslovanja i društvena odgovornost: domaći proizvođači moraju biti u stanju da prođu ozbiljnu kontrolu bezbednosti njihovih proizvoda i društvene odgovornosti, koja predstavlja deo detaljne analize poslovanja („due diligence“ eng.). Proizvođači moraju da shvate da je samo pitanje vremena kada će takve revizije biti potrebne i da moraju da počnu da rade na tome da organizuju svoju proizvodnju i poslovanje u skladu sa EUTR idrugim regulativama.

b. *Prodaja - Pregovaranje i korisnički servis:* Marketing strategija, koja je već ranije ukratko razmatrana, je pravac u kome kompanija želi da se kreće kako bi pronašla poslovne prilike. Plasman proizvoda je zapravo sprovođenje marketinga, a sastoji se od proširenja prodaje i postojećeg obima poslovanja. Da bi kreirali održiv i snažan sektor nameštaja od drveta koji je izvozno orijentisan, prodavci će morati: da rade na međunarodnom tržištu na stranim jezicima; da budu motivisani podsticajima za doprinos povećanju prodaje, da vladaju veštinama pregovaranja i da imaju određen nivo delegiranih ovlašćenja u procesu pregovaranja. Ključni deo prodaje je takođe i uspostavljanje korisničkog servisa. Dakle, kompanija mora da usvoji i održava mehanizme reagovanja bez odlaganja za pružanje pomoći kupcima u pregovorima i takođe za pružanje usluga čak i udaljenim kupcima posle obavljenе prodaje.

c. *Pristup kupcima:* Prepreka za proizvođače nameštaja u Srbiji koji nemaju održivo izvozno poslovanje na globalnom tržištu je sporadičan i nesistemizovan pristup međunarodnim kupcima. Srednjoročni (petogodišnji) pristup u planiranju pomoći proizvođačima nameštaja od drveta da ostvare prisustvo i steknu ugled na međunarodnom tržištu, treba da bude osmišljen i finansiran od strane zagovornika ove inicijative. Sajmovi (međunarodni i lokalni, beogradski sajam) i trgovinske misije, kao i zajednički napor Vlade i donatora na jačanju pozicije Srbije kao izvoznice u sektoru drvne industrije biće neophodni kao deo proaktivnog pristupa. **Ali preduslov za marketing ovog tipa je da svi koraci u menadžmentu na nivou firme koji su gore navedeni moraju da budu razmotreni i sprovedeni najkasnije istovremeno sa tim marketingom.** Ukoliko zahtevan kupac naruči proizvod u skladu sa svojim standardima, a isporuči mu se proizvod neodgovarajućeg kvaliteta, što se dešavalo u prošlosti, to može da ima ozbiljne i dalekosežne negativne posledice ne samo po konkretnog proizvođača već i po reputaciju cele grane na ključnim izvoznim tržištima.

Oblast A

Doprinos povećanju stepena finalizacije drvne sirovine i promeni postojeće prostorne distribucije proizvodnje u skladu sa šumovitošću pojedinih regiona

U okviru ove oblasti radiće se na unapređenju distribucije i bolje valorizacije drvne sirovine, a za krajnji cilj ima izgradnju celovitog lanca

snabdevanja drvne industrije Srbije sa unapređenim mehanizmima kontrole, transparentnosti tokova drvne sirovine i sprovođenja propisa. U ovom trenutku sektor šumarstva je u nadležnosti Uprave za šume dok sektor drvne industrije nema nadležnu instituciju i reprezentativnost unutar Ministarstva poljoprivrede i zaštite životne sredine niti Ministarstva privrede. Kako konkurentnost domaće drvne industrije u velikoj meri zavisi od adekvatne alokacije sirovine, ponudićemo kratak osvrt, u ovom uvodnom delu, na važnosti postojanja sinergije između ova dva sektora. U ovom trenutku, umesto da predstavljaju prednost, domaći sirovinski resursi sve više postaju predmet sporenja između šumarstva i drvne industrije. Domaći sirovinski resursi kojima raspolaže Srbija, posebno u lišćarskom drvetu, mogu se pretvoriti u slabosti ukoliko se oni ne budu koristili na sveobuhvatan i racionalan način. Podrška se može dati na nekoliko novioa: subvencijom programa pošumljavanja plemenitim lišćarima i četinaroma na zemljištu u svojini države i fizičkih lica na nacionalnom, pokrajinskom i lokalnom nivou; uređenjem komunalne i putne infrastrukture kao podrška sektorima drvne industrije i šumarstva kroz izradu katastra šumskih puteva; širenjem mreže šumskih puteva radi poboljšanja uslova gazdovanja u državnim i privatnim šumama; aktivnjim korišćenjem fondova Evropske unije i drugih dostupnih izvora finansiranja za unapređenje šumskih puteva; modernizacijom šumske mehanizacije u cilju efikasnije i ekološki održive seče drveta; doslednim praćenjem realizacije sanacionih planova od požara i ledoloma u državnom i privatnom vlasništvu. Iniciranje razgovora i koordinacija aktivnosti između sektora šumarstva i drvne industrije je jedan od prvih koraka. Uključivanje i intenzivnija saradnja sa lokalnim samoupravama u pošumljavanju, sanaciji

šuma od požara i ledoloma je još jedna mogućnost proširenja saradnje dva zavisna sektora na više nivoa vlasti.

Činjenica da se trenutno svega 48% industrijske oblovine u Srbiji koristi za proizvodnju proizvoda sa visokom dodatom vrednošću, a da se ostatak koristi za proizvodnju i izvoz proizvoda sa niskom dodatom vrednošću (najviše kao rezana građa), pokazuju da se domaći sirovinski resursi ne koriste na najbolji način. Budući model prodaje drveta u Srbiji treba da stvori uslove za implementaciju SRPS EN standarda za oblo drvo u praksi, a pre svega u segmentima korišćenja šuma, prodaje i trgovine drvetom. Potrebno je ulti transparentno praćenje i nadzor nad lancem proizvodnje i prerade drvne sirovine od seče šuma do izrade finalnih proizvoda, kao što je uvođenje softverskih rešenja za upravljanje tokovima sirovina.

Paralelno sa razvojem novog modela prodaje treba stvoriti uslove za mobilizaciju drvne sirovine iz privatnih šuma za industrijske potrebe i povećanje njenog učešća u lancu snabdevanja drvne industrije. Kao posledica korišćenja sirovine iz nesertifikovanih šuma i nemogućnosti dobijanja sertifikata za drvo koje potiče iz privatnih šuma proizvođači i izvoznici proizvoda proizvedenih od takvog drveta sve više se suočavaju sa problemima plasmana svojih proizvoda na inostranim tržištima. Situaciju dodatno otežava i nova EU TR regulativa („timber” regulativa) broj 995 koja je stupila na snagu 03. marta 2013. godine i koja propisuje niz uslova koje distributeri drveta i proizvoda od drveta treba da ispune prilikom njihovog plasmana na tržište EU.

Predloženi ciljevi i mere:

OBLAST A	Doprinos povećanju stepena finalizacije drvne sirovine i promeni postojeće prostorne distribucije proizvodnje u skladu sa šumovitošću pojedinih regiona	
A1	Unapređenje stanja u segmentu ponude kvalitetnije drvne sirovine i mobilizacija dodatnih količina drvne sirovine u skladu sa Šumsko privrednim osnovama	
	Aktivnost	Pokazatelj
1.1.	Poboljšati kontrolu tokova drvne sirovine sa ciljem sprečavanja trgovine nelegalno posećene drvne sirovine	Drvna sirovina koja se nalazi u prometu je sa jasnim i dokazivim poreklom
1.2.	Nastaviti sa aktivnostima unapređenje proizvodnje drvnih sortimenata primenom novih standarda, obuke radnika na seči i izradi sortimenata	Proizvodnja drvnih sortimenata se obavlja po važećim SRPS EN standardima
1.3.	Uključiti u postojeći model prodaje drvne sirovine novih količinae koje se budu pojavile kao rezultat povećanja korišćenja etata u pojedinim regionima	Dodatne količine kvalitetne drvne sirovine
1.4.	Izraditi katalog sa opisom klasa i dimenzija drvnih sortimenata	Izrađen katalog drvnih sortimenata
A2	Mobilizacija drvne sirovine iz privatnih šuma za potrebe proizvodnje proizvoda sa što većim stepenom dodate vrednosti	
	Aktivnost	Pokazatelj
2.1.	Povećati stepen otvorenosti privatnih šuma kroz podršku države i lokalnih samouprava izgradnji šumskih puteva	Rast količina tehničkog drveta na tržištu koje se nudi iz šumau privatnom vlasništvu
2.2.	Kreirati programe edukacije vlasnika privatnih šuma o značaju održivog gazdovanja šumama	Uspostavljeni programi edukacije
2.3.	Obučiti privatne šumovlasnike i radnike za poslove seče i izrade šumskih sortimenata u skladu sa relevantnim standardima za oblo drvo	Broj realizovanih treninga za privatne šumovlansike i radnu snagu koja radi na poslovima seče i izrade drvnih sortimenata
2.4.	Stimulisati programe prodrške sertifikovanja privatnih šuma uz promociju značaja i koristi od sertifikacije kroz povezivanje vlasnika privatnih šuma u udruženja koja imaju kapaciteta da sprovedu sve aktivnosti vezane za sertifikaciju	Površina sertifikovanih šuma u privatnom vlasništvu

Oblast B

Stimulisanje izvozno orijentisane proizvodnje proizvoda od drveta sa najvišim stepenom obrade jačanjem proizvodnih kapaciteta, tehnoloških unapređenja i pružanje tehničke i ekspertske podrške;

Osnovna svrha predloženih mera i ciljeva u ovoj oblasti odnosi se na stvaranje uslova za jačanje konkurentnosti drvne industrije Srbije.

U tom procesu potrebna je sistemska podrška institucija, koja podrazumeva i unapređenje regulative kako bi se stvorili preduslovi za snažniju budžetsku podršku razvojnim programima drvne industrije Srbije. Većina proizvoda koji su "atraktivni na glavnim izvoznim tržištima" uglavnom predstavljaju modele inostranih kompanija za koje se izvozi. Zato je neophodno investirati u razvoj novih domaćih proizvoda po kojima bi Srbija mogla postati regionalno i šire prepoznatljiva zemlja. Na taj način stvorile bi se polazne osnove za brendiranje proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću iz Srbije. Prvi korak je razvoj domaćeg dizajna koji će, uz primenu inovativnosti u sferi konstruisanja i izbora materijala, predstavljati polaznu osnovu za programsko restrukturiranje drvne industrije i razvoj srpskog brenda za pojedine kategorije nameštaja i druge proizvode od drveta sa visokom dodatom vrednošću.

Preduslov za realizaciju novih dizajnerskih rešenja je tehnološka opremljenost. Sa izuzetkom malog broja privrednih društava koja su tehnološki korektno opremljena tehnološka opremljenost najvećeg broja privrednih društava je nezadovoljavajuća.

Proizvodi koji su nastali uz primenu prevaziđene tehnologije jedino mogu naći plasman na tržištima zemalja u okruženju koja još uvek nemaju visoke zahteve u pogledu kvaliteta i tačnosti izrade, tolerancija, nadmera i drugih kriterijuma koji se odnose na proces obrade drveta.

Razvoj koncepta "core business-a" nameće potrebu formiranja klastera konkurentnosti drvnoindustrijskog sektora, u okviru njega formiranje lanca snabdevača za vodeća privredna društava i uključivanje u taj lanac određenog broja malih i srednjih privrednih društava. Na taj način mali i srednji proizvođači bi se specijalizovali za proizvodnju određenih komponenti (elemenata) proizvoda sa većim stepenom finalizacije u odnosu na postojeću proizvodnju (uglavnom su to rezana građa i elementi). Time bi ova privredna društva postala pouzdani snabdevači vodećih domaćih finalista, povećala stepen finalizacije drvne sirovine koju prerađuju, ostvarivala bi bolje finansijske rezultate u poslovanju u odnosu na postojeće, a drvna sirovina koja se sada izvozi u obliku rezane građe i elemenata bi se u potpunosti finalizovala u Srbiji i kao finalni proizvod plasirala na domaće tržište i u izvoz. Posebna aktivnost u okviru klastera konkurentnosti biće jačanje profesionalnog imidža malih i srednjih privrednih društava, jer je čest slučaj da umesto preduzeća, sam vlasnik kreira imidž i njegovo ime predstavlja reputacionu vrednost. U tom smislu, neophodno je postepeno prenošenje reputacione vrednosti sa vlasnika na preduzeće.

Predloženi ciljevi i mere:

OBLAST B	Stimulisanje izvozno orijentisane proizvodnje proizvoda od drveta sa najvišim stepenom obrade jačanjem proizvodnih kapaciteta, tehnoloških unapređenja i pružanje tehničke i eksertske podrške	
B.1	Strateško opredeljenje Vlade Republike Srbije za podršku drvnoprerađivačkom sektoru kao sektoru od vitalnog značaja za ekonomski razvoj	
	Aktivnost	Pokazatelj
1.1.	Izraditi nacionalnu sektorskiju strategiju koja će obezbiti podršku svih nivoa vlasti i institucija za razvoj drvne industrije	Strategija razvoja i Operativni program razvoja drvne industrije Srbije Izrađene sektorske strategije na lokalnom i regionalnom nivou sa gap analizom postojećih regionalnih i lokanih lanaca vrednosti sa preporukama za njihovo unapređenje
1.2.	Formirati mehanizam podrške na lokalnom i regionalnom nivou za stimulisanje malih i srednjih proizvođača za pružanje specijalizovanih usluga liderskim kompanijama i izvoznicima proizvoda od drveta sa najvišim stepenom dodate vrednosti	Ekonomskim analizama identifikovani regioni i lokalne samuprave kojima je sektor prerade drveta jedan od tri koji imaju najveću mogućnost za rast i zapošljavanje
1.3.	Izmenama Zakona o javnim nabavkama ili donošenjem podzakonskog propisa (Pravilnika o sprovođenju postupaka "zelenih javnih nabavki"). Obavezati sve naručioce da donešu godišnje planove za povećanje obima "zelenih nabavki" i da izveštaje o ostvarenju ovih planskih ciljeva javno publikuju.	Usvojen Pravilnik o sprovođenju postupaka "zelenih javnih nabavki"
1.4.	Kreirati državni program za revitalizaciju braunfild lokacija (na državnom i lokalnom nivou) u cilju stavljanja u funkciju ili proširenja proizvodnje proizvoda sa najvišim stepenom finalizacije u sektoru drvne industrije	Povećanje ponude raspoloživog poslovnog pro-stora na lokalnom novou koje bi bilo u funkciji širenja kapaciteta proizvodnje sa najvišom do-datom vrednošću u sektoru drvne industrije.
B.2	Kreirati institucionalne mehanizme formalne i neformalne komunikacije drvne industrije, nadležnih institucija i javnog sektora	
	Aktivnost	Pokazatelj
2.1.	Osnovati Upravu zadrvnu industriju unutar Ministarstva poljoprivrede	Osnovana uprava unutar Mini-starstva poljoprivrede
2.2.	Inicirati izradu krovnog zakona zadrvni sektor u celini	Usvojen Zakon odrvnom sektoru
2.3.	Formirati radnu grupu za praćenje realizacije Akcionog plana	Formirano radno telo (KLER, RAS, PKS, Regionalne razvojne agencije, Regionalne privredne komore, privrednici, predstavnici obrazovnih institucija)
2.4.	Kreirati institucionani mehanizam prikupljanja, verifikacije i slobodnog pristupa informacijama koje se odnose nadrvnu industriju i njene proizvode	Objedinjena baza podataka o privrednim društvima, preduzetnicima, proizvodnji i spoljno-trgovinskom prometu proizvoda od drveta
B.3	Podrška izvoznicima i unapređenje mera neophodnih za povećanje izvoza	
	Aktivnost	Pokazatelj
3.1.	Formirati konzorcijumdrvne industrije Srbije i kreirati program podrške specijalizaciji centralnih i lokalnih institucija za ciljanu podršku povećanja izvozadrvne industrije i njenog pozicioniranja kao regionalnog i globalnog snabdevača tržišta sa proizvodima visoke dodate vrednosti.	Formiran konzorcijumdrvne industrije Srbije i s tim u vezi odgovarajući programi podrške.
3.2.	Kreirati razvojne programe podrške razvoju proizvoda, istraživanju tržišta, razvoju distributivnih kanala za proizvode sa visokom dodatom vrednošću koji se izvoze na izabrana ciljna tržišta kao i programe podrške kompanijama koje se bave opremanjem objekata (hoteli, institucije, komercijalni objekti),	Kreirani razvojni programi podrške jačanju konkurenčnostidrvne industrije Srbije.

OBLAST B	Stimulisanje izvozno orijentisane proizvodnje proizvoda od drveta sa najvišim stepenom obrade jačanjem proizvodnih kapaciteta, tehnoloških unapređenja i pružanje tehničke i ekspertske podrške	
B.3	Podrška izvoznicima i unapređenje mera neophodnih za povećanje izvoza	
	Aktivnost	Pokazatelj
3.3.	Kreirati programe kreditiranja finansijskog restrukturiranja preduzeća koja izvoze finalne proizvode od drveta, kao i programa kreditnih podsticaja razvoju malih i srednjih preduzeća koja se nalaze u lancu snabdevanja preduzeća koja izvoze proizvode od drveta sa visokom dodatom vrednošću	Uspostavljeni programi kreditiranja preduzeća pod povoljnim uslovima.
3.4.	Kreirati podsticajne mere za tehnološku modernizaciju, unapređenje proizvodnje proizvoda najvišeg stepena obrade i izvoz (priprema prezentacija i promocije proizvoda, sajamski nastup ili manifestacije individualnog tipa)	U Budžetu Vlade Srbije za 2017. godinu opredeljena sredstva za finansijsku podršku i olakšice za proizvođače i izvoznike proizvoda sa visokom dodatom vrednošću
3.5.	Kreirati mere podške izvoznicima nameštaja i proizvoda od drveta visokog stepena finalizacije za konsultantske usluge, stručno osposobljavanje kadrova, ispitivanje njihovih proizvoda u ovlašćenim laboratorijama u zemlji i inostranstvu i priznavanje tih atesta od strane relevantnih institucija zemalja na čije se tržište proizvodi izvoze.	Standardizacija stručne i tehničke podrške formalnih institucija drvoprerađivačima u cilju jačanja internih kapaciteta i proizvodnje
3.6.	Podržati umrežavanje malih drvoprerađivača u cilju diversifikacije i smanjenja troškova ulaganja u stvaranje novog zajedničkog lanca vrednosti	Izrađene lokalne i regionalne analize potreba sektora drvne industrije na tim nivoima (prostor, oprema, kadrovi, itd.) Kreiran program kojim se stimulišu proizvođači i izvoznici za udruživanje u lanac vrednosti i saradnju radi postizanja većeg stepena finalizacije i obima proizvodnje. Kreiran program mera podrške međusektorskoj privrednoj saradnji Sprovedene obuke i studijske posete za privredna društva i preduzetnike sa nižim stepenom obrade sa ciljem jačanja njihovih stručnih kapaciteta i uključivanja u odgovarajuće lance vrednosti Izrada registra proizvođača nameštaja i drugih proizvoda sa visokom dodatom vrednošću na lokalnom i regionalnom nivou koji su uključeni u odgovarajuće lance vrednosti za potrebe drvne industrije Izrada Inventara tehnološke opremljenosti prerađivača na lokalnom i regionalnom nivou
B.4	Podrška kreiranju novih inovativnih proizvoda od drveta, inovativnih modela upravljanja i organizacija procesa proizvodnje sa ciljem povećanja izvoza	
	Aktivnost	Pokazatelj
4.1.	Razvijati inovativni dizajn proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću i formiranje održivih inovativnih centara	Izrađena studija o potrebi i načinima formiranja inovativnih centara Poboljšan kvalitet i imidž proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću kroz ulaganja u razvoj dizajna i primenu inovativnih rešenja
4.2.	Razvijati programe merenja efekata svih kreiranih i realizovanih programa sa merama podsticaja za unapređenje konkurentnosti drvne industrije Srbije	Razvijeni programi merenja efekata za sve kreirane i realizovane programe
4.3.	Podržati domaće izvoznike nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokim stepenom finalizacije za unapređenje kanala distribucije njihovih proizvoda u zemlji i inostranstvu	Rast izvoza, cena i konkurenčnosti proizvoda od drveta iz Srbije na najznačajnijim izvoznim tržištima

Oblast C

Unapređenje visokoškolskog, srednjeg stručnog obrazovanja i stručnog osposobljavanja u skladu sa potrebama privrede

Jačanje konkurentnosti domaće drvne industrije podrazumeva i bolju povezanost obrazovnog sistema i privrede kako bi obrazovni sistem i tržište rada mogli u najkraćem roku da odgovore njenim potrebama. S obzirom na činjenicu da se potrebe privrede za stručnim kadrovima, njihovim znanjima i veštinama danas mnogo brže menjaju nego što je to bio slučaj pre dvadeset i više godina, to je usklađenost obrazovnog sistema sa potrebama privrede danas nužnija nego ikada. Ta usklađenost podrazumeva i zajednički razvoj kurikuluma za pojedine discipline.

Na osnovu identifikovanih slabosti i nedostataka u obrazovnom sistemu u prethodnim tačkama ovog dokumenta u nastavku su predstavljene mere za poboljšanje i unapređenje stanja u obrazovnom sistemu koji školuje kadrove za potrebe drvne industrije. Bez kvalitetnih kadrova promene i brz napredak nisu mogući. Postojeći problemi koji se odnose na obradu drveta, režime i stepen tačnosti, nadmere, tolerancije, nepoznavanje standarda i drugo, rezultat su u najvećoj meri neadekvatne stručnosti kadrova koji vode procese proizvodnje u najvećem broju privrednih društava. Mnogi od njih nemaju elementarne kvalifikacije za obavljanje poslova u drvnotehnološkim procesima jer nisu završili škole koje obrazuju kadrove za potrebe drvne struke. Imajući u vidu ozbiljnost situacije u ovoj oblasti ovaj segment predložene mere mora dobiti na značaju i njemu se mora posvetiti potrebna pažnja.

Predloženi ciljevi i mere:

OBLAST C	Unapređenje visokoškolskog, srednjeg stručnog obrazovanja i stručnog osposobljavanja u skladu sa potrebama privrede i mera za podršku zapošljavanju	
C.1	Strateško opredeljenje Vlade Republike Srbije za podršku drvnoprerađivačkom sektoru kao sektoru od vitalnog značaja za ekonomski razvoj	
	Aktivnost	Pokazatelj
1.1.	Izraditi analizu potreba drvne industrije za stručnim kadrovima srednjeg i visokog obrazovanja i srednjoročnu i dugoročnu projekciju potreba za radnom snagom	<p>U odnosu na analizu stanja u srednjim stručnim školama strateški postaviti profile u drvnoprerađivačkoj industriji</p> <p>Usklađeni nastavni programi sa trendovima industrije i sa razvojem nove tehnologije</p>
1.2.	Uključiti privatni sektor u rad sektorskog veća za izradu NOK (nacionalnog okvira kvalifikacija)	Izrađeni standardi kvalifikacija u skladu sa potrebama privrede
1.3	Izraditi Pravilnik o obavljanju stručne prakse na svim nivoima obrazovanja u kojem bi se redefinisala postoјаća prava i obaveze učenika i studenata, ali i preduzeća za vreme obavljanja stručne prakse	Izrađen Pravilnik o obavljanju stručne prakse
1.4.	Podržati uvođenje pilot odeljenja po principima dualnog obrazovanja za školovanje kadrova u srednjim stručnim školama drvne struke	Broj pilot odeljenja koji školuju kadrove po principima dualnog obrazovanja
1.5.	Kreirati program permanentne edukacije i profesionalnog usavršavanja zaposlenih kadrova na svim nivoima obrazovanja za potrebe drvne industrije	Redovna razmena stečenih znanja i iskustva privrednika, profesora i predstavnika KLER
C.2	Podrška jačanju konkurentnosti drvne industrije Srbije na postojećim i osvajaju novih tržišta	
	Aktivnost	Pokazatelj
2.1.	Osnovati Centar za industrijski dizajn nameštaja i proizvoda od drveta	Osnovan centar
2.2.	Osnovati Centar za menadžment izvoza nameštaja i proizvoda od drveta	Osnovan centar
C.3	Podrška jačanju konkurentnosti drvne industrije Srbije na postojećim i osvajaju novih tržišta	
	Aktivnost	Pokazatelj
3.1.	Definisati regionalne mere aktivne politike zapošljavanja u skladu sa potrebama privrede datog regiona uz uvođenje prakse organizovanja info dana namenjenu roditeljima o važnosti industrije, sektora i stimulisanje dece za školovanjem u toj oblasti	<p>Uređeni odnosi poslovnih udruženja i obrazovnih institucija i broj zaključenih ugovora</p> <p>Aktivna promocija prekvalifikacije kao modela zadovoljavanja potreba privrede za specifičnim profilima</p>
3.2.	Kreirati i realizovati trening programa karijernog savetovanja i vođenja sa sektorskim pristupom unutar osnovnih i srednjih škola (uz podršku KLER, Kancelarije za mlade, NSZ)	Kreirani i realizovani programi karijernog savetovanja i vođenja sa sektorskim pristupom

OBLAST C	Unapređenje visokoškolskog, srednjeg stručnog obrazovanja i stručnog osposobljavanja u skladu sa potrebama privrede i mera za podršku zapošljavanju		
C.3	Podrška jačanju konkurentnosti drvne industrije Srbije na postojećim i osvajanju novih tržišta		
	Aktivnost	Pokazatelj	
3.3.	Izraditi predlog kombinovanog modela podsticaja lokalnih samouprava koji bi doprineo privlačenju mladih osoba za upis u srednje stručne škole	Uvedeni kombinovani podsticaji i olakšice pristupa srednjim stručnim školama (stipendije, domovi, prevoz, učenička plata) na svim nivoima	
		Revidiranje programa lokalnih subvencija zapošljavanju sa fokusom na proizvodne delatnosti pa i drvnoprerađivačku industriju	
		Obuka KLER i lokalnih Saveta za zapošljavanje da primene sektorski princip definisanju mera za povećanje zapošljivosti	
		Revidiranje programa subvencija za zapošljavanje u proizvodnim delatnostima	
3.4.	Podržati đake, studente i profesore za odlazak na sajamske manifestacije, studijske posete radi upoznavanja sa trendovima u dizajnu, tehnologiji i tome sl.	Broj programa podrške	
3.5.	Unapređivanje i intenziviranje saradnje između predstavnika privrede, fakulteta i srednjih stručnih škola u popularizaciji zanimanja u drvojnoj industriji	Formiranje medijskog pula drvne industrije Srbije	
3.6.	Saradjnjom privatnog i javnog sektora kreirati lokalne programe društveno-odgovornog poslovanja, sa ciljem promocije i podrške održivom razvoju sektora		

Pre početka realizacije koncepta dualnog obrazovanja u svim stručnim školama za obrazovanje kadrova za potrebe drvne industrije potrebno je da se zajednički izradi protokoli i pravilnik po kome će se raditi. U izradi pravilnika potrebno je aktivno učešće srednje stručne škole, lokalne samouprave, predstavnika Ministarstva prosvete i kompanija iz drvne industrije. Kako bi ovaj koncept uspeo u praksi potrebno je predvideti načine

stipendiranja đaka od strane lokalne samouprave i privrede, mere aktivne promocije zapošljavanja u lokalnim drvnoprerađivačkim kompanijama nakon završetka školovanja i od kompanija obezbediti simbolične naknade za rad tokom obavljanja stručne prakse.

U cilju jačanja konkurentnosti i osvajanja novih tržišta za potrebe drvne industrije Srbije na

Šumarskom fakultetu u Beogradu će biti osnovani centar za industrijski dizajn i centar za menadžment izvoza nameštaja i proizvoda od drveta. Vlada će pomoći i osnivanje i akreditaciju novih laboratorija za naučna istraživanja i ispitivanje proizvoda od drveta sa ciljem dobijanja atesta i sertifikata koji su potrebni u izvozu proizvoda od drveta iz Srbije na pojedina tržišta. Pored navedenog permanentna edukacija i usavršavanje nastavnog osoblja, studijske posete sajamskim manifestacijama, stručnim konferencijama i razmena stečenih znanja sa predstavnicima privrede važan su uslov uspeha ove inicijative.

Oblast D

Promovisanje Srbije kao zemlje izvoznice nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću

Jedan od načina da se unapredi vidljivost čitavog sektora i dobije adekvatna pažnja prilikom planiranja mera javnih politika i zagovaranja za stimulativne mere podrške u širem polju institucionalnog delovanja, jeste da se osnije posebna organizaciona jedinica, Uprava za drvnu industriju, u okviru Ministarstva poljoprivrede i zaštite životne sredine ili Ministarstva privrede. Međutim, da bi se ceo sistem učinio operativnim do krajnjeg korisnika, potrebno je razviti i/ili ojačati postojeće institucije za dijalog privatnog i javnog sektora. Takođe, potrebne su dodatne analize kako da se pomognu proizvođači na stranim tržištima. Kada se sektor drvne industrije pozicionira na ovaj način, poslaće se poruka važnosti i strateškog opredeljenja države za rast i razvoj, a ujedno i za specijalizaciju i ciljanu sektorsku podršku. I pre nego što se to desi, potrebno je pomoći industriju i vratiti Srbiju na mapu proizvođača i snabdevača, pre svega, nameštaja od drveta. Pored toga što je potrebno da se Srbija specijalizuje u proizvodnji, potrebno je raditi na razvoju vizuelnog identiteta Srbije kao države u kojoj se proizvodi kvalitetan nameštaj i drugi proizvodi od drveta.

Predloženi ciljevi i mere:

OBLAST D	Promovisanje Srbije kao zemlje izvoznice nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću	
D.1	Promovisanje Srbije kao zemlje izvoznice nameštaja i drugih proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću	
	Aktivnost	Pokazatelj
1.1.	Izraditi i realizovati marketing strategiju Srbije kao zemlje izvoznice nameštaja od drveta	Izrađena strategija marketinga Kreirane mere podrške za učešće na međunarodnim sajmovima nameštaja i ostalih proizvoda sa visokom dodatom vrednošću
1.2.	Brendirati proizvode i razviti moderan vizuelni identitet za izvozne proizvode od drveta iz Srbije i zajednički nastup na inostranim tržištima	Izrađena strategija brendiranja nameštaja i proizvoda od drveta sa visokom dodatom vrednošću sa operativnim planom
1.3	Uvesti inoviran sajamski koncept i programski sadržaj Beogradskog sajma nameštaja uz primenu B2B koncepta	Pripremljen paket olakšica i podsticaja za učešće stranih kupaca na Beogradskom sajmu nameštaja
1.4.	Izabratи nova potencijalna tržišta i razvijati strateške mere podrške u plasmanu proizvoda sa visokom dodatom vrednošću iz Srbije na tim tržištima	Razvijene mere podrške za plasman proizvoda od drveta iz Srbije na potencijalno novim tržištima
1.5.	Uspostaviti i razvijati strateško partnerstvo između domaćih i institucija u izabranim zemljama koja predstavljaju strateška izvozna tržišta za proizvode od drveta iz Srbije	U 2017. kreirana minimum dva strateška partnerstva

Imajući u vidu značaj prepoznatljivosti proizvoda za uspeh na tržištu, kao i činjenicu da u tom segmentu proizvodi od drveta iz Srbije nemaju skoro nikakve rezultate važno je staviti akcenat na promotivne kampanje i brendiranje drvne industrije Srbije. Reklama kao element promocije se najčešće doživljava kao trošak, a ostali vidovi promocije su u najve-

ćem broju slučajeva nepoznati većini preduzeća. U cilju promene takvog pristupa treba pokrenuti promotivne kampanje za stvaranje imidža i pozitivnog doživljaja kod potrošača za proizvode od drveta iz Srbije na domaćem i glavnim izvoznim tržištima.

Zaključci

Usvajanjem i uspešnom implementacijom predloženih mera u ovom Akcionom planu doprineće se da drvna industrije Srbije 2022.godine:

- bude ekonomski uspešna i profitabilna industrijska grana koja konkurentno izvozi preko 700 miliona USD, sa učešćem od preko 60% društvenog proizvoda u čijoj vrednosti je preko 2/3 proizvoda visokog stepena finalizacije;
- ostvaruje suficit u spoljnotrgovinskoj razmeni od najmanje 500 miliona USD i kao takva značajno doprinosi smanjenju spoljnotrgovinskog deficitu zemlje;
- zapošljava najmanje 37.000 radnika;
- bude restrukturirana i harmonizovana sa raspoloživim sirovinskim resursima, sa savremenim programima specijalizovanih proizvoda koji će podići konkurentnost i omogućiti uspešan plasman na domaće i strana tržišta;
- njenu okosnicu sačinjavaju velike kompanije koje predstavljaju domaće i regionalne liderе, a u Konzorcijumu drvne industrije interesno povezane sa malim i srednjim privrednim društvima kao domaćim dobavljačima, Vladinim institucijama, bankama, osiguravajućim kompanijama i drugim organizacijama od značaja za njen razvoj;
- daje dobre šanse za stalno investiranje, zapošljavanje i razvoj;
- bude još više privlačna za investitore i mlade stručne kadrove jer je od radno intenzivne grane postala znanjem intenzivna grana koja je u potpunosti tržišno orjentisana.

Reference

- Agencija za privredne registre Srbije: Interni izveštaji, Beograd, 2016.
- Baza podataka o drvnim proizvodima UNECE, Geneva, 2016.
- Centar za marketing i ekonomiku drvne industrije, baza podataka, Univerzitet u Beogradu-Šumarski fakultet)
- Dukić, M. Imdž zanatsko-tehničkih zanimanja u Srbiji, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GiZ) GmbH
- EU DG Enterprise and Industry: The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative, Brussels, November 2014
- Glavonjić B. : Drvna industrija Srbije: stanje i jedna dobra, a moguća vizija razvoja, Prva konferencija: Drvna industrija Srbije i šumarstvo, Vrnjačka Banja, 2016.
- Glavonjić B., Vasiljević A.: Šumarstvo, prerada drveta i proizvodnji nameštaja u prostornom planu Republike Srbije, Republički zavod za razvoj, Beograd, 2009.
- Interni podaci preduzeća iz drvne industrije Srbije
- JP Srbijašume, Interni podaci, Beograd, 2016.
- Republički zavod za statistiku Srbije, baze podataka, Beograd 2016.
- Republički zavod za statistiku Srbije, Statistički godišnjaci, razne godine
- Statistika spoljne trgovine Srbije, RZS, Beograd, 2016.
- Sekretarijati srednjih stručnih škola koje obrazuju učenike za potrebe drvne industrije, Interni podaci
- Služba za nastavu i studentska pitanja Univerziteta u Beogradu-Šumarskog fakulteta, Interni izveštaj, Beograd 2016.
- Strategija privrednog razvoja Srbije do 2010.godine, Vlada Republike Srbije-Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj, Beograd 2004.
- Strategija razvoja šumarstva Republike Srbije, Ministarstvo, poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede - Uprava za šume, Beograd, 2006.
- Vasiljević A.: Uticaj tržišta drveta na socio-ekonomsku komponentu održivog razvoja drvnog sektora u Srbiji, doktorska disertacija, Univerzitet u Beogradu - Šumarski fakultet, Beograd, 2015.
- X. Han, Y. Wen, S. Kant: The Global Competitiveness of the Chinese Wooden Industry, Forest Policy and Economics (11), 2009, 561-569.

**CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд**

674:339.137.2(497.11)
339.564(497.11)

AKCIONI plan podrške drvnoj industriji Srbije u izvozu proizvoda sa visokom dodatom vrednošću /
[Branko Glavonjić ... [et al.]. - Beograd :
Kancelarija Ujedinjenih nacija za projektne usluge (UNOPS), 2016 (Kraljevo: Print promet). - 64 str. : ilustr. ; 30 cm

Podatak o autorima preuzet iz kolofona. - Tiraž 100. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 64.

ISBN 978-86-916399-7-6

1. Главоњић, Бранко, 1964 - [автор]
а) Дрвна индустрија - Конкурентност - Србија б) Спољна трговина - Извоз -Србија COBISS.SR-ID 225202444



Drvna industrija Srbije predstavlja industrijsku granu sa nizom komparativnih prednosti u odnosu na ostale industrijske grane od kojih se posebno izdvajaju domaća sirovinska baza na čijim potencijalima zasniva svoju proizvodnju. Krajem 2014.godine u drvnoj industriji Srbije bilo je aktivno 2.540 privrednih društava, od čega se preradom drveta bavilo 1.786, a proizvodnjom nameštaja 754 privrednih društava. Kada se tome dodaju i 1.593 aktivna preduzetnika ukupan broj aktivnih privrednih subjekata u drvnoj industriji Srbije krajem 2014. godine je iznosio 4.133.

Ukupan broj zaposlenih radnika u drvnoj industriji Srbije početkom 2015. godine iznosio je 22.711 od čega u privrednim društvima, koja se bave preradom drveta 9.234, a u proizvodnji nameštaja 11.717. U kategoriji registrovanih preduzetnika zaposleno je 1.760 radnika. U 2014.godini ona je učestvovala sa 1,72% u ukupnom broju zaposlenih odnosno sa 8,13% u preradivačkoj industriji Srbije. Po ovom parametru, **drvna industrija je zauzimala treće mesto**, odmah iza proizvodnje prehrambenih proizvoda (49.727 radnika) i proizvodnje metalnih proizvoda (28.437 radnika).

Ostvareni rezultati drvene industrije u 2014. godini pokazuju da je njeno učešće u bruto društvenom proizvodu Srbije iznosilo 1,55%. **Sa ostvarenim izvozom od 363,7 miliona USD drvna industrija je učestvovala sa 2,72% u ukupnom izvozu Srbije.** U strukturi izvoza prerade drveta dominantno učešće imaju proizvodi sa nižom dodatom vrednošću. U 2015. godini učešće podova i građevinske stolarije kao proizvoda sa visokom dodatom vrednošću iznosilo je svega 26% u odnosu na ukupan izvoz prerade drveta, dok su proizvodi sa nižom dodatom vrednošću sačinjavali 74%. U izvozu nameštaja dominantno je učešće nameštaja za sedenje sa učešćem od 31% u ukupnoj vrednosti izvoza drvenog nameštaja (161 milion USD).

Analice i kalkulacije tokova drveta i proizvoda od drveta u Srbiji za 2015. godinu pokazale su da se **svega 48% od ukupno proizvedenih količina trupaca tvrdih lišćara prerade u proizvode sa višom dodatom vrednošću, a 52% se izveze kroz proizvode sa niskom dodatom vrednošću:** izvozom trupaca (4%), izvozom rezane građe (41%) i izvozom drugih proizvoda sa niskom dodatom vrednošću. Zbog toga je vrednost izvoza proizvoda od drveta po zaposlenom radniku relativno niska. U 2014. godini ona je iznosila 18.291 USD/radniku i u odnosu na Hrvatsku i Bosnu i Hercegovinu bila je značajno niža. U odnosu na razvijene zemlje EU ovaj pokazatelj je manji za nekoliko puta. **Sa ovako malom količinom drvene sirovine koja se finalizuje, Srbija u ovom trenutku ne može predstavljati ozbiljnog snabdevača evropskog niti globalnog tržišta proizvoda sa visokom dodatom vrednošću.**

ISBN 978-86-916399-7-6



Izradu ovog dokumenta omogućili su američki narod posredstvom Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID) i Evropska unija i Vlada Švajcarske preko razvojnog programa Evropski PROGRES. Autori su u potpunosti odgovorni za sadržaj dokumenta, koji ne mora nužno odražavati stavove USAID-a, vlade Sjedinjenih Američkih Država, Evropske unije i Vlade Švajcarske.