

Drvoprerada u Beranama

Studija sektora



Finansira
Evropska unija

#ReLOaD



Decembar 2023.

Ova studija realizovana je u okviru projekta ***Drvopreradom do očuvanja životne sredine i osnaživanja preduzetništva*** koji Udruženje drvoprerađivača Berane sprovodi u okviru Regionalnog programa lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2. ReLOaD2 program finansira Evropska unija, a sprovodi UNDP u partnerstvu sa lokalnim samoupravama, među kojima su Berane i Andrijevića, čineći klaster „Zajedno za sjever“.

Sadržaj studije je isključiva odgovornost autora i ne odražava nužno stavove donatora.

Sadržaj

Uvod 4

I Analiza stanja

1 Drvoprerađu u Beranama danas 6

1.1 Postojeće stanje 6

2 Proizvođači i tehnologija 8

3 Resursi i kapaciteti 10

3.1 Resursi 10

3.1.1 Sirovine 10

3.1.2 Radna snaga 12

3.2 Proizvodni kapaciteti 13

II Tržišne mogućnosti

4 Analiza lanca vrijednosti 15

5 Tržišni potencijali 19

6 Kanali distribucije 20

III SWOT analiza

7 Ključni izazovi poslovanja 22

8 Prednosti 23

9 Nedostaci 23

10 Šanse 24

11 Prijetnje 24

IV Preporuke i zaključak

12 Dalji pravci razvoja 26

13 Preporučene aktivnosti 27

Zaključak 29

Tabele

Tabela 1: Poslovanja firmi iz oblasti drvoprerađu u Beranama	8
Tabela 2: Pregled ugovorene/posjećene bruto drvne mase.....	10
Tabela 3: Pregled ugovorene/posjećene bruto drvne mase za dugoročne ugovore	10
Tabela 4: Prodaja drveta u dubjećem stanju	11
Tabela 5: Prodaja drveta u dubjećem stanju – sanitar.....	11
Tabela 6: Osnovni podaci o SSS „Vukadin Vukadinović“, Berane	12

Ilustracije

Ilustracija 1 – Vrste šuma u CG.....	6
Ilustracija 2 - Ukupna drva zaliha u CG i Beranama	7
Ilustracija 3 – Struktura firmi u Beranama.....	8
Ilustracija 4 – Starost opreme firmi obuhvaćenih istraživanjem.....	9
Ilustracija 5 – Potrebne količine drvne mase za proizvodnju	10
Ilustracija 6 – Posjećena masa za 2023. godinu (zaključno sa 10. mjesecom)	11
Ilustracija 7 – Najveći problemi u poslovanju firmi	12
Ilustracija 8 – Projektovani stepena iskorišćenosti kapaciteta.....	13
Ilustracija 9 – Trenutni lanac vrijednosti u oblasti drvoprerađu u Beranama	16
Ilustracija 10 - Primjer razvijenog lanca vrijednosti u oblasti drvoprerađu	18
Ilustracija 11 – Poslovni rezultati firmi u 2022. godini u Beranama u oblasti drvoprerađu	19

Uvod

Sektorska studija drvoprerade u Beranama (u daljem tekstu »Studija«) predstavlja dokument pripremljen sa ciljem prikaza trenutnog stanja i mogućnosti za dalji razvoj oblasti drvoprerade u ovom dijelu Crne Gore.

Studijom su dati prikazi koji mogu predstavljati ulazne veličine za dalje ulaganje i unapređenje ove oblasti kroz mjere i aktivnosti koje se mogu ostvariti u budućnosti.

Za potrebe izrade Studije prikupljeni su primarni i sekundarni podaci (kroz direktno anketiranje privrednih subjekata i kroz desktop istraživanje) koji su korišćeni za potrebe analiza i definisanja mogućnosti za bolju valorizaciju resursa kojima opština Berane raspolaže. Istraživanje je obuhvatilo anektiranje 11 privrednih subjekata koji su pružili podatke o raspoloživim resursima i poslovnim procesima svojih privrednih subjekata.

Nakon istraživanja obavljani su i intervjui sa nekoliko drvoprerađivača kako bi se dobili dodatni inputi o stanju i izazovima sa kojima se suočavaju.

Da privredna aktivnost značajno utiče na društvena kretanja u Beranama u svim oblastima pa i u drvoprerađi, pokazuje i indeks razvijenosti koji je iznosio 58,32 za period 2016-2018. godine, što je znatno ispod prosječnog nivoa Crne Gore.

Prema strateškim planovima razvoja Berana (Strateški plan razvoja i Strateški plan ruralnog razvoja) prepoznati su potencijali za razvoj drvoprerade, ali konkretne aktivnosti i mjere podrške mogu biti dodatno unaprijeđene i razrađene.

Nakon prikupljanja i analize dostupnih podataka dati su opšti prikazi koji obuhvataju trenutnu proizvodnju u šumarstvu, stanje drvoprerađivačke industrije u Beranama, lanac vrijednosti u ovoj oblasti i preporuke.

Analizom su posebno istaknuta dva segmenta u kojima je fokus stavljen na (I) resurse i (II) prikaze mogućnosti za unapređenje poslovanja kroz buduća potencijalna ulaganja i otvaranja nekih novih tržišta.

Uzimajući u obzir sve navedeno, studijom su prikazani i potencijali izazovi koji mogu uticati na dalji razvoj drvoprerade u Beranama.

Rezultati studije dati su u vidu različitih prikaza podijeljenih u sljedeće cjeline:

- I. Analiza stanja
- II. Tržišne mogućnosti
- III. SWOT analiza
- IV. Preporuke i zaključci.

Poseban doprinos izradi ove Studije dalo je *Udruženje drvoprerađivača Berane* (kao i njihovi članovi) koji su na raspolaganju stavili sve svoje resurse i aktivno učestvovali u koncipiranju budućih kretanja poslovanja kompanija iz ove oblasti u Beranama.



I Analiza stanja

- ▶ *Drvoprerada u Beranama danas*
- ▶ *Proizvodnja i tehnologija*
- ▶ *Resursi i kapaciteti*

1 Drvoprerađiva u Beranama danas

1.1 Postojeće stanje

Prema podaci iz Nacionalne inventure šuma (NIŠ), od ukupne površine Crne Gore (1.381.200 ha) na šume i šumsko zemljište otpada oko 60% (743.609 ha), dok je oko 60% stanovništva vezano za selo i prostore koji su bogati šumama.

Posmatrajući osnovne karakteristike koje definišu vrijednosti šuma, (šumske površine, očuvanost šumskog područja, uređenost, raznovrsnost šumskog potencijala, način gazdovanja kao i uticaj na zaštitu životne sredine), šume u Crnoj Gori (CG) su među najkvalitetnijima u Evropi. Po stepenu šumovitosti Crna Gora pripada evropskom vrhu, a zajedno sa skandinavskim zemljama posjeduje oko 0,9 ha šuma po glavi stanovnika. Ovo je posebno bitno zbog različitih oblika korišćenja navedenog šumskog potencijala koji se može ostvariti pravilnom valorizacijom potencijala.

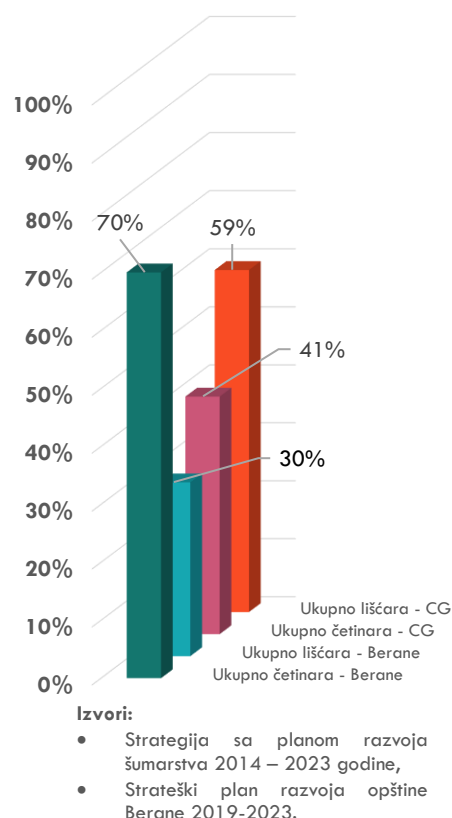
Od ukupne površine šume obuhvataju 621 hiljadu hektara, dok neobraslo šumsko zemljište čini 123 hiljade ha. Šume i šumska zemljišta u državnoj svojini zahvataju oko 67%, dok šume i šumska zemljišta u privatnom vlasništvu čine oko 33%.

Ukupne drvene zalihe u šumama Crne Gore procjenjuju se na oko 133 miliona kubika (m³), od čega četinarara 41% i liščara 59%. Po funkciji šume namijenjene uzgoju drveta pokrivaju 348 hiljada ha ili 81% svih šuma. Ukupni prirast u šumama procjenjuje se na 2,6 miliona m³.

Zaštitne šume su određene na 66 hiljada ha ili 16 %, dok šume u nacionalnim parkovima pokrivaju 12.975 ha ili 3%¹.

Posmatrano na lokalnom nivou, šume na području opštine Berane prostiru se na 26.922 ha, od čega je 22.372 hektara u državnom vlasništvu, dok je 4.550 ha u privatnom vlasništvu. Ukupna količina drvnih sortimenata u Beranama procjenjuje se na oko 5 miliona kubika. Prema podacima Uprave za gazdovanje šumama i lovištima (UŠ), područna jedinica Berane gazduje na skoro 21.530 ha šume. Ova površina je izdijeljena na pet gazdinskih jedinica (GJ), sa godišnjim etatom od 438.893,00 m³ bruto drvene mase za 10 godina, ili oko 43.889,3 m³ posmatrano na godišnjem nivou (kada se koriste sve GJ). Od navedene godišnje količine, oko 64,6 % je četinarska drvena masa, a 35,4% je liščarska drvena masa. Od navedenih pet GJ, njih četiri su date na korišćenje koncesionarima putem konkursa od strane UŠ koji su se kvalifikovali, na period od 7 i 15 god. putem koncesionih ugovora. UŠ svake godine donosi godišnji program gazdovanja kojim definiše način korišćenja šuma u državnoj svojini. Prema planu za 2023. godinu² u Beranama je planirana sječa od oko 22.500 m³.

Ilustracija 1 – Vrste šuma u CG



¹ Izvor: Strategija sa planom razvoja šumarstva 2014. – 2023. godine, Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja

² Izvor: Godišnji program gazdovanja šumama za 2023. godinu, Uprava za gazdovanje šumama i lovištima

Na oko 21.530 ha šume u područnoj jedinici Berane, definisane su sljedeće GJ:

- G.J. Kaludarsko – Dapsićke šume,
- G.J. Šekularske šume,
- G.J. Jelovica,
- G.J. Skrivena,
- G.J. Crni vrh – Rujista.

Broj aktivnih ugovora o korišćenju šuma u državnoj svojini za 2023. godini je pet³. Drvoprerađivačka industrija je jedna od najzastupljenijih oblasti prerađivačke industrije u Beranama. Korist od šumskog potencijala ogleda se u poslovanju više aktivnih kompanija koje se bave različitom proizvodnjom. Uglavnom se proizvodi oblovina, ali i drugi proizvodi. Najveće količine industrijske i tehničke oblovinne koja se prerađuje u firmama iz Berana, kroz primarnu preradu drveta, prerađuje se u rezanu građu. Ova konstatacija se posebno odnosi na oblovinu četinaru, dok se oblovinne liščara uglavnom prerađuje u razne vrste ploča, manji dio u furnir (letvice). Jedan dio je plasiran na izvozna tržišta.

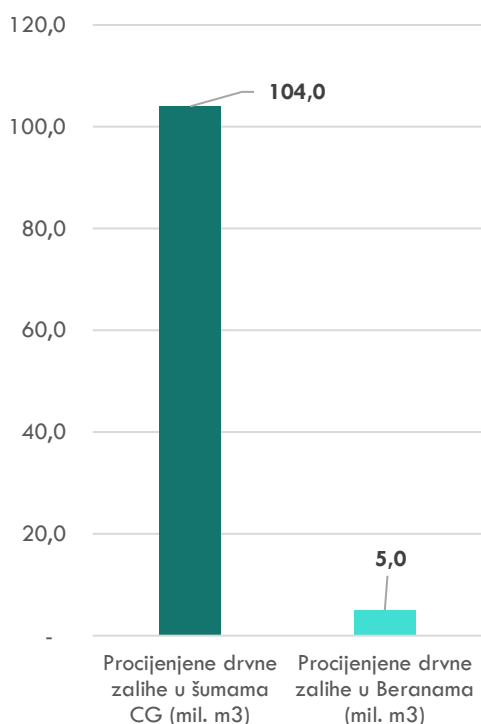
Prema rezultatima prethodnih analiza, sprovedenih istraživanja, ali i podacima dobijenim od **UŠ** najveće količine drvene sirovine (tehničke oblovinne) u Crnoj Gori koriste za proizvodnju rezane građe i šper ploča. Ova dva proizvoda su dominantno zastupljena u primarnoj preradi drveta i u Beranama. U daljem procesu prerade manje količine rezane građe (elemenata) se prerađuju u daščane ploče koje predstavljaju nešto veći stepen finalizacije, ali i one predstavljaju vrlo često ulazne sirovine za finalne proizvode drugih prerađivača van Berana.

Osim proizvoda rezana građa drvena masa se prerađuje i u druge proizvode kao što su krovni nosači, podovi i sl. koji takođe predstavljaju proizvode sa niskim stepenom finalizacije. Drugi dio toka drvene sirovine sastoji se u proizvodnji furnira za potrebe proizvodnje šper ploča i letvica za namještaj, dok jedno pravno lice proizvodi i pogrebnu opremu od drveta.

Pored toga što se u Beranama uglavnom proizvode proizvodi nižeg stepena finalizacije, ova proizvodnja se obavlja i u relativno malom obimu, što je još jedan od limitirajućih faktora za ozbiljnije prisustvo na domaćem i inostranim tržištima i veoma ograničavajući faktor po pitanju sopstvene konkurentnosti.

Kao posebna problem potrebno je istaći status crnogorskih šuma po pitanju standardizacije i sertifikacije. Iako za sada ne predstavljaju obavezu, pojedini proizvodi će sve teže izvoziti u zemlje EU ako ne budu posjedovali sertifikate o održivom gazdovanju (FSC, PEFC i druge) u bliskoj budućnosti. Ovo će vjerovatno biti jedan od opštih uslova, a time i ograničenja za plasman proizvoda od drveta svima koji ne budu posjedovali ovakve sertifikate. Polazna osnova za sertifikaciju proizvoda predstavlja sertifikacija šuma koja u CG još nije urađena⁴.

Ilustracija 2 - Ukupna drva zaliha u CG i Beranama



Izvor: Strategija sa planom razvoja šumarstva 2014 – 2023 godine

³ DOO Šik Polimlje, DOO Nikola, DOO Budim Promet, DOO Timber King Rožaje, DOO AR WOOD – Izvor: Odgovor UŠ od 28.11.2023.

⁴ Izvor: Strategija sa planom razvoja šumarstva 2014. – 2023. godine, Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja

2 Proizvođači i tehnologija

Prema podacima iz Centralnog registra privrednih subjekata (CRPS) u opštini Berane je bilo registrovano 59 privrednih subjekata čija šifra djelatnosti je bila iz neke od oblasti drvoprerađe, u trenutku pripreme ove Studije. Posmatrano po šiframa djelatnosti sljedeći broj firmi je bio registrovan za drvoprerađu u Beranama:

- ▶ 1610 Rezanje i obrada drveta – 44 pravna lica,
- ▶ 1621 Proizvodnja furnira i ploča od drveta – 1 pravno lice,
- ▶ 1622 Proizvodnja parketa – 2 pravna lica,
- ▶ 1623 Proizvodnja ostale građevinske stolarije i elemenata – 4 pravna lica,
- ▶ 1625 Proizvodnja ostalih proizvoda od drveta, plute, slame i pruća – 4 pravna lica,
- ▶ 3101 Proizvodnja namještaja za poslovne i prodajne prostore – 4 pravna lica⁵.

I pored registracije, brojnim firmama drvoprerađe nije primarna djelatnost, dok se svega 15 firmi stvarno bavilo poslovima iz oblasti drvoprerađe tokom prethodne dvije godine. Od ukupnog broja samo je desetak firmi imalo pozitivno poslovanje u protekle dvije godine. Ukupno poslovanje svih firmi za period od dvije godine (2021-2022) prikazano je sljedećom tabelom.

Tabela 1: Poslovanja firmi iz oblasti drvoprerađe u Beranama

Sektor drvoprerađe u Beranama	2021.	2022.
Ukupni prihodi svih firmi	19.180.464 €	12.072.838 €
Ukupni troškovi	16.889.408 €	11.184.310 €
Ukupna dobit	2.051.894 €	760.455 €
Vrijednost kapitala	11.722.472 €	9.713.702 €
Broj zaposlenih	n/a	305 radnika

Izvor: Poreska uprava

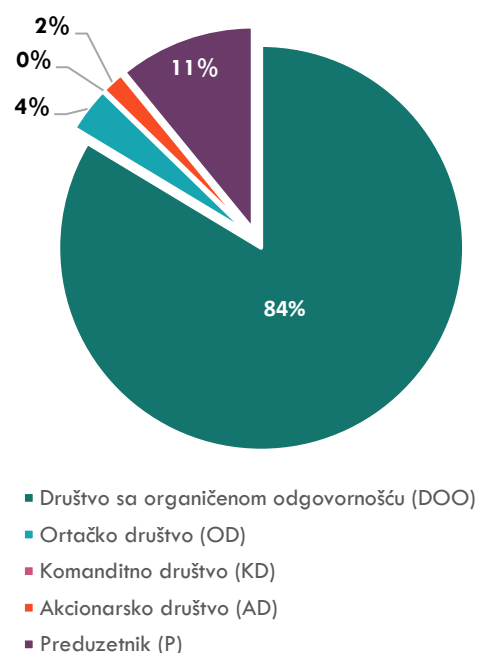
Od ukupnog broja privrednih subjekata u oblasti drvoprerađe u Beranama:

- Jedna (najveća) firma ostvaruje oko 38% svih prihoda, oko 49% ukupne dobiti, posjeduje 40% ukupne imovine i zapošljava preko 30% svih radnika sektora;
- Tri najveće firme ostvaruju oko 67% svih prihoda, preko 75% ukupne dobiti, posjeduju preko 77% ukupne imovine i zapošljavaju preko 60% radnika sektora;
- Šest najvećih firmi ostvaruje preko 78% svih ukupnih prihoda, 96% ukupne dobiti, posjeduju preko 93% ukupne imovine i zapošljavaju oko 75% radnika cjelokupnog sektora.

Kod poslovanja je potrebno navesti da je od ukupnog broja registrovanih firmi za razne oblike drvoprerađe, njih 20 imalo blokirane račune (u trenutku pripreme studije), a iznos blokade se kretao u rasponu od par stotina eura do nekoliko stotina hiljada eura.

⁵ Izvor: CRPS, novembar 2023. godine

Ilustracija 3 – Struktura firmi u Beranama

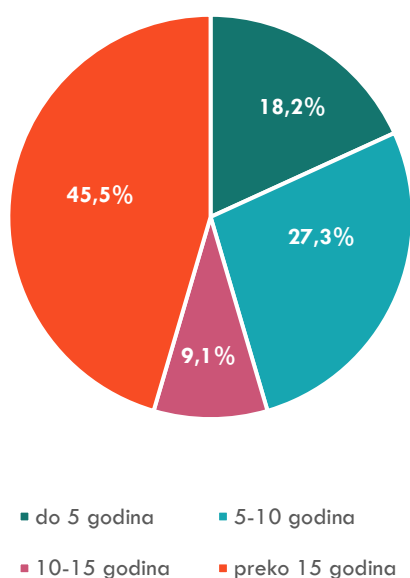


Izvor: Centralni registar privrednih subjekata, 2023.

Posmatrano po ostvarenim prihodima, dobiti, vrijednosti imovine i broju radnika, 15 najvećih firmi iz oblasti drvoprerađe u Beranama su:

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| - NIKOLA doo, | - GORA MONT doo, |
| - POLIMLJE doo, | - AGRO-ING doo, |
| - GOJKOVIĆ doo, | - BERKOM doo, |
| - ALEKSIĆ 3 D doo, | - BETON PROMET doo, |
| - BUDIM-PROMET doo, | - MIT-BERANE doo, |
| - BERANE GRADNJA doo, | - KOSTREŠ doo, |
| - PRAČEVAC-MONT doo, | - MI – MA doo. |
| - A.R-WOOD doo, | |

Ilustracija 4 – Starost opreme firmi obuhvaćenih istraživanjem



Izvor: Istraživanje o poslovanju drvoprerađivača u opštini Berane, 2023.

Navedene firme proizvode sličan asortiman proizvoda koji uglavnom uključuje rezanu građu (dominantno), dok od gotovih proizvoda asortiman uključuje:

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| – Pelet, | – Latoflex lajsne, |
| – Elementi namještaja, | – Pogrebna oprema od drveta. |
| – Šperploča multiplex, | |

Prema sprovedenom istraživanju sa firmama iz ove oblasti, uočeno je da firme imaju opremu koja je u najvećem broju slučajeva stara preko 15 godina⁶. Ovo ne mora da znači da je neophodno preći na proizvodnju baziranu na modernim (CNC) mašinama, jer pojedini proizvođači svoju konkurentnost baziraju na jeftinoj radnoj snazi i orijentaciji ka radno-intenzivnoj proizvodnji, ali starost opreme svakako utiče na efikasnost proizvodnje. Od opreme, ispitanici su naveli da posjeduju sljedeće:

- | | |
|--|-----------------------|
| • CNC obrazni centar | • Brente, |
| • Linija za primarnu preradu drveta | • Pile, |
| • Linija za proizvodnju peleta | • Kabine za farbanje, |
| • Linija za polufinalnu preradu drveta | • Kalibrirka, |
| • Linija za proizvodnju rezane građe | • Šlajverice |
| | • Frezeri, |
| | • Štuceri i sl. |

I pored navedene opreme, ove firme zapošljavaju ukupno 255 radnika, odnosno u posjeku oko 23 radnika po jednom pravnom licu. Samo u proizvodnji ukupno je zaposleno 174 radnika, ili prosječno oko 16 radnika po jednom pravnom licu. Uzimajući u obzir postojeću opremu i broj radnika uočva se da je u navedenim firmama prisutna *radno intenzivna proizvodnja* što ukazuje na oblik proizvodnje koja zahtijeva veći odnos radne snage za obavljanje proizvodnih aktivnosti u odnosu na potrebni kapital. Ovako postavljena proizvodnja zahtijeva veća ulaganja i vrijeme za osposobljavanje i podučavanje radnika za proizvodnju prema pravilima struke i potrebnim standardima što može negativno uticati na buduće procese za modernizaciju (digitalizaciju i automatizaciju) i manju zavisnost od radne snage koje je sve manje u Beranama. Takođe, radno intenzivno poslovanje stvara stalni finansijski pritisak kroz mjesečne troškove radnika za plate, poreze i doprinose.

⁶ Izvor: Istraživanje o poslovanju drvoprerađivača u opštini Berane, 2023.

3 Resursi i kapaciteti

3.1 Resursi

3.1.1 Sirovine

Na osnovu sprovedenog istraživanja, uočeno je da firme nabavljaju drvenu masu na više načina i to: ili putem koncesije, kupovinom od koncesionara, ili na neki drugi način. U dijelu procjene potrebnih sirovina analizirane su iskazane potrebe za resursima i ostvareni rezultati proizvodnje. Prema podacima iz istraživanja, na pitanje „Kolika količina drvene mase je potrebna za Vašu stabilnu proizvodnju?“ bez obzira da li se nabavljaju od koncesija ili na drugi način, odgovori su se kretali u rasponu od 150 m³ do 40.000 m³ u zavisnosti od veličine firme⁷. Ako se uzme u obzir da je raspoloživi godišnji etat 43.889,3 m³ bruto drvene mase za opštinu Berane, planirana količina ne bi bila dovoljna da se održi redovno poslovanje svih privrednih subjekata koji posluju u oblasti drvoprerađe u Beranama. Ipak, prema podacima UŠ, pregled ugovorene i posječene bruto drvene zapremine u državnim šumama za dvanaest mjeseci 2022. godine ukazuje na značajno manje povučene drvene bruto mase u odnosu na iskazane potrebe. Ovo ukazuje na situaciju da firme iz oblasti drvoprerađe značajan dio drvene mase nabavljaju van Berana, posredno, od drugih koncesionara.

Tabela 2: Pregled ugovorene/posječene bruto drvene mase

Pod. jedinica	Ugovorena bruto drvena zapremina za 2022. godinu (m ³)	Ostvarena sječa za 2022. godinu u bruto iznosu (m ³)	Realizacija (%)
Berane	35.417	8.927	25%

Izvor: Uprava za gazdovanje šumama i lovištima

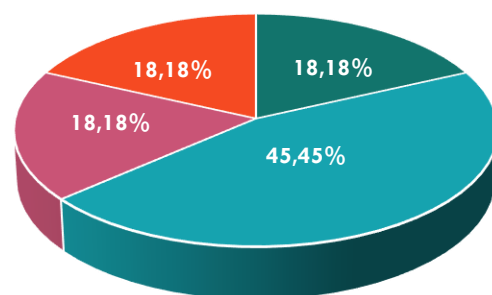
Takođe, ostvarena sječa po ugovorima u toku 2022. godine u bruto iznosu, a prema pravima iz ugovora o sječi iz prethodnih godina (2020., 2021. i 2022. god.) iznosila je 20.215 m³. Ako se pogledaju ugovorene i posječene bruto drvene zapremine za 2022. godinu, po osnovu dugoročnih ugovora, uočava se da je iskorišćenost takođe slična⁸.

Tabela 3: Pregled ugovorene/posječene bruto drvene mase za dugoročne ugovore

Pod. jedinica	Koncesionar	Gazdinske jedinice	Ugovorena bruto drvena zapremina za 2022. godinu (m ³)	Ostvarena sječa za 2022. godinu u bruto iznosu (m ³)	%
Berane	POLIMLJE doo	Jelovica	9.890	2.891	29%
		Šekularske šume	3.152	0	0
		Turjak	-	-	-
Ukupno			13.042	2.891	29%

Izvor: Uprava za gazdovanje šumama i lovištima

Ilustracija 5 – Potrebne količine drvene mase za proizvodnju



- do 1.000 m³
- 1.000 - 5.000 m³
- 5.000 - 10.000 m³
- preko 10.000 m³

Izvor: Istraživanje o poslovanju drvoprerađivača u opštini Berane, 2023.

Ako se uzme u obzir ugovorena bruto drvena zapremina za 2022. kroz ugovore o prodaji drveta u dubjećem stanju, realizacija je 25%. Ovdje se uočava da neke kompanije koje su imale koncesiona prava za povlačenje drvene mase to pravo nijesu koristile u 2022. godini.

Tabela 4: Prodaja drveta u dubjećem stanju

Pod. jedinica	Koncesionar	Gazdinske jedinice	Ugovorena bruto drvena zapremina za 2022. godinu (m ³)	Prosječna bruto drvena zapremina za 2022. godinu (m ³)	%
Berane	NIKOLA doo	Crni vrh – Rujišta	2.727	748	27%
		Kaludarsko – Dapsičke šume	2.323	0	0%
	BUDIM-PROMET doo	Kaludarsko – Dapsičke šume	2.933	1.538	53%
		Skrivena	585	580	99%
	TIMBER KING doo	Skrivena	2.198	242	11%
	A.R-WOOD doo	Crni vrh – Rujišta	1.084	0	0
Kaludarsko – Dapsičke šume		1.077	0	0	
Ukupno			12.921	3.108	25%

Izvor: Uprava za gazdovanje šumama i lovištima

Kada je u pitanju ugovorena bruto drvena zapremina za ugovore o prodaji drveta u dubjećem stanju – sanitar, u 2022. godini je ostvareno oko 42% onoga što je bilo planirano.

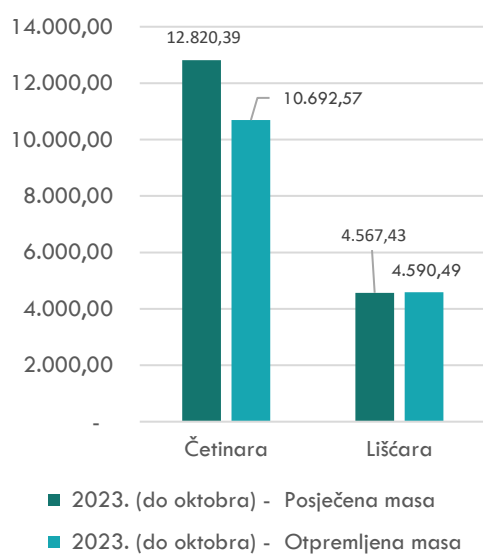
Tabela 5: Prodaja drveta u dubjećem stanju – sanitar

Pod. jedinica	Koncesionar	Gazdinske jedinice	Ugovorena bruto drvena zapremina za 2022. godinu (m ³)	Prosječna bruto drvena zapremina za 2022. godinu (m ³)	%
Berane	NIKOLA doo	Kaludarsko – Dapsičke šume	421	175	42%

Izvor: Uprava za gazdovanje šumama i lovištima

Ključno za poslovanje firmi u drvoprerađivača u Beranama je sirovina.

Ilustracija 6 – Posjećena masa za 2023. godinu (zaključno sa 10. mjesecom)



Izvor: Odgovor UŠ od 28.11.2023.

⁷ Izvor: Istraživanje o poslovanju drvoprerađivača u opštini Berane, 2023.

⁸ Izvor: Izveštaj o radu i stanju u upravnim oblastima Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede i organa uprava za 2022. godinu, Uprava za gazdovanje šumama i lovištima, 2023.

3.1.2 Radna snaga

Iako je u drvoprerađivačkim firmama u Beranama bilo zvanično zaposleno 305 radnika na kraju 2022. godine, od ukupnog broja registrovanih pravnih lica, šest najvećih firmi iz ove oblasti zapošljava preko 75% radnika⁹. Radna snaga predstavlja veoma tražen resurs posebno kod malih firmi jer je sve manje mladih koji žele da rade u ovoj oblasti, posebno u dijelu fizički zahtjevnih poslova. Prema zvaničnim podacima u julu 2023. godine na evidenciji Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, Područna jedinica (PJ) Berane, bilo je prijavljeno 4.186 nezaposlenih lica. Od tog broja, 2.236 su bile žene, 1.950 muškarci. Većina nezaposlenih muškaraca i žena na evidenciji imala je I i IV stepen stručne spreme, različitih zanimanja¹⁰. Nezaposlena lica sa IV stepenom stručne spreme posebno su značajna jer se vrlo efikasno mogu prilagoditi (prekvalifikovati ili dodatno osposobiti) radnim pozicijama iz oblasti drvoprerađivačke koja su trenutno veoma tražena u Beranama. Prema ranije istraživanjima sprovedenim među privrednicima u opštini Berane koji posluju u oblasti drvoprerađivačke uočeno je interesovanje da kreiraju zajedničke programe obuke u kojima će edukovati buduće radnike i pružiti im mogućnost zaposlenja. Pored navedenog, u opštini Berane postoji i srednja stručna škola koja ima smjer za drvoprerađivačku. Ovo se takođe može dodatno uvezati sa postojećim firmama iz ove oblasti kroz promociju benefita za mlade i kroz praktične obuke kreirati nova radna snaga već u ranoj fazi edukacije. Prema zvaničnim podacima za 2020, kapaciteti srednje stručne škole omogućavali su da se ova edukacija obavlja na zadovoljavajući način.

Tabela 6: Osnovni podaci o SSS „Vukadin Vukadinović“, Berane

Naziv škole	Učenika	Površina (m ²)	Osoblje	Opremljenost
SSŠ Vukadin Vukadinović	352	2.792 m ²	55 nastavnog 9 nenastavno	30 računara i dr. opreme

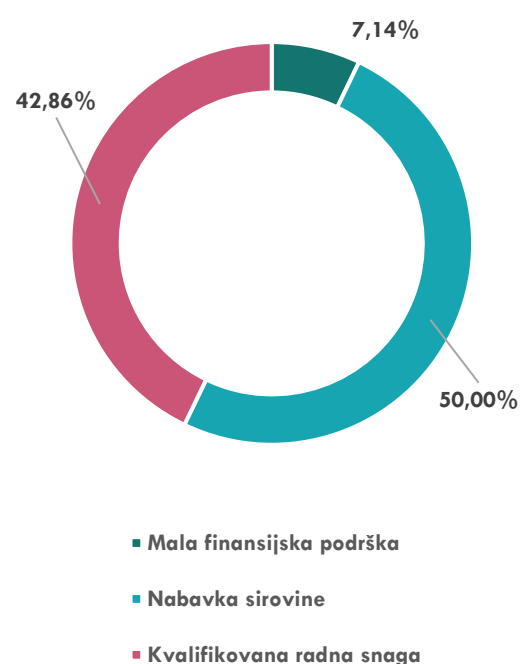
Izvor: Strateški plan ruralnog razvoja opštine Berane za period 2020 – 2024. godine (Nact)

SSŠ „Vukadin Vukadinović“ takođe ima programe obuke i za odrasle. U ovoj školi postoji tradicija licenciranih obrazovanja odraslih. Škola organizuje programe obuke za sedam programa i to: *pomoćni stolar, stolar za namještaj, građevinski stolar, tapetar, proizvođač rezane građe, pomoćnik u preradi drveta i hidrotermičar drveta*.

Posebno je potrebno naglasiti da je, prema postojećoj statistici MONSTAT-a, veoma mali broj učenika koji upisuju smjer 'Šumarstvo i obrada drveta' u svim SSŠ u CG. Za školsku 2022/2023 ovaj smjer pohađalo je svega 19 učenika u cijeloj CG, od toga 8 učenika II razreda i 11 učenika III razreda. Ovo pokazuje značajan pad interesovanja mladih za drvoprerađivačku što postaje strateški problem za kompletan sektor.

Razvoj humanog kapitala kroz sinergiju sa privrednom pozitivno može uticati na poboljšavanje demografskih kretanja u Beranama. Prema zvaničnim procjenama MONSTAT-a, u Beranama je na kraju 2022. živjelo 25.683 stanovnika, što je bilo oko 4% ukupnog stanovništva Crne Gore i oko 16% ukupnog stanovništva Sjevernog regiona. Približno je jednak broj muškaraca i žena, a prosječna starost stanovništva je oko 36,5 godina. U odnosu na 2011. godinu u Beranama je ukupan broj stanovnika opao za 6% (posmatrano samo za Berane bez Petnjice), a glavni razlozi ovog pada su manja ekonomska aktivnost, niži standard i nezaposlenost¹¹.

Ilustracija 7 – Najveći problemi u poslovanju firmi



Izvor: Istraživanje o poslovanju drvoprerađivača u opštini Berane, 2023.

3.2 Proizvodni kapaciteti

Na osnovu sprovedenog istraživanja na uzorku od 11 pravnih lica koji su popunili upitnik, a jedan dio njih učestvovao i u dodatnim dubinskim intervjuima, zaključeno je da njihovi proizvodni kapaciteti nisu tokom čitave godine maksimalno iskorišćeni. Istraživanje je pokazalo sljedeće:

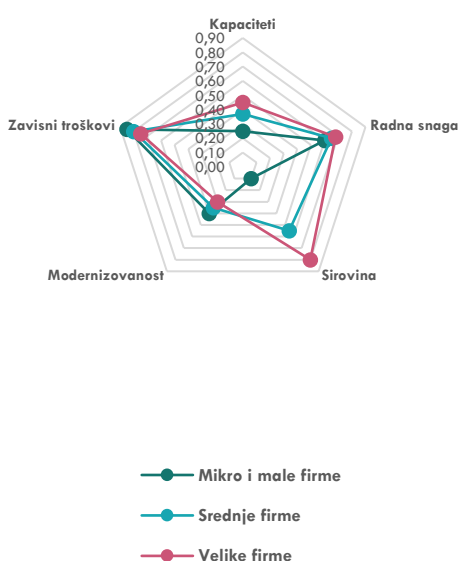
- Na pitanje „Kada ostvarujete najveće prihode u toku godine?“, odgovori su najčešće bili tokom jednog ili dva definisana perioda, a samo jedna firma je odgovorila da to radi tokom cijele godine (radi se o firmi koja ima veći asortiman proizvoda).
- Istraživanjem je takođe uočeno da veći stepen iskorišćenosti proizvodnih kapaciteta imaju firme koje uglavnom prodaju gotove proizvode (pelet, elementi namještaja, šperploča multiplex, latoflex lajsne, pogrebna oprema i sl.), dok firme koje plasiraju polupoizvode ili ulaznu sirovinu za dalju proizvodnju (npr. rezanu građu) imaju nešto manji stepen iskorišćenosti kapaciteta.

Istraživanje je pokazalo da se i vrsta kupaca može dovesti u vezu sa stepenom iskorišćenosti proizvodnih kapaciteta. Tako npr. firme koje svoje proizvode plasiraju finalnim potrošačima imaju bolji stepen iskorišćenosti kapaciteta, od onih koje plasiraju svoje proizvode drugim kupcima. Iako nije u direktnoj korelaciji, lokacija tržišta takođe može imati pozitivan uticaj na stepen iskorišćenosti kapaciteta. Firme koje prodaju svoje proizvode lokalnim kupcima/potrošačima istovremeno ostvaruju i manji stepen iskorišćenosti kapaciteta, jer su potrebe lokalnog tržišta manje u odnosu na šira tržišta, ali je prisutna i velika konkurencija iz uvoza. Iskorišćenost kapaciteta direktno zavisi od više faktora koji se uglavnom mogu grupisati u tri kategorije:

- ➔ Uslovi za rad (potrebni inputi i prihvatljivo poslovno okruženje),
- ➔ Predmeti za rad (adekvatna opremljenost i edukovana radna snaga),
- ➔ Tržište (asortiman proizvoda koji se traži, tj. može da se proda na širem području).

Prema sprovedenom istraživanju veći dio firmi koje su učestvovala u istom, ali i druge drvoprerađivačke firme iz Berana (koje posluju na sličan način), u ovom trenutku uglavnom nude tržištu proizvode nižeg stepena finalizacije za koje na tržištu postoji veoma izražena konkurencija. Naime, sa izuzetkom nekoliko firmi koje imaju tržišno atraktivne proizvode, kod svih ostalih firmi zastupljeni su prostiji proizvodi (rezana građa i elementi) koji su po svojim karakteristikama polazna sirovina za finalnu proizvodnju drugim većim firmama. Iskorišćenost kapaciteta ne bi trebalo da bude cilj sam po sebi, već rezultat posvećenog rada koji dolazi kroz konstantno unaprjeđenje poslovanja i razvoj novih tržišta.

Ilustracija 8 – Projektovani stepena iskorišćenosti kapaciteta



Izvor: Istraživanje o poslovanju drvoprerađivača u opštini Berane, 2023.

⁹ Izvor: CRPS, novembar 2023. godine

¹⁰ Izvor: Zavod za zapošljavanje Crne Gore (ZZZCG)

¹¹ Izvor: Uprava za statistiku Crne Gore (MONSTAT)



II Tržišne mogućnosti

- ▶ *Analiza lanca vrijednosti*
- ▶ *Tržišni potencijali*
- ▶ *Kanali distribucije*

4 Analiza lanca vrijednosti

Lanac vrijednosti u oblasti drvoprerađe u Beranama u velikoj mjeri odslikava situaciju i u širem području Crne Gore. Poređenja radi, u ekonomijama sa razvijenom drvnom industrijom u lancu vrijednosti prerade drveta sa ekološkim standardima i regulativom u oblasti zaštite životne sredine, razvoj novih tipova drvnih proizvoda od drvnih ostataka (prije svega drvnog peleta) doprinosi stvaranju lanca vrijednosti prerade drveta koji gotovo da nema otpada tkz. lanac sa nultim otpadom. To takođe utiče na značajno smanjenje pritiska na šumske resurse, ali i doprinosi smanjenju emisije CO₂ kao glavnog izazivača klimatskih promjena u svijetu¹².

Ako se uzmu u obzir dosada rađene analize lanca vrijednosti za drvoprerađu može se izvući zaključak da u Crnoj Gori dominira primarna prerada, da proces jeste zaokružen – od sirovine do krajnjeg korisnika, ali bez veće finalizacije proizvodnje (npr. proizvodnje namještaja). Performanse sektora se kreću pozitivno ali veoma sporo i raspoloživi potencijali se ne koriste u dovoljnoj mjeri. Kao i kod zemalja u okruženju, i u Crnoj Gori za drvoprerađu najveći potencijal za dodavanje veće vrijednosti drvetu postoji na samom početku lanca vrijednosti (u šumama) i na samom njegovom kraju (proizvodnja finalnih proizvoda za potrošače).

Učesnici lanca vrijednosti u drvoprerađivačkoj oblasti u Beranama se uglavnom mogu grupisati u direktne i indirektno učesnike. Direktni učesnici su oni koji utiču na proizvodnju, proizvode i plasman, dok svi oni koji su povezani sa glavnim akterima i posredno doprinose procesu proizvodnje u lancu vrijednosti mogu predstavljati indirektno učesnike.

U okviru prikazanog lanca vrijednosti, primarni akteri uključuju sljedeće:

- Resorno Ministarstvo,
- Uprava koja gazduje šumskim potencijalom, sa gazdinskim jedinicama,
- Proizvođači i prerađivači,
- Kupci i potrošači.

Sekundarni akteri obuhvataju:

- Institucije podrške (kreditne institucije, univerziteti, razna strukovna udruženja, instituti i sl.)
- Organizacije podrške koje pružaju razne savjetodavne i druge usluge (uvođenje sistema kvaliteta, razvoj digitalnog marketinga, poslovni konsalting u razvoju i implementaciji raznih razvojnih projekata, pružanje raznih oblika logističke podrške, posredovanje i dr.

Prikaz koji predstavlja trenutni lanac vrijednosti (I faza razvoja) u opštini Berane dat je sljedećim grafikom.

Ključni segmenti lanca vrijednosti u drvnoj industriji se mogu podijeliti na:

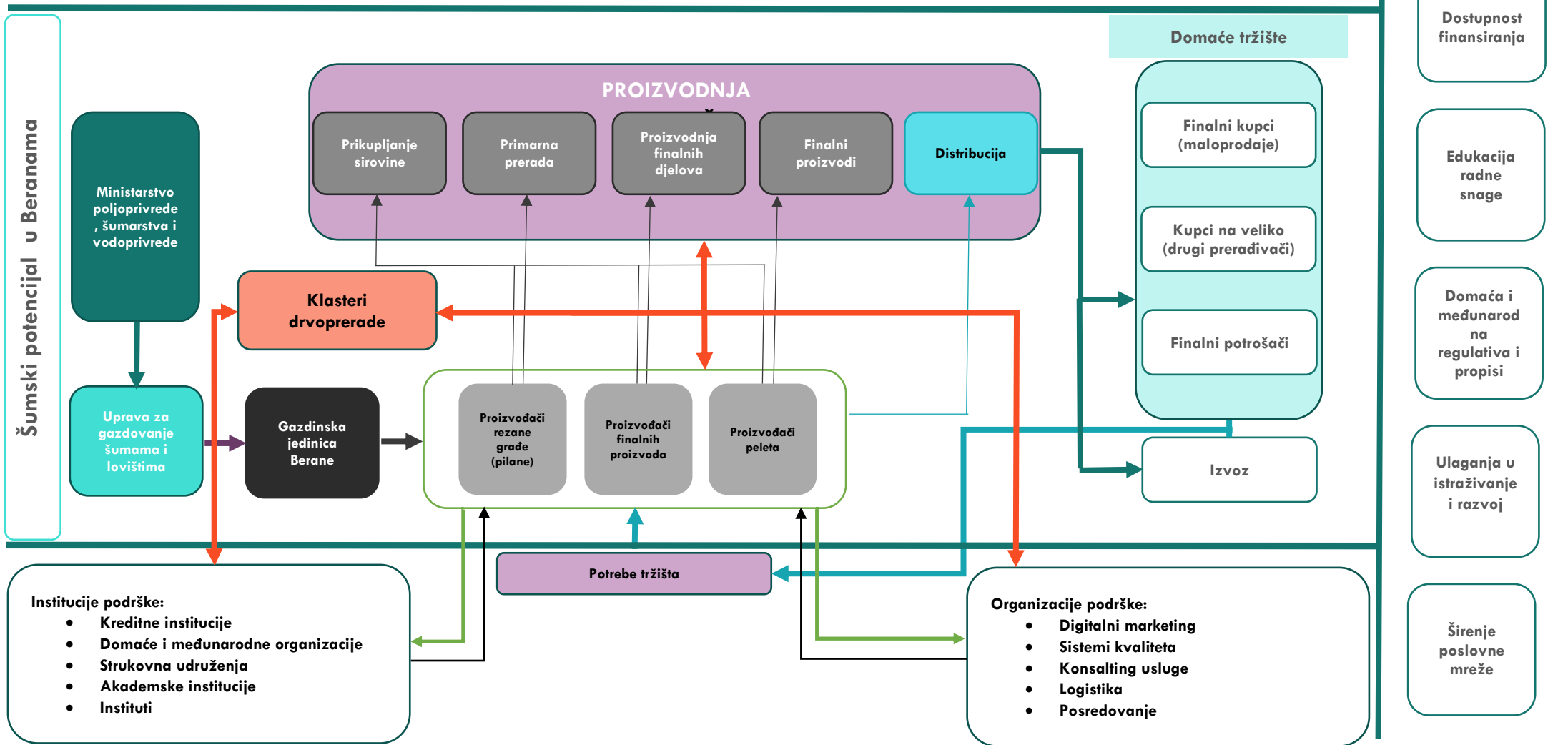
- ▶ Snabdijevanje sirovinama, potrebnim materijalima i alatima;
- ▶ Prerada sirovina i materijala;
- ▶ Izrada proizvoda (polu-gotovih, gotovih ili finalnih proizvoda od drveta);
- ▶ Prodaja (plasman i distribucija).

Izvor: Pregled aktuelnog stanja sa SWOT analizom za drvnu industriju namještaja u Srbiji, Ministarstvo privrede, 2017. godine

¹² **Izvor:** Okrugli sto na temu: „Drvo kao strateški razvojni resurs – izazovi i mogućnosti“, Privredna komora Beograd, 2019

Ilustracija 9 – Trenutni lanac vrijednosti u oblasti drvoprerađe u Beranama

I faza razvoja



Ako se posmatra trenutni lanac vrijednosti, uočava se da postoji prostor za unapređenje. Kroz stvaranje uslova za razvoj novih proizvoda koji kroz postojeće proizvodne kapacitete u Beranama jednostavno mogu da se usvoje, stvorili bi se efikasniji i efektivniji uslovi za dalju valorizaciju potencijala. Ovo nužno ne bi odmah značilo velike prihode za proizvođače, ali bi dugoročno moglo da se isplati. Potrebno je izvršiti detaljnu analizu potreba prije svega lokalnog tržišta, a onda i šire kako bi se uočio tržišni prostor koji može da se pokrije.

Uvođenje novih proizvoda može biti rezultat pomenutih analiza, koji bi u budućnosti mogli dovesti do većih prihoda nego od proizvoda koji se trenutno plasiraju, a moguće i do transformacije proizvodnje sa sadašnjeg asortimana u novu grupu proizvoda koja bi mogla da stvori i bolju prepoznatljivost cijelog prostora.

Ovdje se takođe nameće pitanje obima proizvodnje. Jasno je da drveni potencijal u opštini Berane ne daje mogućnosti za masovnu proizvodnju velikog broja proizvoda, ali za neke proizvode potencijala ima sasvim dovoljno da se ostvari konkurentna prednost. Takođe, ovo ne zavisi samo od dovoljne količine drvene mase nabavljene po povoljnim uslovima. Tu postoje i drugi faktori (inovativnosti, radni kadar, sistemi kvaliteta, dostupnost, itd.), koji i na lokalnom i na širem tržištu značajno više odgovaraju većim igračima. Ipak rješenje može da bude u udruživanju kapaciteta koji mogu doprinijeti i većoj valorizaciji potencijala i manjim proizvodnim troškovima.

Posmatrajući trenutno lanac vrijednosti, uočavaju se značajne mogućnosti za efikasnije korišćenje raspoložive drvene sirovine, ali i drugih potencijala. To znači da je moguće stvaranje proizvoda sa većom dodatkom vrijednošću i sa manjim kapacitetima, ne samo u primarnoj preradi drveta (pretvaranje trupaca u rezanu građu), već i u svim daljim fazama prerade.

Tako npr. kroz ostvarivanje tkz. horizontalne povezanosti moguće je ostvariti ekonomiju obima u proizvodnji onih proizvoda koje tržište sad prepoznaje i koje tržište može prepoznati kao zaštitni znak firmi iz oblasti drvoprerađe u Beranama. To mogu biti finalni proizvodi za krajnje potrošače na širem tržištu, ali i poluproizvodi za druge velike prerađivače sa kojima bi se firme iz Berana lako integrisale u njihove lance vrijednosti i ostvarivale značajne prihode u dužem vremenskom periodu.

Uzimajući gore navedeno, dat je prikaz lanca vrijednosti koji može predstavljati II fazu razvoja proizvođača drvoprerađe u Beranama u budućem periodu, ukoliko se ispune navedene pretpostavke. Prikaz je dat sljedećim grafikom.

Dva najznačajnija lanca vrijednosti u Srbiji u drvenoj industriji namještaja, posmatrano sa stanovišta stepena valorizacije polazne drvene sirovine i efekata u proizvodnji i izvozu, su:

- ▶ Namještaj od drveta,
- ▶ Podovi od drveta.

Izvor 1

Dva najznačajnija lanca vrijednosti u Bosni i Hercegovini u drvenoj industriji obuhvataju:

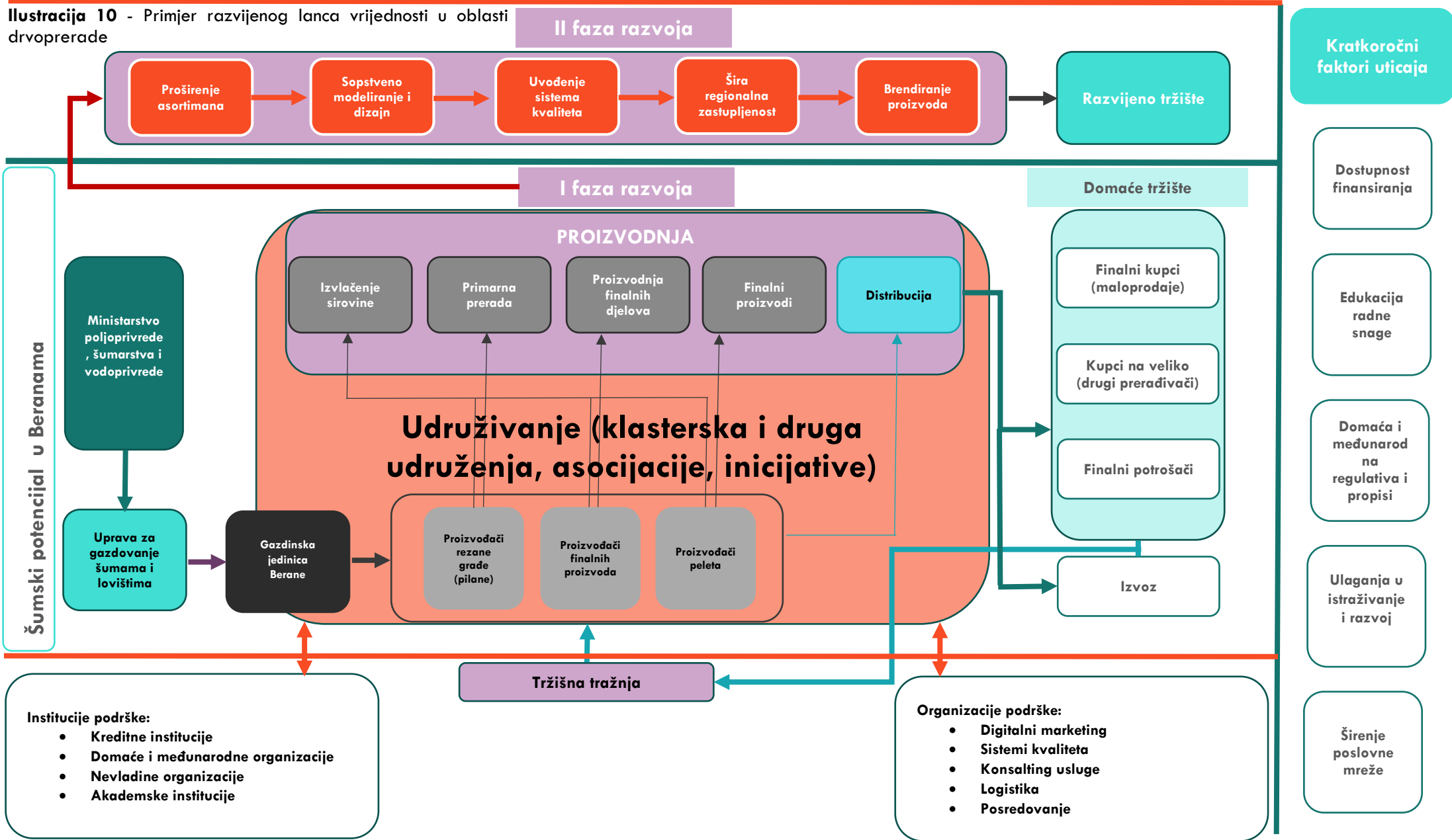
- ▶ Namještaj od drveta i djelovi za namještaj
- ▶ Drugi proizvodi od drveta (dominantno građevinska stolarija).

Izvor 2

Izvor 1: Pregled aktuelnog stanja sa SWOT analizom za drvenu industriju namještaja u Srbiji, Ministarstvo privrede, 2017. godine

Izvor 2: Drvena industrija Bosne i Hercegovine – Analiza performansi i izvoza, Miloje Šipragić, GIZ, 2022. godine

Ilustracija 10 - Primjer razvijenog lanca vrijednosti u oblasti drvoprerađe



5 Tržišni potencijali

Ukupna prodaja koju ostvaruju firme iz oblasti drvoprerađe u Beranama iznosila je preko 19,1 miliona eura u 2022. godini. Iste godine zbirni profit iznosio je preko 2 miliona eura, uz stalnu imovinu čija je knjigovodstvena vrijednost procijenjena na preko 11,7 miliona eura. U tom periodu bilo je zaposleno 305 radnika u ovoj oblasti u Beranama, dok je u 2022. godini ukupno bilo zaposleno 5.168 radnika u Beranama¹³. Stavljanjem u odnos uočava se da je drvna industrija u Beranama zapošljavala 5,9% ukupnog broja radnika koji kreiraju navedeni poslovni rezultat, odnosno oko 63.000 EUR po radniku godišnje.

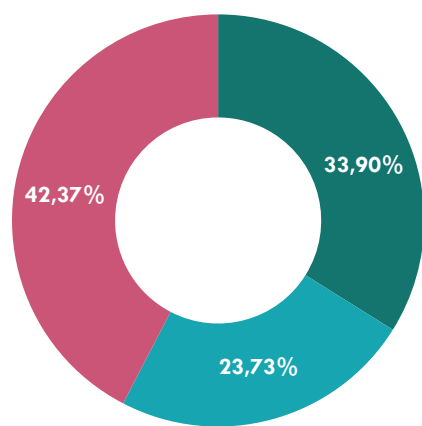
Ako se posmatra tržište iz ugla ostvarenih poslovnih rezultata, potrebno je navesti i da nijesu sve firme, koje se bave drvoprerađom u Beranama, poslovale pozitivno u 2021. i 2022. godini. Od ukupno 59 firmi koje rade poslove iz oblasti drvoprerađe, njih 20 je poslovalo pozitivno u 2022. i 2021. godini. Određeni broj firmi je u blokadi, dok su ostale poslovale negativno za isti navedeni period. U dijelu konkurentnosti, najveće prednosti firmi koje ostvaruju pozitivno poslovanje su **cjenovna konkurentnost i kvalitet proizvoda**. Iako brojni proizvođači posluju bez uvedenih standarda kvaliteta, kvalitetna sirovina omogućava da se i tokom prerađe značajan dio kvaliteta zadrži.

U dijelu inovativnosti i proizvodne efikasnosti (kroz smanjenja proizvodnih troškova) stepen konkurentnosti se procjenjuje na nivo koji je značajno ispod prosjeka grane. Pored internih, i globalni faktori mogu uticati na nivo tržišnog potencijala. U posljednjih sedam godina došlo je do promjena na globalnoj sceni i iste se sada odvijaju mnogo brže. Kina je već pretekla Kanadu kao najvećeg svjetskog proizvođača rezane građe, kao i SAD kao najvećeg svjetskog potrošača. Najveći dio rasta tražnje za drvnom sirovinom povlačila je Kina zbog privrednog rasta posebno u sektoru građevinarstva, ali takođe i zbog tražnje na tržištu namještaja na koje je uticao rast srednje klase u ovoj državi¹⁴.

Trenutne tržišne potencijale firme iz oblasti drvoprerađe u Beranama mogu iskoristiti proizvodnjom kojom se i trenutno bave, a odnosi se na korišćenje drvne sirovine u građevinarstvu, domaćinstvu (proizvodnja peleta) i djelimično u proizvodnji namještaja. Ipak, pitanje je koja geografska područja mogu predstavljati glavni dio poslovanja. Prema trenutnoj situaciji, najveće tržište je lokalno tržište Berana i sjevernog regiona, dok se jedan dio (manji) izvozi u regionu. Navedeno tržište može biti dovoljno za poslovanje, ali bi bilo neophodno da se u budućnosti poveća opseg poslovanja kroz **nove proizvode i nove kupce**.

Takođe, globalna tržišna kretanja sve češće dovode do značajnih cjenovnih oscilacija, pa se ovakve situacije trebaju iskoristiti da se učvrste pozicije na lokalnom tržištu u dijelu snabdijevanja domaćih kupaca i smanji pritisak potencijalnih eksternih faktora.

Ilustracija 12 – Poslovni rezultati firmi u 2022. godini u Beranama u oblasti drvoprerađi



- Pozitivno poslovale u 2022.
- Negativno poslovale u 2022.
- Ne postoji evidencija o poslovanju za 2022.

Izvor: Uprava prihoda i carina Crne Gore

¹³ Izvor: Uprava za statistiku Crne Gore (MONSTAT)

6 Kanali distribucije

Kanali distribucije veoma su bitan segment poslovanja kojim se direktno utiče na različite aktivnosti. Kako će se prodavati proizvodi, kako će se dopremati na tržište, koliko brzo proizvodi mogu da doći do krajnjih kupaca/potrošača, samo su neka od pitanja kojima je potrebno strateški pristupiti kako bi se doprinijelo jačanju konkurentne pozicije.

Generalno posmatrano drvoprerađivači iz Berana organizovani su po pitanju logistike dopremanja sirovine, unutrašnjeg transporta, prevoza proizvoda do kupaca i potrošača, ali ove usluge gotovo u svim slučajevima (osim manjih nabavki) povjeravaju drugim pravnim licima.

Kao i kod drugih sektora, i drvoprerađivači (u zavisnosti od proizvoda koji se nudi) ima manje ili veće potrebe za distributerima koji dalje ostvaruju direktnu komunikaciju sa potrošačima (za proizvode kao npr. pelet, razne vrste namještaja, elemenata od drveta i sl.). Ovo se uglavnom odnosi na gotove proizvode. U ovom smislu drvoprerađivači iz Berana imaju razvijenu distributivnu mrežu koja dobro funkcioniše. Ipak, ono što je potrebno je da se ta mreža proširi i ojača kroz nove proizvode koji bi se mogli ponuditi, ali i razmisliti o razvoju sopstvene distribucije (za početak na lokalnom tržištu) kroz manje prodajne centre koji bi nudili dominantno lokalne proizvode. Razvijanje sopstvenog lanca distribucije je specijalan izazov i ključni faktor uspjeha kod proizvoda koji su senzitivni, u pogledu roka isporuke. Sopstveni lanac distribucije značajan je i zbog kontrole troškova, jer se cijene veoma često mijenjaju u dijelu logistike (posebno cijene energenata i prevoza), a to direktno utiče i na rast cijena ostalih proizvoda i usluga. Kroz kontrolu troškova, distributivni kanali mogu da naprave razliku u cijeni, posebno kod proizvoda sa većim stepenom finalizacije, što sve zajedno sa ostalim faktorima (dizajn, imidž proizvođača, kvalitet proizvoda i dr.), može značajno pomoći u tržišnom pozicioniranju.

Prema trenutnim okolnostima drvoprerađivači iz Berana definišu kanale distribucije individualno. Saradnja u ovoj oblasti postoji, ali se ona ogleda prvenstveno u logističkim akcijama (povremena organizovanja zajedničkog prevoza ili nabavke sirovine). Uočeno je da kod nekih postoji strah od zajedničkog korišćenja istih kanala distribucije među ostalim drvoprerađivačima sličnih (ali i različitih) proizvoda jer mogu sami sebi tako napraviti konkurenciju. Zato je potrebno definisati jasna pravila i udruživati kapacitete kako bi se kreirali novi proizvodi u čijoj izradi može učestvovati više subjekata koji zajedno mogu razviti lance vrijednosti da a) ili prodaju zajednički proizvod za zajedničku korist, b) ili svako plasira svoj segment poštujući zajednička pravila.

Za ostvarivanje ovih, ali i drugih ciljeva značajnu ulogu mogu imati klasterska udruženja koja se i razvijaju u cilju jačanja ekonomskih sposobnosti članica i definisanja međusobnih odnosa.

¹⁴ Izvor: Analiza performansi i lanca vrednosti odabranih sektora, Privredna komora Srbije & CEVIS, 2017



III SWOT analiza

- ▶ *Ključni izzivi poslovanja*
- ▶ *Prednosti*
- ▶ *Nedostaci*
- ▶ *Šanse*
- ▶ *Prijetnje*

7 Ključni izazovi poslovanja

Oblasti drvoprerađe u Beranama uglavnom sačinjavaju porodični (mali) biznisi koji su locirani u ruralnim ili djelimično urbanim područjima. Ovi poslovni subjekti proizvode različite proizvode među kojima dominiraju građevinsko drvo kao i neki drugi proizvodi (polu proizvodi), dok je ostali asortiman uglavnom vezan za srednja i velika preduzeća. Za većinu ovih malih proizvođača, modernizacija proizvodnje značajno bi unaprijedila njihovu produktivnost, kreirala bolji kvalitet proizvoda, ali i veću konkurentnost na domaćem tržištu. Da bi se ovo ostvarilo postoje brojni izazovi sa kojima se proizvođači suočavaju. Jedan od ključnih svakako je finansijska podrška malom biznisu u Crnoj Gori. Iako postoji dovoljno kreditnih institucija, finansijska podrška drvoprerađivačima gotovo da je minorna. Kreditne institucije kod kojih se mogu dobiti povoljni uslovi kreditiranja pružaju kredite po kamatnoj stopi od 5%, dok mikrokreditne institucije i banke nude značajno skuplje kredite.

Tokom istraživanja sprovedenog za potrebe izrade ove Studije, finansijska podrška posebno je istaknuta kao izazov i jedan od uslova za brži razvoj drvoprerađe u Beranama. I pored ekonomskog potencijala da se kreditna sredstva uredno vraćaju i po trenutnim kamatnim stopama, što su neki od predstavnika proizvođača već dokazali, osiguranje kredita i dalje predstavlja veliki problem jer proizvođači ne mogu da obezbijede tražene kolaterale za dobijanje kreditne podrške.

Dalje, ljudski kapital takođe predstavlja veliki izazov za dalji rast i razvoj. Ne samo što nedostaje radne snage na tržištu, već su i ključne kompetencije tih radnika na niskom nivou. Određene promjene se mogu očekivati kroz programe edukacije koje postoje kako za srednjoškolce, tako i za odrasle. Srednja stručna škola u Beranama „Vukadin Vukadinović“ nudi ove programe obuke koji su licencirani, a kroz bolje uvezivanje sa privredom Berana, mogu se stvoriti uslovi da se lakše odgovori na tržišne potrebe.

U cilju lakšeg suočavanja sa ovim i drugim izazovima, kroz proaktivan pristup proizvođača u Beranama svakako je pozitivna inicijativa razvoja i Klaster drvoprerađe, formiran prije nekoliko godina. Kroz klaster dalji razvoj poslovanja dobija na značaju u prevazilaženju izazova, jer klasteri aktivno učestvuju u raznim programima međunarodnih organizacija kojima se djelimično rješavaju problemi u jačanju kapaciteta, diversifikacije ponude i nabavkama sitne opreme za dalje poslovanje, a posebno u dijelu umrežavanja, promocije, istraživanja i razvoja međunarodne saradnje.

Na bazi sprovedenog istraživanja, kao i brojnih analiza već pripremljenih strateških i operativnih dokumenata, u nastavku su prikazane ključne prednosti, nedostaci, šanse i prijetnje drvoprerađivača iz Berana.

8 Prednosti

- Dugogodišnja tradicija prerade drveta u Beranama,
- Značajan drveni potencijal za nesmetano obavljanje privredne djelatnosti,
- Kvalitetna drvena masa koja se koristi u proizvodnji,
- Cjenovna konkurentnost na tržištu poluproizvoda,
- Mogućnosti ukрупnjavanja kapaciteta kroz razvoj klastera za realizaciju brojnih aktivnosti koje mogu doprinijeti daljem razvoju drvoprerađe u Beranama,
- Veoma razvijena domaća mreža za proizvodnju građevinskog i tehničkog drveta.

9 Nedostaci

- Količina proizvodnje gotovih proizvoda (bez obzira na stepen finalizacije) značajno je niska u odnosu na količinu iskorišćene drvene mase,
- Prilično zastarala oprema koja se koristi u proizvodnji značajno umanjuje efikasnost i stepen optimizacije,
- Nedovoljna ulaganja u modernizaciju proizvodnje i razvoj novih proizvoda,
- Inovativnost na značajno malom nivou,
- Prisustvo različitog koncepta i vizija razvoja poslovanja što otežava razvoj cjelokupne oblasti drvoprerađe u Beranama,
- Uski asortiman proizvoda ne doprinosi širenju tržišta van Crne Gore i regiona,
- Nepostojanje sertifikovanih pravnih lica koje posluju u oblasti drvoprerađe u Beranama u cilju otvaranja tržišta EU,
- Trenutni model funkcionisanja firmi u drvenoj industriji uglavnom je baziran na modelu „od sirovine do finalnog proizvoda“ što je prilično komplikovan model za brz i efikasan razvoj poslovanja jer zahtijeva konstantna ulaganja. Poslovanje bazirano na ovom modelu uglavnom stvara konstantne finansijske pritiske jer veliki broj firmi ne može da zaokruži kompletan proizvodni proces, već se zadrži na nekim djelovima procesa koji kao rezultat uglavnom imaju proizvodnju poluproizvoda ili proizvoda za dalju preprodaju,
- Niska tehnička opremljenost, posebno kod mikro i malih firmi značajno utiče na njihovu ekonomsku snagu u procesu razvoja i održavanje konkurentnosti,
- Nedostatak kvalifikovane radne snage (III i IV stepen obrazovanja) za poslove u proizvodnji koji znaju da rade na CNC mašinama. Još manje kvalitetnog visokoškolovalanog kadra iz oblasti drvne industrije,
- Nedovoljno udruživanje i ukрупnjavanje proizvodnih kapaciteta radi boljeg i jačeg nastupa na tržištu. Trenutno se uglavnom radi samostalno i neorganizovano nastupa.

10 Šanse

- Postojeće firme iz Berana, posebno one koji se bave proizvodnjom građevinskog i tehničkog drveta moraju više biti povezane sa građevinskom industrijom i ostalim granama prerađivačke industrije,
- Velika uvozna zavisnost Crne Gore može biti šansa da se supstituišu određeni proizvodi koji se trenutno uvoze,
- Jačanje izvoznih kapaciteta proizvoda koji su traženi na regionalna i EU tržišta (kvalitetni pelet po nižim cijenama),
- Liberalan trgovinski režim sa zemljama EU,
- Bolja promocija domaće proizvodnje za domaće kupce i domaće tržište u cjelini,
- Mogućnosti za bolju valorizaciju potencijala kroz rast tražnje za proizvodima od drveta u regionu, posebno u zemljama EU,
- Korišćenje iskustava partnerskih kompanija iz inostranstva i primjera dobre prakse u razvoju inovativnosti i efikasnog poslovanja u budućnosti.

11 Prijetnje

- Nedovoljni ekonomski podsticaji koji ne privlače značajnija ulaganja u cilju pokretanja većih investicionih ciklusa u oblasti drvoprerađe u Beranama, na zbog toga i manje mogućnosti povezivanja sa izvoznim tržištima i uvođenja napredne tehnologije,
- Nedostaci šumske građe manjim proizvođačima i problemi u dobijanja i korišćenja koncesionih ugovora,
- Nepostojanje sertifikacije crnogorskih šuma značajno umanjuje tržišni potencijal crnogorskih firmi u oblasti drvoprerađe i može dovesti do uvođenja brojnih ograničenja za poslovanje domaćih privrednih subjekata,
- Požari i nedovoljno razvijeni sistemi za rano upozoravanje od požara kao veoma velika prijetnja opstanku i daljem razvoju oblasti drvoprerađe u Beranama i šire,
- Nelegalna sječa doprinosi razvoju sive ekonomije i jačanju nelegalnog poslovanja,
- Slaba infrastruktura, nedostatak subvencija, problem sa koncesijama i monitoring eksploatacije drveta,
- Jak uvoznički lobi, ali i veoma jaka konkurencija iz regiona (kroz uvoz ili gotovih elemenata ili gotovog namještaja) nižeg kvaliteta, ali jeftinije cijene,
- Nedostatak razvojnih programa koji podržavaju razvoj sektora,
- Neefikasno korišćenje sredstava iz pristupnih fondova EU za dalji razvoj i unapređenje poslovanja.

Na bazi prikazanog stanja kroz SWOT analizu može se zaključiti da drvoprerađa u Beranama ima potencijal za generisanje dodatne ekonomske aktivnosti koja može pokrenuti nove investicione cikluse, sa razvojem novih radnih mjesta, ali se poslovni ambijent i ekonomski okvir mora poboljšati.



IV Preporuke i zaključak

- ▶ *Dalji pravci razvoja*
- ▶ *Preporučene aktivnosti*
- ▶ *Zaključak*

12 Dalji pravci razvoja

U cilju daljeg razvoja oblasti drvoprerađe u Beranama potrebne su značajne promjene kod svih ključnih učesnika lanca vrijednosti. Kao prvi korak potrebno je da se institucionalno omogući lakše poslovanje i uklanjanje brojnih biznis barijera, kao i podrška u dobijanju povoljnih uslova finansiranja i aktivnija uloga institucija u rješavanju pitanja nedostajućeg radnog kadra. Ovo posljednje je posebno bitno jer drvoprerađivači u Beranama posjeduju ograničene resurse u oblasti top menadžmenta koji upravlja privrednim subjektima. Drvna industrija Crne Gore, posebno oblast drvoprerađe u Beranama kao jedne od najmanjih ekonomija regiona, uglavnom je orjentisana na domaće tržište i u manjem obimu na izvoz. U poređenju sa drugim državama regiona (npr. Srbijom kojoj je Crna Gora jedna od glavnih izvoznih tržišta regiona za većinu finalnih proizvoda od drveta), Crna Gora uglavnom izvozi tehničko drvo i poluproizvode, odnosno proizvode koji imaju relativno malu dodatnu vrijednost.

Za jačanje tržišne konkurentnosti, kako na domaćem tako i na regionalnim tržištima brojne uslove je potrebno ispuniti, posebno one koji se odnose na stabilan pristup sirovini, povoljne uslove finansiranja, efikasniju proizvodnju, dodatno poboljšanje samog kvaliteta proizvodnje. Neki od uzroka koji izazivaju sporost u ispunjavanju gore navedenih uslova mogu biti sljedeći:

- Veliki broj malih prerađivača koji proizvode gotovo iste proizvode. Iako je broj malih pilana prilično veliki u Beranama, u prvoj susjednoj opštini (Rožaje) ih ima skoro tri puta više (registrovanih i neregistrovanih). To dovodi ili može dovesti do prevelikih kapaciteta za prerađu u pilanama u odnosu na raspoložive kapacitete, ali i do kreiranja opšte percepcije da je Crna Gora zemlja za nabavku povoljnih trupaca jer se to dominantno radi. Ovako organizovan način rada, koji karakteriše samostalan nastup sa parcijalnom proizvodnjom negativno utiče na čitav sektor drvoprerađe, a posebno na zaokruživanje lanca vrijednosti za dugoročni razvoj koji je vrlo teško moguć u ovakvim okolnostima.
- Nedostatak institucionalne podrške veoma je izražen u drвноj industriji u Crnoj Gori.
- Mala tržišna prepoznatljivost proizvoda. U situaciji u kojoj se nalaze drvoprerađivači u Beranama, kod kojih ne postoji ekonomija obima u proizvodnji, nizak stepen razvoja promotivnih aktivnosti, nizak stepen inovativnosti i tržišna prepoznatljivost proizvoda na niskom je nivou.

Trenutni razvoj drvnog sektora u Beranama, tržišne pozicije i stepen tehnološke opremljenosti nijesu na zadovoljavajućem nivou. Brži razvoj, modernija proizvodnja, veća iskorišćenost kapaciteta i nova radna mjesta moguće je postići samo ako se aktivno uključe sve razvojne snage i svi akteri. Dalji pravci razvoja moraju da vode integralnoj saradnji prvenstveno među glavnim akterima (drvoprerađivačima) i saradnji sa edukativnim centrima, granskim poslovnim udruženjima, državnim organima, sličnim asocijacijama (klasterima) iz okruženja i dr.

13 Preporučene aktivnosti

1. **Aktivnost** – Ukupnjavanje proizvodnih, administrativnih i finansijskih kapaciteta u cilju jačanja konkurentnosti drvoprerađivača u Beranama.

Odnosi se na: Usitnjenost i neorganizovane pojedinačne nastupe kojima se kreira interna/međusobna konkurentnost i doprinosi daljem jačanju većih proizvođača i uvoznog lobija.

Preporuka – Dalje jačanje udruživanje u klastere kojima se doprinosi boljoj organizaciji posla, korišćenju raznih sredstava iz pretpristupnih fondova i širenju mreže poslovnih partnera. Na ovaj način stvorice se integralna saradnja koja će pomoći rješavanju izazova sa kojima se suočavaju drvoprerađivači.

2. **Aktivnost** – Poboľšati pristup budućoj kvalifikovanoj radnoj snazi i saradivati u razviu programa prekvalifikacije potrebnih za rješavanje jednog od ključnih problema u nedostatka broja radnika.

Odnosi se na: Nedovoljan broj radnika potrebnih za rad u drvoprerađi u Beranama.

Preporuka – Nastaviti sa daljim jačanjem saradnje sa stručnom školom u Beranama i ZZZCG, PJ Berane, u cilju kreiranja dodatnih programa za edukaciju mladih i prekvalifikaciju postojećih radnika za rad u oblasti drvoprerađe. Rješenje za problem nedostatka ljudskih resursa se može tražiti i kroz bolju obrazovnu politiku i promociju drvoprerađe kod mladih, kao perspektivne grane razvoja na sjeveru Crne Gore.

3. **Aktivnost** – Poboľšati administrativne kapacitete u dijelu bolje promocije i digitalnog marketinga.

Odnosi se na: Bolju promociju proizvoda kroz web i digitalni marketing, kao i nove oblike promotivnih aktivnosti na širem tržištu

Preporuka – Uvođenje marketing odjeljenja na nivou udruženja ili klastera koje će dominantno raditi na promociji proizvoda, ali i društveno-odgovornog poslovanja, humanitarnih aktivnosti, sportskih aktivnosti i sl.

4. **Aktivnost** – Stvarati uslove za razvoj novih finalnih proizvoda

Odnosi se na: Sve drvoprerađivače s mogućnošću da manjim investicionim ulaganjima proizvode nove finalne proizvode kojima se mogu pokriti potrebe domaćeg tržišta i značajno supstituisati uvoz istih.

Preporuka – Uvođenje novih tehnologija i novih proizvoda za proizvodnju istih kroz manja finansijska ulaganja i inovativna rješenja.

5. **Aktivnost** – Poboľšati znanja i vještine za dobijanje grant podrške iz pretpristupnih fondova

Odnosi se na: Administrativne kapacitete drvoprerađivača koji se trebaju unaprijediti kako bi se stvorili uslovi za bolju valorizaciju prolaznost na grant pozivima.

Preporuka – Udruživanje administrativnih kapaciteta kroz klastere/udruženja kako bi se postigla veća efikasnost u pisanju projektnih predloga.

6. Aktivnost – Kreiranje zajedničkog proizvoda

Odnosi se na: jačanje veza između postojećih dvoprerađivača koji mogu unaprijediti saradnju kroz korišćenje, za početak, one drvene mase koja se dobija kao ostatak iz proizvodnje glavnih proizvoda. Manji prerađivači ovaj dio mogu plasirati većim proizvođačima koji prave npr. brikete ili pelet. Sličan oblik saradnje se može razviti i za druge proizvode.

Preporuka – Dogovoriti saradnju na strateškom nivou među drvoprerađivačima koja bi se razvijala i unapređivala kontinuirano.

7. Aktivnost – Jačanje saradnje sa državnim institucijama u cilju stvaranja uslova za raspodjele resursa prema stvarnim potrebama proizvođača koji mogu kroz ekonomsku valorizaciju najviše da vrate zajednici i društvu u cjelini, kao i na završetku procesa sertifikacije šuma u Crnoj Gori.

Odnosi se na: Trenutno važeće propise koji se odnose na koncesioni model korišćenja šuma ili prodaja drveta u dubećem stanju

Preporuka – Inicirati redovne sastanke sa donosiocima odluka i o istima upoznati sve relevantne adrese iz oblasti drvoprerade kako bi se ostvarila efikasnija saradnja.

8. Aktivnost – Prisustvo na domaćim i inostranim sajmovima namještaja i proizvoda od drveta

Odnosi se na: Sve aktivne subjekte iz Berana koji se proizvodnjom polu ili finalnih proizvoda od drveta

Preporuka – kroz zajednički nastup na sajmovima (preporuka kao klaster) promovisati zajedničke mogućnosti za razvoj saradnje i širenje tržišta kroz širenje mreže kontakata.

9. Aktivnost – Uvođenje potrebnih sistema kvaliteta za sve proizvođače koji imaju ambicije za šira tržišta.

Odnosi se na: Proizvođače koji proizvode polu ili finalne proizvode namijenjene za izvoz u regionu i šire.

Preporuka – Uvođenje sistema kvaliteta upravljanja (ISO standarde) kojima unaprjeđuju svoje sisteme za upravljanje okolinom u drvenoj industriji ili drugim granama. Ovdje se prije svega misli na ISO 14000ff, ISO 9000ff, kao i OHSAS 18001 koji se odnosi na sistem upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu.

10. Aktivnost – Uprošćavanje uslova i procedura za dobijanje koncesija, posebno malim prerađivačima.

Odnosi se na: Donosiocima politika vezanih za postupak davanja koncesija

Preporuka – Uvrstiti probleme u vezi sa koncesijama u vrh prioriteta i tako smanjile biznis barijere u dijelu koncesione politike.

Zaključak

Prerada drveta veoma je značajna djelatnost u svijetu. Lanac vrijednosti drveta kao sirovine mnogo je širi od proizvoda koji se mogu napraviti njegovom preradom jer se drvo koristi u različitim industrijama i u različitoj formi. Tokovi kretanja drveta, drvnog ostatka kao i korišćenje proizvoda od drveta su gotovo zaokružene cjeline koje skoro da ne ostavljaju nikakav sirovinski ostatak, pa se proces korišćenja drveta može smatrati kao proces sa *nultim gubitkom* sirovine. Gore navedeno jasno ukazuje da je drvo veliki potencijal koji treba pravilno upotrebljavati da bi se ostvarili i ekonomski, ali i određeni društveni ciljevi.

Crna Gora ima veoma veliki potencijal u količinama drveta, a veoma male potencijale u pretvaranju sirovina u finalne proizvode. Izvoz sirovina od drveta dobro je razvijen, a još bolje uvoz finalnih proizvoda od drveta. Da bi stanje moglo da se promijeni potrebno je sistemski i organizovano krenuti u kreiranje strategije koja može dovesti do promjena kojima bi se usvojile navedene preporuke, implementirale mjere i pojačala tržišna pozicija drvoprerađivača u Beranama. U ovom pravcu posebno je bitna uloga klastera drvoprerađivača jer se zajedničkim kapacitetima, uz manja ulaganja mogu otvoriti i neke nove prilike. Tako npr. klaster može da napravi *prodavnicu kreativnih materija* od drveta u kojoj će da se prodaju brojni predmeti koji se trenutno uvoze:

- Drveni stalci,
- Okviri za slike,
- Ukrasne drvene ograde za baštansko cvijeće,
- Igračke od drveta (npr. šah),
- Pomoćno posuđe od drveta (npr. daske za rezanje, oklagije i sl.)
- Mala i velika burad za tečnost (posebno za domaće vinarije).

Dalje, klaster može da se organizuje u proizvodnju određenih elemenata od drveta za građevinsku industriju kao što su:

- Unutrašnja vrata od drveta,
- Unutrašnje drvene ograde,
- Unutrašnje drvene podove i parkete,
- Unaprijediti proizvodnju daske za drvene oplata za betoniranje.

Potrebno je pomenuti i da u Crnoj Gori ne postoji ni organizovana proizvodnja malih proizvoda od drveta (npr. čačkalice, drveni štapići za jelo, podmetači za čaše i sl.) za koje godišnji uvoz iznosi više miliona eura.

Uz bolju analizu tržišta zemlja okruženja i EU može se uočiti da je kvalitetno sirovo drvo takođe veoma traženo za proizvodnju djelova muzičkih instrumenata.

Ovo su samo neke od prilika koje mogu biti dodatno analizirane i razvijene do mjere da se mogu valorizovati. Za to je potrebno integralno djelovanje svih ključnih aktera i strateški pristup.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records in a business setting. It highlights how proper record-keeping can help in decision-making, legal compliance, and financial management. The text emphasizes that records should be organized, up-to-date, and easily accessible to relevant personnel.

Next, the document addresses the challenges of data management in the digital age. It notes that while digital storage offers convenience and scalability, it also introduces risks such as data loss, security breaches, and information overload. The author suggests implementing robust backup strategies, access controls, and regular data audits to mitigate these risks.

The third section focuses on the role of technology in streamlining record-keeping processes. It mentions various software solutions and automation tools that can reduce manual errors and save time. However, it also cautions against over-reliance on technology, stressing the need for human oversight and training to ensure that the systems are used effectively.

Finally, the document concludes by emphasizing the long-term value of well-maintained records. It states that accurate records are not just a legal requirement but a strategic asset that can provide valuable insights into business performance and trends over time. The author encourages businesses to invest in the infrastructure and training needed to maintain high-quality records consistently.