



“CEPOS” Centar za podršku održivom gazdovanju šumskim resursima,
Kolodvorska 13/II, Sarajevo

Bosna i Hercegovina
Federalno Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva
PIU Forestry Sarajevo
Trampina 4/I
Sarajevo

Završni izvještaj studije **„Planiranje, ekonomika i marketing šumarskog poslovanja“**

Ugovor br: BA-Add.Fin.-37791-BOS-CQ-SA-CS-10-1.A.1-14

Studiju izradili:
Doc. dr. Sabina Delić
Mr. Emsad Pružan
Mevlida Pozderac, dipl.ecc.
Anesa Bajrić, dipl. ecc

Izvršni direktor:
Prof.dr. Mirza Dautbašić

Sarajevo, avgust, 2011. godine

SADRŽAJ

Lista tabela	4
Lista grafikona.....	4
Lista skraćenica	5
UVOD	6
1. REZULTATI SVIH PROVEDENIH ANALIZA IZ DJELOKRUGA RADA.....	7
1.1. Analiza trenutnog stanja preduzeća šumarstva po pitanju izrade i primjene strateških planova i godišnjih planova poslovanja	7
1.1.1. Pojam planiranja.....	7
1.1.2. Zakonski okvir za donošenje srednjoročnih i kratkoročnih planova u šumarstvu	8
1.1.3. Vrste planova u šumsko privrednim društvima u Federaciji Bosne i Hercegovine.....	10
1.2. Prijedlog metodike za izradu desetogodišnjih strateških planova u preduzećima šumarstva.....	13
1.2.1. Metodika strateškog planiranja	13
1.2.2. Izrada desetogodišnjih strateških planova u preduzećima šumarstva	16
1.2.3. Metodika za izradu desetogodišnjih strateških planova	17
1.3. Prijedlog metodike za izradu srednjoročnih i godišnjih planova poslovanja u šumsko privrednim društvima.....	19
1.3.1. Metodika za izradu srednjoročnih i godišnjih planova poslovanja u šumarskim preduzećima	20
1.4. Analiza dosadašnjih iskustava i praksi računovodstvenog evidentiranja i praćenje bioloških investicija u šumarstvu	20
1.5. Analiza dosadašnjih iskustava kod izrade kalkulacija u svim segmentima šumarskog poslovanja (uzgojne mjere, izgradnja i održavanje putne infrastrukture, iskorištavanja po fazama rada, rasadnička proizvodnja itd.).....	23
1.5.1. Pojam, vrsta i namjena kalkulacija.....	23
1.5.2. Iskustva preduzeća šumarstva u FBiH kod izrade kalkulacija.....	24
1.6. Definisane principe za jedinstven pristup u izradi kalkulacija u šumarskom poslovanju	26
1.6.1. Elementi kalkulacija.....	26
1.6.2. Jedinstveni pristup u izradi kalkulacija u šumarskom poslovanju	28
1.6.2.1. Izrada kalkulacija prema vremenu	28
1.6.2.2. Izrada kalkulacija prema načinu izrade	28
1.7. Definisane jedinstvenih principa za računovodstveno evidentiranje i praćenje (u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim principima) u šumarskom poslovanju	29
1.7.1. Međunarodni računovodstveni standardi	29
1.7.2. Principi za računovodstveno evidentiranje (u skladu sa MRS-i) u šumarskom poslovanju	30
1.8. Izrada jedinstvene metodike kontinuiranog benchmarkinga kao instrumenta za unapređenje strateškog planiranja u šumarskom poslovanju	32

1.8.1. Pojam benchmarkinga	32
1.8.2. Metodika kontinuiranog benchmarkinga kao instrumenta za unapređenje strateškog planiranja u šumarskom poslovanju.....	33
1.9. Analiza poslovno-proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva u Federaciji BiH i procjena potencijala i tržišnih mogućnosti za njegovo unapređenje.....	36
1.9.1. Analiza poslovno-proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva u Federaciji BiH	36
1.9.1.1. Koncept portfolio menadžmenta	36
1.9.1.2. Analiza proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva	36
1.9.1.3. Osnovni podaci i elementi BCG matrice.....	37
1.9.1.4. Inputi (elementi) BCG matrice.....	38
1.9.2. Procjena potencijala i tržišnih mogućnosti za unapređenje poslovno-proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva.....	40
1.10. Analiza karakteristika domaćeg tržišta šumskih proizvoda i usluga (struktura, vrijednost tržišta, odnos ponude i potražnje, veličina preduzeća, stepen finalizacije, strateška opredjeljenja).....	42
1.10.1. Opći podaci o šumarstvu	42
1.10.2. Struktura i vrijednost tržišta	44
1.10.3. Ponuda proizvoda šumarstva.....	45
1.10.3.1. Preduzeća šumarstva u FBiH	45
1.10.3.2. Odnos između prirasta i sječa	48
1.10.4. Način prodaje i distribucije drvnih proizvoda.....	50
1.10.4.1. Zaključci o ponudi pilanskih trupaca	52
1.10.5. Potražnja (drvena industrija).....	52
1.10.5.1. Osnovne karakteristike.....	52
1.10.5.2. Zaključci o potražnji za drvnim proizvodima	53
1.10.6. Odnos ponude i potražnje.....	55
1.10.6.1. Uvoz i izvoz	55
1.11. Analiza trendova na najvažnijim stranim tržištima šumskih proizvoda i usluga	56
1.11.1. Tržište drvnih sirovina	56
1.11.2. Cijene četinarskih pilanskih trupaca	57
1.11.3. Tržište trupaca četinarara u FBiH	58
1.11.4. Cijene lišćarskih pilanskih trupaca.....	59
1.11.5. Trend proizvodnje lišćarskih trupaca u FBiH	59
1.11.6. Tržište i cijene celuloznog drveta.....	60
1.11.7. Trend proizvodnje celuloze četinarara FBiH	61
1.11.8. Tržište četinarskim trupcima (uvoz/izvoz).....	62
1.11.9. Tržište lišćarskim trupcima (uvoz/izvoz).....	63
1.11.10. Tržište oblovine u FBiH (uvoz/izvoz)	64
1.11.11. Tržište drveta za bioenergiju	66

1.12. Analiza dosadašnjih iskustava, praksi i ograničenja kod formiranja realnih cijena proizvoda šumarstva.....	66
1.13. Prijedlog jedinstvene politike i metode kod utvrđivanja cijena proizvoda šumarstva na svim paritetima	67
1.14. Analiza načina prodaje drveta (oblici, ravnopravnost kupaca, transparentnost) u periodu 2005 -2009. godine, sa ocjenom mogućnosti i prijedlogom mjere za povećanje obima prodaje primjenom tržišno baziranih načina i uvjeta prodaje drveta	69
1.14.1. Analiza načina prodaje drveta u preduzećima šumarstva FBiH	69
1.14.2. Prijedlog mjera za povećanje obima prodaje primjenom tržišno baziranih načina i uvjeta prodaje drveta	71
1.15. SWOT analiza konkurentnosti sektora šumarstva u Federaciji BiH u odnosu na okruženje	72
1.15.1. Područje analize i korišteni podaci.....	72
1.15.2. Analiza eksternog okruženja	72
1.15.2.1. Konkurenti	73
1.15.2.2. Kupci.....	74
1.15.2.3. Interesne grupe.....	74
1.15.2.4. Analiza internog okruženja	76
1.15.2.5. Menadžment (vizija, misija, politika i ciljevi razvoja).....	77
1.15.2.6. Marketing u smislu promocije djelatnosti i usluga.....	77
1.15.2.7. Kadrovi u smislu planiranja i odabira, motiviranja, dodatne ili ciljane edukacije	77
1.15.2.8. Prirodni resursi	77
1.15.2.9. Infrastruktura u smislu materijalnih resursa (zgrade, vozila, komunikacije i dr.)	79
1.15.3. SWOT analiza	80
1.16. Analiza atraktivnosti sektora šumarstva za finansiranje i strana ulaganja na nivou nacionalne ekonomije.....	81
1.16.1. Uvod.....	81
1.16.2. Finansiranje od strane međunarodnih institucija.....	83
1.16.3. Finansiranje od strane komercijalnih banaka	86
1.16.4. Strana ulaganja u sektor šumarstva	88
1.16.5. Karakteristike sektora šumarstva sa stanovišta finansiranja	89
1.17. Analiza uticaja zakonskog okvira po pitanju ravnopravnosti polova na predmet Studije 90	
2. PRIJEDLOG KLJUČNIH PRINCIPA ZA IZRADU OPĆEG DIJELA ŠUMARSKOG PROGRAMA FEDERACIJE BIH.....	92
3. IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH I SPECIFIČNIH CILJEVA, IZRADA AKCIONOG PLANA MJERA ZA REALIZACIJU PREDLOŽENIH CILJEVA (UKLJUČUJUĆI FINANSIJSKI PLAN, ROKOVE I ODGOVORNOSTI) ZA IZRADU OPERATIVNOG DIJELA ŠUMARSKOG PROGRAMA FEDERACIJE BIH, TE PRIKAZ INDIKATORA MONITORINGA I EVALUACIJE	95
5. PRILOZI.....	111
4.1. Lista tabelarnih priloga.....	111

4.2. Lista slika	111
------------------------	-----

Lista tabela

Tabela 1. Prijedlog metodike kontinuiranog praćenja	34
Tabela 2. Relativni tržišni udjeli preduzeća šumarstva po kantonima FBiH.....	39
Tabela 3. Pregled strukture površina šuma i šumskog zemljišta u FBiH (prema preliminarnim podacima II inventure šuma u BiH)	43
Tabela 4. Stanje drvne zalihe u FBiH (prema preliminarnim podacima II inventure šuma u BiH)	43
Tabela 5. Struktura prihoda preduzeća šumarstva	44
Tabela 6. Preduzeća u FBiH i osnovni pokazatelji poslovanja u 2008.godini.....	47
Tabela 7. Godišnji zapreminski prirast u FBiH.....	48
Tabela 8. Godišnji sječivi etata u FBiH	48
Tabela 9. Pregled realizovanog obima sječa u FBiH	49
Tabela 10. Prikaz sortimentnog napada za period od 2005. do 2009. godine.....	50
Tabela 11. Uvoz i izvoz proizvoda šumarstva i drvne industrije u BiH	55
Tabela 12. Uvoz i izvoz trupaca u periodu 2007-2009 u BiH.....	56
Tabela 13. Prosječne cijene četinarskih trupaca u FBiH.....	58
Tabela 14. Promjene cijena lišćarskih trupaca u FBiH	60
Tabela 15. Trend uvoza i izvoza trupaca lišćara i četinarara u FBiH.....	65
Tabela 16. Primjer modela formiranja cijena.....	68
Tabela 17.Osnovni podaci o šumama	78

Lista grafikona

Grafikon 1.Struktura površina šuma i šumskog zemljišta.....	43
Grafikon 2. Struktura prihoda	44
Grafikon 3. Realizovani obim sječa u FBiH	49
Grafikon 4. Prikaz sortimentnog napada za period od 2005 – 2009. godine	50
Grafikon 5. Uvoz i izvoz proizvoda šumarstva i drvne industrije u BiH.....	55
Grafikon 6. Kretanje GSPI u periodu od 2000 – 2009. godine	57
Grafikon 7. Trend kretanja cijena četinarskih trupaca u Evropi i Sjevernoj Americi.....	58
Grafikon 8. Trend proizvodnje trupaca četinarara u FBiH	58
Grafikon 9. Trend kretanja cijena lišćarskih trupaca u svijetu.....	59
Grafikon 10. Trend proizvodnje trupaca lišćara u Federaciji BiH.....	60
Grafikon 11. Trend kretanja cijena celuloznog drveta u svijetu	61
Grafikon 12. Trend proizvodnje celuloze četinarara u F BiH	62
Grafikon 13. Tok trgovine četinarskim drvetom u svijetu	63
Grafikon 14. Trend trgovine lišćarskim drvetom u svijetu	64
Grafikon 15. Trend proizvodnje trupaca u FBiH	64
Grafikon 16. Trend uvoza i izvoza trupaca u FBiH	65
Grafikon 17. Bazni index uvoza i izvoza trupaca četinarara i lišćara u FBiH	65
Grafikon 18. Procenat zaštićenih područja	75
Grafikon 19. Zastupljenost pojedinačnih kategorija šuma.....	78
Grafikon 20. Struktura finansiranja pojedinih sektora u 2009	85
Grafikon 21. Sektorska distribucija aktivnog portfolia Svjetske banke u BiH u septembru 2010 ¹⁹	86

Lista skraćenica

FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
SWOT	WEAKNESSES (interne slabosti); STRENGTHS (interne snage); OPPORTUNITIES (eksterne šanse); THREATS (eksterne prijetnje)
FMPVŠ	Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva
MRS	Međunarodni računovodstveni standardi
MSFI	Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja
MRSJS	Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor
ŠPD	Šumsko-privredno društvo
JP	Javno preduzeće
FSC	Forest Stewardship Council
SBSC	Sustainable Balances Scorecard
BSG	Balanced scorecard
GCSP	Global Conifer Sawlog Price Index
ŠDS	Šumski drveni sortimenti
FUŠ	Federalna uprava za šumarstvo

UVOD

Šumarstvo i drvna industrija predstavljaju važne grane nacionalne ekonomije, pogotovo za ruralna područja i u uslovima poslijeratne obnove zemlje. U periodu dogovorne ekonomije i dohodovne povezanosti sa drvnom industrijom, sektor šumarstva nije bio tržišno orijentiran a strateško planiranje na nivou poslovnih sistema bilo je u znatnoj mjeri zapostavljeno. Sa promjenom društveno-političkog uređenja, preduzeća šumarstva su postepeno nastojala organizirati svoje aktivnosti u skladu sa tržišnim okolnostima. Bez obzira na te pokušaje, strateško i operativno planiranje na nivou preduzeća još uvijek je nedovoljno razvijeno a računovodstvene i prakse izrade kalkulacija nisu jedinstvene u svim preduzećima šumarstva. Takva situacija onemogućava stvaranje jedinstvenih baza podataka i međusobno upoređivanje rezultata poslovanja i efekata gospodarenja šumskim resursima. Posebni problemi su izraženi u prevelikoj orijentiranosti preduzeća isključivo na prihode od šumskih drvnih sortimenata, politici kreiranja cijena i korištenju potencijala domaćih i međunarodnih tržišta proizvoda i usluga šumarstva. Takva situacija ne osigurava profitabilno orijentirano i dugoročno stabilno poslovanje preduzeća šumarstva niti poželjan povrat ulaganja i kontinuirano unapređenje stanja šumskih resursa. Detaljna analiza postojećeg sistema poslovnog planiranja i teoretsko-praktičnih principa mikroekonomskih aspekata poslovanja u preduzećima šumarstva, jedan je od značajnih preduslova za unapređenje gospodarenja šumskim resursima i realizaciju konzistentne šumarske politike i strategije na nivou Federacije BiH.

Osnovni cilj ove studije je detaljna analiza postojećeg sistema poslovnog planiranja i teoretsko-praktičnih principa mikroekonomskih aspekata poslovanja u preduzećima šumarstva Federacije BiH sa izradom prijedloga mjera za unapređenje trenutnog stanja u smislu kontinuiranog razvoja i gospodarenja šumskih resursa sa posebnim naglaskom na promoviranje principa tržišnog poslovanja.

Do postavljenog cilja se došlo analizom niza zadataka i aktivnosti koji su predstavljeni redom kako su definisani projektnim zadatkom na osnovu kojih su definisani ključni principi i generalne smjernice za definisanje politike i strategije razvoja šumarstva. Na osnovu toga su kreirani strateški ciljevi sa nizom specifičnih ciljeva, čijom daljom razradom su definisane akcije koje će doprinijeti realizaciji definisanih ciljeva, sa finansijskim planom, odgovornostima i rokovima realizacije na osnovu čega će se izaditi izvedbeni dio Šumarskog programa Federacije BiH.

S obzirom na karakter studije pri izradi su korištene različite naučno-istraživačke metode i instrumenti, a prije svega metod analize i sinteze, metodologija strateškog planiranja, metod BSG matrice, SWOT analiza i dr. (detaljnija razrada metodike po aktivnostima se nalazi u Početnom izvještaju). Za analize su korišteni različiti izvori (zvanični statistički podaci Federalnog zavoda za statistiku, podaci iz godišnjih izvještaja o gospodarenju šumama FMPVŠ, podaci dobiveni putem upitnika od šumarskih institucija, te podaci iz različitih literalnih izvora navedenih u poglavlju popisa literature).

U cilju usaglašavanja stavova i mišljenja u toku izrade definisanih zadataka stručni tim je bio u stalnim međusobnim konsultacijama, kao i sa odgovornim osobama za ovu studiju ispred Savjeta. Participativno učešće će biti obezbjeđeno organiziranjem javne rasprave sa svim interesnim stranama i uključivanjem njenih rezultata (komentara, prijedloga i sl.) u finalni dokument.

1. REZULTATI SVIH PROVEDENIH ANALIZA IZ DJELOKRUGA RADA

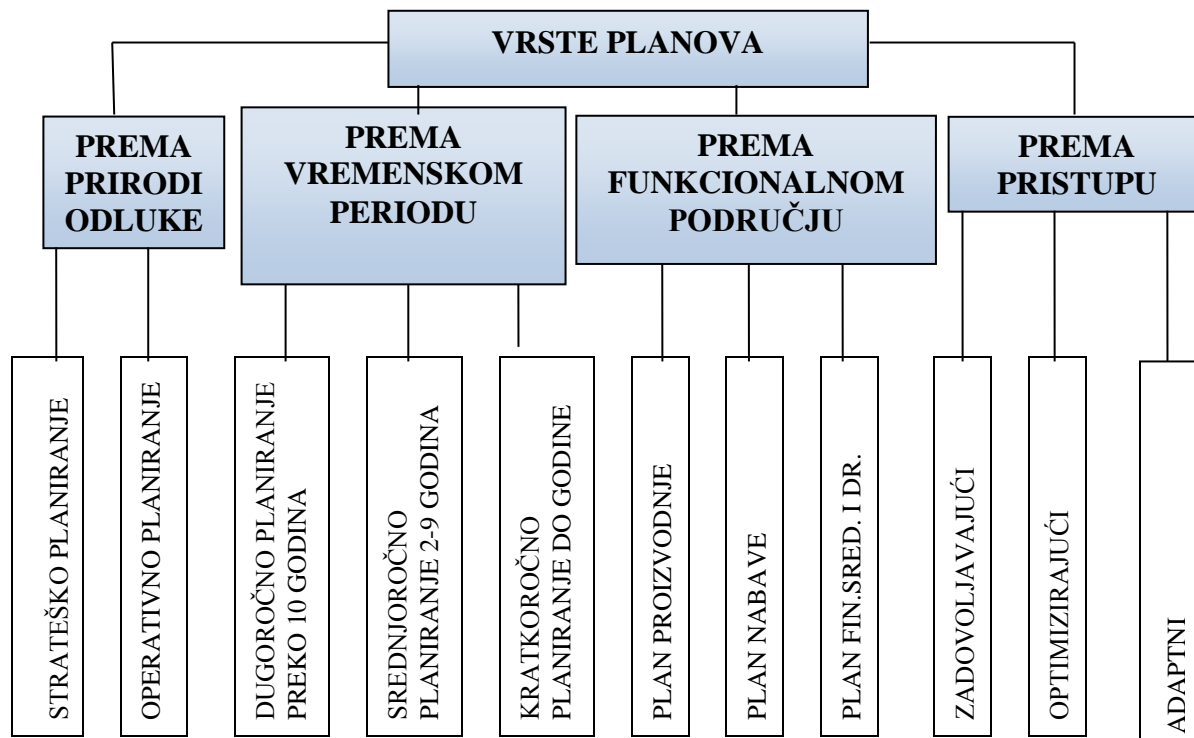
1.1. Analiza trenutnog stanja preduzeća šumarstva po pitanju izrade i primjene strateških planova i godišnjih planova poslovanja

1.1.1. Pojam planiranja

Privredna društva (preduzeća) su osnovne ćelije tržišne privrede sa određenim zadatkom u društvenoj reprodukciji i kao finansijski sistemi nastoje kontinuirano poslovati s osnovnim zadatkom – ostvarenjem trajne rentabilnosti.

Planiranje je svjesno usmjeravanje aktivnosti, sastavni dio svakog društvenog i privrednog sistema i njegovog podsistema pa tako i svakog privrednog društva (preduzeća). Planiranje je konfrontacija sredstava privrednog društva (preduzeća) s vlastitim ciljevima. Planovi osiguravaju standarde kontrole, dok efikasnost planova doprinosi svrsi, ciljevima u poređenju troškova potrebnih za formulisanje i izvođenje planova.

Planiranje je najvažnija od pet funkcija (planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje, kontroliranje) menadžera i prethodi izvođenju ostalih funkcija. Plan je osnov za upravljanje. Planiranje je faza upravljanja kojom se projecira buduće poslovno ponašanje i na osnovu kojeg se rukovodi poduzimanjem akcije da bi se ostvarili u planu definisani ciljevi. Planiranje je predviđanje budućnosti privrednog društva, predstavlja razmatranje projekata u širem vremenskom periodu (jedne godine i dužem) primjenjujući analitičke metode, tehnike i analize. Planiranje je predviđanje kako će se raditi u onom vremenskom periodu za koji se izrađuje plan. Planiranje je izbor misija i ciljeva, strategija, politika i programa i načina njihove realizacije.



Grafikon 1. Vrste planova

Iako se termini strateškog i dugoročnog planiranja često koriste kao sinonimi, oni se ipak razlikuju.

Dugoročno planiranje se općenito shvata kao stvaranje plana za postizanje cilja ili više ciljeva u periodu od nekoliko godina uz pretpostavku da je trenutno znanje o budućim uslovima dovoljno pouzdano za osiguranje vjerodostojnosti i pouzdanosti plana za cijelo vrijeme trajanja njegove provedbe. Zadatak dugoročnih planova jeste da se predvidi dinamika rasta i pravca razvoja preduzeća. Dugoročni planovi se donose na period od 10 godina i više.

Strateško planiranje ili eksterno orijentirano planiranje se razvija kao novo poslovno sredstvo „alat“, kada tradicionalne tehnike predviđanja – metode nisu bile dovoljno brze i tačne u predviđanjima posebno značajnih promjena u okruženju kasnih šezdesetih i početkom sedamdesetih godina prošlog vijeka.

Strateško planiranje je nastojanje menadžmenta da strateškim promišljanjem poboljša aktivnosti privrednog društva (preduzeća) u uslovima promjenljivog tržišta i povećane osnažene konkurencije.

Strateško planiranje je postupak određivanja odredišta, ispitivanje područja kroz koje se mora kretati, biranje puta koji je jasan i izravan i izbjegavanje nepremostivih prepreka. Strateško planiranje pomaže preduzeću da se nosi sa okruženjem, ono se bavi opstankom i razvojem preduzeća u dugom roku u skladu sa načelima efektivnosti i efikasnosti.



Grafikon 2. Elementi strateškog planiranja

Strateško planiranje je praktično serija kapitalnih odluka za preduzeća. Planske odluke su usmjerene ka budućem poslovanju.

1.1.2. Zakonski okvir za donošenje srednjoročnih i kratkoročnih planova u šumarstvu

Zakonom o javnim preduzećima u Federaciji Bosne i Hercegovine („Sl. Novine F BiH“ broj: 8/05, 81/08 i 22/09) je definisano javno preduzeće koje obavlja djelatnost od javnog interesa ili pravna lica definisana kao javno preduzeće posebnim propisima. Ista se mogu organizirati u obliku dioničkog društva ili društva sa ograničenom odgovornošću. U članu 22, 23. i 24. Ovog Zakona je definisana obaveza izrade plana poslovanja za javna preduzeća. U članu 22. Zakona o javnim preduzećima FBiH je utvrđeno: „Koristeći se MRS (Međunarodnim računovodstvenim standardima) kojima se uređuju ova pitanja uprava javnog preduzeća (ili dioničkog društva) izradit će i nadgledati realizaciju trogodišnjeg plana poslovanja za javna preduzeća.

Trogodišnji plan poslovanja prema Zakonu o javnim preduzećima FBiH sadržavat će sve elemente koji inače ulaze u sastav takvih planova, a naročito će sadržavati:

- Predviđanje prihoda i rashoda
- Kapitalne izdatke predložene za period koji plan poslovanja obuhvata
- Izvor finansija predloženih za navedene kapitalne izdatke, te druge poslovne ciljeve
- Sve zajmove čije uzimanje je planirano u periodu koji plan poslovanja obuhvata
- Garancije čije je davanje predloženo za osiguranje tih kretanja
- Prijedlog za obrazovanje ili kupovinu novih preduzeća ili poslova ili prodaju bilo kojih od zavisnih preduzeća javnog preduzeća, te kadrovsku popunu kao i prateće rashode za ove aktivnosti
- Prijedlog za korištenje raspodjele dobiti za period koji obuhvata plan poslovanja.

Plan poslovanja će za period za koji je donesen predstavljati osnov poslovnih aktivnosti javnog preduzeća (ili dioničkog društva) u pogledu onih pitanja koja sadrži.

Prema Zakonu o javnim preduzećima FBiH uprava je dužna na godišnjem osnovu razmotriti plan poslovanja te u slučaju potrebe, a u skladu sa njegovim ciljevima revidirati i u saglasnosti plan poslovanja radi prilagođavanja kretanjima na komercijalnom tržištu.

Zakonom o javnim preduzećima FBiH je utvrdio kazne za privredni prestup ako se trogodišnji plan ne usvoji, ne sadrži propisane elemente i razmatra se na godišnjem nivou.

Zakon o privrednim društvima Federacije Bosne i Hercegovine (Sl. novine FBiH 23 /99, 45/00, 2/02, 6/02 i 29/03) i Zakon o računovodstvu i reviziji Federacije Bosne i Hercegovine (Sl. novine FBiH 83/09) posebno se ne dotiču planiranja i izrade planova u dioničkim društvima.

Uredba o šumama Federacije Bosne i Hercegovine („Sl. novine F BiH“, broj 83/09 i 26/10) se dotiče planiranja u II. Poglavlju član 3 i poglavlju XII. Ekonomske funkcije šuma u članu 31 i XIII. Poglavlju promjena namjena šumskog zemljišta u članu 39.

U stavu 2. člana 31. Uredbe o šumama se kod navođenja poslova koje Federalno ministarstvo prenosi korisniku šuma navode i slijedeći poslovi:

- Izvršavanje programa i planova biološke obnove šuma
- Izvršavanje planova razvoja šumarstva i mjera racionalizacije u šumarstvu.

U članu 44. Uredbe o šumama je utvrđeno da kantonalna uprava obavlja slijedeće poslove:

- priprema kantonalni šumsko-razvojni plan i podnosi ga kantonalnom ministarstvu
- prati realizaciju šumsko privrednih osnova putem godišnjih planova gospodarenja šumama
- izrađuje planove za izgradnju i održavanje šumskih cesta i zaštitu izvorišta i vodotoka unutar šumskih resursa koji se finansiraju iz budžeta kantona uz saglasnost nadležnog organa za poslove vodoprivrede
- izrađuje godišnji plan rada, finansijski plan i godišnji izvještaj i iste dostavlja kantonalnom ministarstvu.

Osnov za pripremu i donošenje planova u šumarstvu je Zakon o javnim preduzećima Federacije BiH, Uredba o šumama Federacije BiH (ranije Zakon o šumama FBiH), statut privrednog društva (preduzeća) i šumsko privredne osnove te niz drugih zakonskih akata kojim se bliže određuje sadržaj pojedinih dijelova planova.

Slijedećim zakonima je bliže određen sadržaj pojedinih dijelova:

- Zakon o računovodstvu i reviziji u FBiH (Sl. list br: 83/09)
- Zakon o porezu na dodatnu vrijednost (Sl. glasnik BiH 9/05, 35/05)

- Zakon o porezu na dohodak (Sl.novine FBiH 10/68)
- Zakon o porezu na dobit privrednih društava (Sl.novine FBiH 97/07, 14/08, 39/09)
- Zakon o doprinosima (Sl.novine FBiH 35/98, 54/00, 16/01, 1/02, 17/06, i 14/08)
- Opći kolektivni ugovor za teritoriju Federacije Bosne i Hercegovine (Sl.novine FBiH br: 54/05 i 62/08) i drugi.

1.1.3. Vrste planova u šumsko privrednim društvima u Federaciji Bosne i Hercegovine

Šumsko privredna društva u Federaciji Bosne i Hercegovine planiraju svoja buduća poslovna ponašanja od 2006. godine na period od tri godine (trogodišnji planovi) i godinu dana (godišnji planovi) u skladu sa Zakonom o javnim preduzećima Federacije Bosne i Hercegovine. Do tada su šumsko privredna društva izrađivala samo godišnje planove.

Obzirom na period za koji se isti izrađuju radi se o srednjoročnim planovima i kratkoročnim planovima. Srednjoročno planiranje predstavlja razvijanje plana kako bi se dostigli ciljevi ili skup ciljeva za period od više godina, u ovom slučaju tačno tri godine. Strateško planiranje nije prisutno u praksi planiranja šumsko privrednih društava.

Preduzeća za šumarstvo u FBiH do sada, kako je već navedeno, ne izrađuju desetogodišnji strateški plan. Uredba o šumama FBiH („Sl. Novine FBiH“ broj 83/09 i 26/10) u II. Poglavlju – Planiranje u šumarstvu u članu 3. navodi: Šumama na određenom području se gospodari po odredbama šumsko privredne osnove, godišnjeg plana gospodarenja i projekta za izvođenje. U članu 4. Uredbe se kaže da se šumsko privredna osnova realizuje godišnjim planovima koji sadrže prosječno jednu desetinu svih planiranih radova.

Pored ostalog u okviru šumsko privrednih osnova su obrađena područja koja sadržajno mogu ulaziti u okvire strateškog plana, a to su:

I – Analiza i ocjena dosadašnjeg gospodarenja šumama

- Analiza i ocjena izvršenja plana šumsko uzgojnih radova
- Analiza i ocjena izvršenja plana iskorištavanja šuma
- Analiza i ocjena izvršenja plana zaštite šuma
- Analiza i ocjena izvršenja plana otvaranja šuma
- Analiza i ocjena izvršenja investicionih ulaganja

II – Planovi gospodarenja šumama u narednom uređajnom periodu:

- Plan sječa za naredni uređajni period
- Plan iskorištavanja šuma
- Plan šumsko uzgojnih radova
- Plan zaštite šuma
- Plan investicija (izgradnja kamionskih puteva i ostala investiciona ulaganja).

III – Ekonomsko finansijska analiza:

- Ukupan prihod
- Raspodjela ukupnog prihoda (rashodi – dobit)

Sadržaj planova je utvrđen Zakonom o javnim preduzećima FBiH kako je već naznačeno kroz zakonski okvir. Neke od skupština kantona/županija koje su osnivači šumsko privrednih

društava su donijeli Metodike za izradu programa rada, izvještaja o radu i drugih informativnih materijala koji se upućuju vladi/skupštini kantona/županija.

S ciljem objektivnog sagledavanja nivoa i primjenjenih metodika planiranja u preduzećima šumarstva izrađen je upitnik „Planiranje, ekonomika i marketing šumarskog poslovanja“ kroz koji su prikupljeni podaci o nivou i metodika planiranja u šumsko privrednim društvima. Upitnik je dostavljen: ŠPD „Sarajevo šume“ d.o.o Sarajevo, ŠPG „Herceg Bosanske šume“ d.o.o Kupres, ŠPD „Zeničko Dobojskog kantona“ d.o.o Zavidovići, ŠPD „Šume Tuzlanskog kantona“ d.o.o Kladanj i ŠPD „Unsko Sanske šume“ d.o.o Bos.Krupa.

JP Šumsko privredno društvo Zeničko Dobojskog kantona d.o.o Zavidovići je svojim trogodišnjim planom poslovanja definisao „Metodologiju i tehnike planiranja“. Metodologijom ovog društva je određeno da društvo donosi:

- Plan poslovanja za cijelo Društvo za period od jedne i tri godine
- Pojedinačne planove poslovanja za jedinice – šumarije za iste periode

U okviru Metodologije je utvrđeno da plan JP Šumsko privredno društvo Zeničko Dobojskog kantona d.o.o Zavidovići sadrži:

- Plan proizvodnje drvnih sortimenata
- Plan šumsko uzgojnih radova
- Plan prihoda i rashoda
- Plan ulaganja u stalna sredstva s izvorima finansiranja
- Plan kadrova
- Plan korištenja dobiti ili plan pokrića gubitka

Kao osnovni izvor podataka se koriste šumsko privredne osnove, izvještaji o poslovanju za protekli period, odluke osnivača, nadzornog odbora, Zakon o šumama i iz njega izvedeni pravilnici.

ŠPD „Unsko sanske šume“ d.o.o Bosanska Krupa pri izrade trogodišnjih i godišnjih planova koristi „Metodologiju izrade programa rada i izvještaja o radu i drugih informativnih materijala koji se upućuju Vladi/Skupštini Unsko-sanskog kantona“, koju je usvojila Skupština Unsko Sanskog kantona kao obaveznu u izradi programa rada i izvještaja.

Elementi metodologije su slijedeći:

Lična karta preduzeća i odgovorne osobe

- Uvod
- Plan prihoda i rashoda
- Plan prihoda i uporedni pokazatelji
- Plan rashoda i uporedni pokazatelji
- Plan investicionih ulaganja
- Plan sječa
- Plan šumsko-uzgojnih radova
- Plan radne snage
- Završne napomene
- Prilozi

ŠPD „Herceg Bosanske šume“ d.o.o Kupres ima u primjeni samostalno izrađenu Metodologiju za izradu plana poslovanja sa sljedećim elementima:

- Organizacija planiranja
- Vrste planova
- Sadržaj i oblik ukupnih i pojedinačnih planova u preduzeću
- Način utvrđivanja veličina u pojedinačnim planovima
- Tok izrade pojedinačnih planova
- Podloga za izradu pojedinačnih i ukupnih planova
- Nositelji planiranja u preduzeću
- Rokovi za izradu planova
- Način i rokovi usvajanja planova
- Način izmjene (revidiranja) planova u toku poslovanja
- Način praćenja izvršenja planova

ŠPD „Herceg Bosanske šume“ d.o.o Kupres izrađuje trogodišnje i godišnje planove poslovanja uvažavajući zahtjeve iz Zakona o javnim preduzećima FBiH, Uredbu o šumama FBiH, Zakon o šumama FBiH (ranije u primjeni) i Statuta društva.

Kantonalno javno preduzeće za gospodarenje državnim šumama „Sarajevo šume“ d.o.o Sarajevo vrši izradu i usvajanje planova u skladu sa Zakonom o javnim preduzećima i Statutom preduzeća, Zakonom o javnim nabavkama. Metodološki planovi poslovanja ovog preduzeća sadrže:

- Uvod
- Pregled realizacije ŠPP i mogućnost godišnjih sječa
- Obim sječa
- Obim sječa po šumskim upravama
- Proizvodnja drvnih sortimenata
- Radna snaga i sredstva rada
- Realizacija drvnih sortimenata
- Dinamika proizvodnje
- Plan prihoda i rashoda
- Plan prihoda i rashoda iz redovne proizvodnje
- Plan prihoda i rashoda po finansiranju projekata
- Plan prihoda i rashoda po prostoj reprodukciji
- Plan prihoda i rashoda po osnovu donacija
- Plan sječa i novčanih naknada po općinama
- Kreditne obaveze
- Biološke investicije – prosta reprodukcija
- Biološke investicije
- Planirane investicije po osnovu investiranja projekata
- Izgradnja i održavanje objekata i nabavka osnovnih sredstava
- Plan investicija
- Izvori investicija

Zakonom o javnim preduzećima FBiH (član 22.) je Uprava javnog preduzeća obavezna za izradu i nadgledanje realizacije trogodišnjeg plana poslovanja za javno preduzeće a direktora javnog preduzeća da plan predloži ministarstvu nadležnom za javno preduzeće odnosno nadležnim općinskim organima. Zakon o javnim preduzećima FBiH je u članu 6. utvrdio da skupština društva donosi odluku o planu poslovanja u skladu sa članom 23. ovog Zakona. Statutima ili odlukom o osnivanju društva je utvrđeno da prije skupštine društva o planu

poslovanja donosi odluku nadzorni odbor, a nakon skupštine društva odluku donosi i skupština osnivača (kantona/županije).

U Republici Srpskoj osnov za pripremu za donošenje plana su obaveze u gazdovanju šumama i lovištima, utvrđene Zakonom o šumama, Zakonom o lovstvu, Zakonom o javnim preduzećima, podzakonskim propisima, šumsko privrednim i lovnim osnovama, projektima za izvođenje radova u šumarstvu i smjernicama za izradu godišnjeg proizvodno – finansijskog plana.

Proizvodno – finansijski plan šumarstva u Republici Srpskoj sadrži:

- Uvod
- Osnovne karakteristike poslovanja u prošloj godini
- Sadašnje stanje šumarstva
- Proizvodno - finansijski plan za godinu
 - a) Zajedničke elemente za izradu proizvodno – finansijskog plana
 - b) Proizvodno – finansijski plan
- Zaključci

1.2. Prijedlog metodike za izradu desetogodišnjih strateških planova u preduzećima šumarstva

1.2.1. Metodika strateškog planiranja

Strateško planiranje (strateška analiza, izbor) je esencijalni dio strateškog menadžmenta, predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svjetlu njihove budućnosti. Sistem strateškog planiranja često ne proizvodi željene rezultate, jer se izvodi u uslovima velike neizvjesnosti u zatečenim uslovima, a neki menadžeri su slabi donosioci odluka u zatečenim uslovima. Strateški plan je kao vodič promjena koji treba da ima sljedeće komponente: pravac, strateške ciljeve i strateške prioritete.

Strateško planiranje kao jedan promišljen pristup dovodi do:

- Formiranja strategije preduzeća
- Komunikacija, veza i
- Organiziranja radi implementacije strategije

U procesu strateškog planiranja identifikuje se nekoliko glavnih koraka:

- Izbor misije, vizije i ciljeva
- Analiza vanjskog okruženja
- Analiza internog okruženja
- Implementacija strategije
- Strateška kontrola

Misija privrednog društva (preduzeća) predstavlja osnov postojanja, odnosno ono što privredno društvo (preduzeće) radi. Misija preduzeća mora biti (jasna) razumljiva vlasnicima privrednog društva (preduzeća) ali i drugim interesnim grupama. Samo jasno definisanje poslovne orijentacije preduzeća omogućuje da menadžeri postavljaju i usmjeravaju

odgovarajuće ciljeve, ukazujući svim zaposlenim na glavne pravce djelovanja. Ključna pitanja pri razvijanju misije preduzeća su:

- Bilans preduzeća – podaci o konkurentskim elementima u ciljnom okruženju, zahtjev kupaca i koraci konkurencije
- Poželjan strateški položaj preduzeća - produktivna ili reaktivna orijentiranost preduzeća
- Glavna funkcionalna orijentacija preduzeća – identificiranje onih funkcionalnih sposobnosti koje osiguravaju kompetentnost preduzeća
- Orijentacija u pravcu stakeholdera – moguća posebna osjetljivost i briga o zaposlenim.

Vizija privrednog društva (preduzeća) je razumna slika o budućnosti, zasnovana na razumijevanju promjenama organizacije prema tržišnim konkurentskim trendovima. Vizija preduzeća predstavlja ono što bi to preduzeće moglo postati ukoliko uspješno primjenjuje svoju misiju. Vizija šumsko privrednih društava je gospodarenje šumama koje su im date na korištenje uz neophodnost obezbjeđenja principa trajnosti gospodarenja i unapređenje multifunkcionalnog pristupa korištenja šuma.

Definisanje vizije nije jednostavno, prije samog definisanja mora se dati odgovor na nekoliko pitanja koja pomažu njenom definisanju. Pitanja su; kakav je biznis preduzeća sada i kakav se želi postići, koje su želje kupaca, šta očekuju stakeholderi, ko je konkurent i kakva je konkurencija, postoji li očekivani uticaj tehnologije na biznis preduzeća i kakvi su scenariji u vezi sa okruženjem. Strateška vizija preduzeća treba da pruža sliku budućnosti poželjnu za veći broj stakeholdera, realno izražavajući ciljeve a slika treba da je dovoljno fleksibilna i jasna da omogućava usmjeravanje u odlučivanju u promjenjivim uslovima.

Strateški ciljevi proizilaze iz razloga postojanja preduzeća i imaju vremensku kvantifikaciju. Efekti dostizanja određenih ciljeva imaju određeni finansijski izraz kao krajnji izraz. Ciljevi se mogu definisati kao krajnje tačke prema kojima su usmjerene sve organizacijske i individualne aktivnosti.

Prijedlozi strateških ciljeva za izradu strateškog plana u šumarstvu:

- veće tržišno učešće (godišnje sječe dozvoljeni etat)
- preći konkurente u kvaliteti (povećati učešće F i L trupaca, trupaca za rezanje)
- postići tehnološki prosperitet (nabavka odgovarajućih i savremenih sredstava za rad)
- postati lider u uvođenju novog proizvoda (povećati učešće nedrvnih sortimenata).

Kao *finansijski ciljevi* se predlažu:

- porast prihoda (poboljšati sortimentni napad)
- porast zarade (povećanje produktivnosti)
- povećanje ulaganja u stalna sredstva (obezbjediti potreban nivo vlastite proizvodnje)
- dostići ili zadržati nivo ocjene kreditnog rejtinga.

Analiza okruženja preduzeća vanjskog i internog (SWOT) provodi se s ciljem dobijanja ocjene okruženja. Strateški menadžeri provodeći analizu vanjskog i internog okruženja u suštini analiziraju vanjske prilike i prijetnje, te interne snage i slabosti. Analiza vanjskog i internog okruženja je nužna upravljačka priprema u procesu odlučivanja i donošenja poslovnih odluka u vezi sa odabirom i primjenom prikladne strategije preduzeća u cilju dostizanja boljeg strateškog položaja preduzeća, izradi i odbrani konkurentske prednosti

preduzeća koja će dovesti do porasta profitabilnosti. Prepoznavanje faktora iz vanjskog i internog okruženja pomaže menadžerima da prepoznaju prilike i opasnosti za preduzeće, utvrde strateške planove odnosno odgovarajuće strategije prema očekivanim okruženjima.

Interna analiza snaga i slabosti se fokusira na interne faktore koji organizaciji pružaju određene prednosti i nedostatke u zadovoljavanju potreba ciljanog tržišta. Snage se odnose na ključne kompetencije koje pružaju preduzeću prednost u zadovoljavanju potreba ciljanog tržišta. Bilo koja analiza snaga i slabosti mora biti tržišno orjentisana/ fokusirana na kupce obzirom da su snage smislene jedino ukoliko pomažu preduzeću u zadovoljavanju potreba klijenata. Slabosti se odnose na ograničenja sa kojima se preduzeće suočava u procesu razvoja ili implementacije strategije. Slabosti se takođe moraju analizirati u odnosu na kupce obzirom da kupci često vide slabosti koje preduzeće nije u stanju da identificira. Fokusiranje na tržište prilikom analiziranja snaga i slabosti ne znači da treba zaboraviti netržišno orjentirane snage i slabosti. Preduzeće treba težiti ka tome da cjelokupne snage i slabosti treba uskladiti sa potrebama klijenata, obzirom da samo one snage koje se odnose na zadovoljavanje potreba klijenata se mogu smatrati ključnim kompetencijama preduzeća.

Sljedeća područja analize se koristi za identifikovanje internih faktora koji utiču na preduzeće, s ciljem identifikovanja strateških snaga, slabosti, problema, ograničenja i neizvjesnosti:

- **Resursi**: *Profitabilnost, prodaja, kvalitet proizvoda, postojanje općeg brenda, troškovi uvođenja novog proizvoda, sposobnosti uposlenika, portfolio analiza na nivou proizvoda*
- **Sposobnosti**: *Mogućnost preduzeća za povećanje internih resursa i eventualnog sticanja novih u cilju postizanja što veće konkurentnosti*

Interna analiza treba da utvrdi:

- Korištenje izvora preduzeća u odnosu na rezultate i bilans sredstava,
- Stepen iskorištenosti sredstava,
- Stepen fleksibilnosti izvora.

Eksterna analiza istražuje šanse i opasnosti koje egzistiraju u okruženju neovisno od privrednog društva (preduzeća).

Sljedeća područja analiza se koriste za istraživanje svih eksternih faktora koji imaju uticaja na preduzeće:

- **Analiza klijenata**: *segmenti, motivacije, neispunjene potrebe*
- **Analiza konkurencije**: *Identificirati sveukupnu konkurenciju, podijeliti u strateške grupe, evaluirati performance, imidž, njihove ciljeve, strategije, kulturu, struktura troškova, snage, slabosti*
- **Analiza tržišta**: *Sveukupna veličina, projicirani rast, profitabilnost, ulazne barijere, struktura troškova, distributivni kanali, trendovi, ključni faktori uspjeha*
- **Analiza okruženja**: *Tehnološko, političko, ekonomsko, kulturalno, demografsko, područja koja zahtijevaju dodatne informacije*

Analiza okruženja je pokušaj nadzora i tumačenja socijalnih, političkih, ekonomskih, ekoloških faktora koji počinju i imaju trend uticaja i koji mogu imati eventualni uticaj na preduzeće.

Implementacija strategije je značajna faza bez koje strateški planovi i uspješno formulisane strategije ostaju bez stvarnih uticaja na razvoj preduzeća. Implementacija strategije uključuje niz menadžerskih aktivnosti povezanih izabranom strategijom i usmjerenih na dostizanje ciljnih rezultata.

Implementacija strategije se događa u određenom vremenu i zbog toga provođenje strategije treba provjeravati, nadgledati i po potrebi vršiti potrebna podešavanja, vršiti stratešku kontrolu.

U okviru dugoročne strategije preduzeća šumarstva potrebno je za svako područje poslovanja definisati:

- razmatranja vezano za politiku;
- ciljeve;
- prioritete ciljeva (vremenski okvir u kojem se isti trebaju realizovati)
- odgovornosti za postizanje istih (preduzeće u cjelini ili konkretan organizacioni dio);
- indikatore na osnovu kojih će se mjeriti uspješnost realizacije ciljeva.

Strateška kontrola se odnosi na sposobnost preduzeća da održava ravnotežu s poslovnim okruženjem posmatrano kroz prizmu sopstveni snaga i slabosti u kontekstu promjenjivih zahtjeva poslovnog okruženja.

Strateška kontrola koja se očituje u mjerenju ostvarenja postavljenih indikatora služi kao polazna ocjena za ocjenu kvaliteta strateškog plana, kao i potreba za njeno eventualno prilagođavanje trenutnim tržišnim uslovima.

U okviru strategije šumarstva na nivou FBiH potrebno je definisati indikatore na osnovu kojih bi preduzeća šumarstva pratila ostvarenje sopstvene strategije. Ocjenom u odnosu na navedene indikatore bi se identificirao progres svakog šumarskog preduzeća, kao i ukupno svih preduzeća u ostvarenju strategije šumarstva na nivou FBiH.

Detaljni podaci o vrsti, površinama, stanju šume na nivou svih preduzeća šumarstva bi se trebali čuvati i ažurirati na godišnjem nivou od strane nadležnog tijela (Federalna uprava za šumarstvo), kako bi reflektovala promjene u kapacitetu šuma. Odnosna baza podataka bi se koristila za monitoring i ocjenu implementacije strategije, kao i za potrebe izrade naredne strategije šumarstva na nivou FBiH.

U ovom dijelu smo bliže obradili teoretski korake u strateškom planiranju sa nekim primjerima za šumarstvo, pošto u okviru šumsko privrednih društava, kako je već iznijeto, nije do sada prisutno strateško planiranje.

1.2.2. Izrada desetogodišnjih strateških planova u preduzećima šumarstva

Strateško planiranje i strateški menadžment su dvije simbolički vezane menadžerske funkcije posredstvom poslovne strategije, tako što poslovna strategija predstavlja izlazni proces strateškog menadžmenta i polaznu tačku strateškog planiranja.

Utvrditi strategiju znači odabrati način svrsishodnog djelovanja s jasnim odgovorima kako zadovoljiti kupce, povećati biznis, dostići željene strateške i finansijske ciljeve, pobjediti konkurenciju, odgovoriti na promjenjive konkurentske uslove. Uobičajeno je da se strategija utvrđuje na nivou korporacije, strateške poslovne jedinice na funkcionalnom nivou ili nivou odjeljenja, odnosno na nivou poslovne funkcije.

Korporativni nivo strategije se odnosi na izbor poslova u kojima bi kompanija bila konkurentna. Strategija na nivou strateške poslovne jedinice se utvrđuje i proizvodi s ciljem da se stvori konkurentska prednost u proizvodnji proizvoda (usluga) i odbrani od uticaja efekata konkurentske snaga (Porter).

Strategija na funkcionalnom nivou organizacije treba da doprinosi da svaki sektor službe vodi uspjehu strategije.

Strateško planiranje predstavlja implementacionu aktivnost strateškog menadžmenta posredstvom koje se poslovna strategija provodi u set planskih, performansno uobličenih poslovnih akcija čijom realizacijom se ostvaruje poslovna strategija.

Unapređenje šumskih resursa u BiH i razvoj sektora šumarstva nije moguće bez primjene strateškog planiranja i strateškog menadžmenta.

Značaj šumarstva i drvne industrije za nacionalnu ekonomiju, potreba za društveno odgovornim upravljanjem šumskim resursima, ekološko-sociološke koristi koje šuma pruža društvu, diverzitet interesnih grupa i njihova potreba u odnosu na šumu i specifičnost šumske proizvodnje i poslovanja, zahtijevaju primjenu strateškog menadžmenta i strateškog planiranja.

Strateški planovi bi se trebali revidirati najmanje jednom u 5 godina, ukoliko rezultati provođenja strateške kontrole na godišnjem nivou ne daju povod za češće revidiranje i ažuriranje strateških planova.

1.2.3 Metodika za izradu desetogodišnjih strateških planova

U procesu strateškog planiranja su prepoznati kao glavni koraci planiranja: izbor misije, vizije i ciljeva, analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja, implementacija strategije i strateška kontrola.

Glavni koraci u okviru strateškog planiranja najneposrednije upućuju na zahtjeve koji moraju biti zadovoljeni u predlaganju metodike za izradu desetogodišnji planova.

Prijedlog metodike za izradu strateškog plana šumsko privrednih društava:

- Opći podaci o preduzeću
- Uvod – Zakonski okvir na nivou FBiH i BiH
- Razrada
- Zaključna razmatranja

U okviru **općih podataka** o preduzeću neophodno je obraditi:

- Naziv, sjedište, adresu, djelatnost, pravni status, identifikacijski broj, telefon, website i e-mail
- Odgovorne osobe, upravljačku strukturu, internu reviziju i broj zaposlenih
- Pravni status (oblik vlasništva i vlasničku strukturu preduzeća)

U **uvodnom** dijelu kratko treba navesti period za koji se izrađuje strateški plan, proceduru donošenja kao i usvajanja, dokumenta koja su služila kao osnova donošenja, zakone koji su temelj za izradu plana i resurse na kome se temelji izrada desetogodišnjeg plana.

U poglavlju **razrada** bi trebalo navesti utvrđene glavne korake strateškog planiranja (vizija, misija, ciljevi, analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja, implementacija strategije i strateška kontrola).

Misija: Korisnik šuma mora posvetiti posebnu brigu u gospodarenju šumama koje su mu date na korištenje osiguravajući osnovne funkcije šuma: ekonomsku, ekološku i socijalnu.

Vizija: Šume su dobro od općeg interesa koje je neophodno uvećavati u budućem periodu, kako bi se ostvarila trajnost gospodarenja ovim resursom.

Mogući ciljevi su:

- korištenje godišnjeg sječivog etata
- unapređenje šumskog fonda i stanja šuma
- povećanje otvorenosti šuma
- razvoj tehnologija, metoda i organizacije rada i tehničke opremljenosti
- povećanje visine prihoda i poboljšanje njihove strukture kroz povećano učešće trupaca
- poboljšanje efikasnosti rashoda i profitabilnosti

Analiza internog okruženja:

- analizirati korištenje sječivog etata i sortimentnog napada
- analizirati korištenje sredstava za rad
- analizirati ulaganja u investicije i drugo

Analiza vanjskog okruženja

- pregled najvažnijih stakeholdera
- dosadašnja iskustva u kontaktu sa istim bilo da se radi o kupcima ili o lokalnoj zajednici.

Implementacija strategije

- Način na koji preduzeće pridonosi strategiji šumarstva na nivou FBiH
- Strateški prioriteti preduzeća (svrstani u sljedeće podkategorije):
 - Klimatske promjene
 - Šuma
 - Poslovni razvoj
 - Razvoj lokalne zajednice
 - Kvalitet okoline
 - Biodiverzitet
 - Monitoring provođenja strategije

Strateška kontrola

- Ocjena provođenja prethodne strategije
- Lista lokalnih tematskih planova, upravljačkih planova i napomene

Zaključna razmatranja

1.3. Prijedlog metodike za izradu srednjoročnih i godišnjih planova poslovanja u šumsko privrednim društvima

Šumsko privredna društva u Federaciji BiH u okviru svojih poslovnih aktivnosti izrađuju planove poslovanja.

Društva uobičajeno imaju pažljivo razrađene planove za svaki segment svog poslovanja. Pažljivo planiranje i priprema plana omogućuje šumsko privrednim društvima donošenje dobrih poslovnih odluka utemeljenih na zadatim parametrima u planovima, a vlasniku informacije na osnovu kojih će se donositi pravovremene odluke bitne za ovu oblast. Razdoblje koje pokriva plan trebalo bi biti dovoljno dugo da pokaže učinak menadžerskih politika ali i dovoljno kratko, tako da procjene mogu biti učinjene s razumnom tačnošću.

Ovo implicira da bi se za različita vremenska razdoblja trebali izrađivati različiti tipovi plana. U primjeni su kratkoročni, srednjoročni i dugoročni planovi.

Većina poslovnih planova i finansijskih planova pokrivaju razdoblje od jedne godine.

Godišnji plan se sastoji od međusobno povezanih planova koji zajedno sumiraju sve planirane aktivnosti preduzeća.

Elementi godišnjeg plana variraju zavisno o veličini i prirode poslovanja preduzeća. Detaljno o samom sadržaju planova šumsko privrednih društava u praksi je dato kroz tačku 1.1.3.

Kroz teoriju se navodi da, tipični godišnji plan za proizvodna poduzeća sadrži:

- Operativne planove: - plan prodaje
 - plan proizvodnje (u broju jedinica)
 - plan troškova proizvodnje
 - plan troškova poslovanja
- Plan kapitalnih izdataka
- Finansijske planove: - novčani plan
 - planiranu bilansu

Najrašireniji pristup određivanju planiranih iznosa je na razinama koje su realno moguće pod normalnim uslovima poslovanja (behavioristički pristup).

U ovom slučaju cilj je izrada plana kao fer, razumne i ostvarive osnove za ocjenjivanje uspješnosti.

Kratkoročni planovi se donose za razdoblje od godinu dana ili kraće. Obzirom na neizvjesnost i česte promjene tržišnih uslova, preporuka je da se po potrebi, u slučaju značajnijeg odstupanja ostvarenog od planiranog u toku godine uvede praksa sačinjavanja rebalansa plana poslovanja.

Srednjoročni planovi se donose na razdoblje od 2-9 godina.

Dugoročni planovi se donose na 10 i više godina.

Šumsko privredna društva u Federacije BiH izrađuju trogodišnje (srednjoročne) i revidirane godišnje (kratkoročne) planove. Uvažavajući zakonski osnov da javna preduzeća moraju izrađivati trogodišnje planove (srednjoročne) i revidirane godišnje (kratkoročne) planove,

proističe obaveza da osnovni elementi srednjoročnih i godišnjih planova šumsko privrednih društava moraju biti usklađeni.

1.3.1. Metodika za izradu srednjoročnih i godišnjih planova poslovanja u šumarskim preduzećima

Potreba za izradom jedinstvene metodike za izradu srednjoročnih i godišnjih planova proizilazi iz razloga obezbjeđenja kvalitetnijih i blagovremenih informacija u svim segmentima poslovanja preduzeća šumarstva na cijelom području FBiH, koje su neophodne vlasniku šume i institucijama nadležnim za sektor šumarstva.

Ne zanemarujući prisutnu praksu pri izradi planova u šumsko privrednim društvima predlažemo sljedeću metodiku za izradu srednjoročnih i godišnjih planova:

1. Uvod
2. Lična karta preduzeća
3. Plan proizvodnje drvnih sortimenata (sječa)
4. Plan šumsko uzgojnih radova
5. Plan proizvodnje šumskih sadnica
6. Plan proizvodnje nedrvnih sortimenata
7. Plan radne snage i kadrova
8. Plan prihoda po vrsti prihoda
9. Plan prihoda i uporedni pokazatelji predhodne godine
10. Plan rashoda po vrsti rashoda
11. Plan rashoda i uporedni pokazatelji predhodne godine
12. Plan biološke obnove šuma
13. Plan naknade korisnika državnih šuma
14. Plan dobiti ili gubitka
15. Plan ulaganja u stalna sredstva s izvorima
16. Završne napomene

Predlaže se ista metodika za izradu srednjoročnih i godišnjih planova po osnovnim elementima 1-16. Razlika bi trebala biti u analitičnosti obrade zadatih elemenata metodike. Godišnji plan poslovanja bi trebao kod elemenata 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 i 14 da sadrži analitike po vrsti za svaki od navedenih elemenata. Uvođenje jedinstvene metodike u izradi planova značilo bi jednoobraznost u izradi izvještaja o poslovanju šumsko privrednih društava, čime bi se olakšalo preuzimanje podataka za potrebe nadležnog ministarstva i vlasnika šume.

1.4. Analiza dosadašnjih iskustava i praksi računovodstvenog evidentiranja i praćenje bioloških investicija u šumarstvu

Biološka reprodukcija u šumarstvu podrazumjeva sve radove zaštite i uzgajanja, te izgradnje kamionskih puteva. Biološka reprodukcija šuma i obezbjeđenje sredstava za njeno ostvarivanje predstavljaju osnovu kontinuiteta gospodarenja šumama.

Kantonalna šumsko privredna društva su zakonski obaveznici izdvajanja sredstava za jednostavnu (prostu) i proširenu biološku reprodukciju šuma. Također vlasnici privatnih šuma dužni su izdvajati sredstva za jednostavnu i proširenu reprodukciju šuma.

Zakonom o šumama Federacije BiH iz 2002.godine, koji više nije na snazi, je bilo propisano da kantonalna šumsko privredna društva izdvajaju najmanje 15% ostvarenog prihoda prodajom drvnih sortimenata, kao i prihoda ostvarenog prodajom sekundarnih šumskih proizvoda u korist sredstava proste reprodukcije i 3% u korist sredstava proširene reprodukcije. Sredstva izdvojena za prostu reprodukciju su se trebala voditi na posebnom računu a sredstva za proširenu reprodukciju su uplaćivana u korist budžeta kantona i budžeta Federacije Bosne i Hercegovine.

U praksi nije zabilježen slučaj izdvajanja više od 15% odnosno 3%, koliki je zakonski minimum.

Niz je aktivnosti koje je trebalo finansirati iz sredstava proste reprodukcije, i to:

- izrada šumsko-gospodarskih osnova,
- izrada projekata za izvođenje,
- priprema zemljišta za prirodnu obnovu,
- pošumljavanje,
- njega i čišćenje kultura i šuma,
- zaštita šuma od uzročnika biljnih bolesti i štetočina, požara i protupravnog prisvajanja,
- proizvodnja šumskog sjemena i sadnog materijala,
- izgradnja šumskih cesta,
- unapređenje lovstva i druge potrebe s ciljem obezbjeđenja trajnosti gospodarenja.

Iz sredstava proširene reprodukcije i naknada za korištenje opće korisnih funkcija šuma (0,1%) su se zajednički finansirale sljedeće aktivnosti:

- pošumljavanje krša i goleti,
- obnova šuma od posljedica elementarnih nepogoda,
- naučno-istraživački rad,
- gradnja šumskih puteva u cilju sprovođenja šumsko-uzgojnih i zaštitnih mjera,
- određene šumsko-uzgojne i zaštitne mjere,
- rasadnička proizvodnja.

U sadašnjim uslovima šumsko privredna društva pri planiranju bioloških investicija pridržavaju se zakonskih propisa i izdvajaju predviđeni iznos sredstava za biološke reprodukcije šumsko privredna društva nemaju ekonomskog interesa za veće ulaganje ulaganja u biološku reprodukciju, jer im je to zakonom dato kao mogućnost ali ne kao obaveza.

U dosadašnjoj praksi kantonalnih šumsko privrednih društava je bilo prisutno evidentiranje sredstava proste i proširene reprodukcije uz pomoć konta 3660 - rezervisanja za reprodukciju šuma i konta 5500 (kratkoročna rezervisanja). Obavezu otvaranja žiro-računa za izdvojena sredstva proste reprodukcije nisu izvršila ili nisu u zakonom utvrđenom roku, kantonalna šumsko privredna društva, što je isticano kroz izvještaje Ureda za reviziju državnih institucija Federacije BiH. Nakon ovih nalaza jedan dio kantonalnih šumsko privrednih društava je realizirao ovu zakonsku obavezu.

Kada se sa računovodstvenog aspekta analizira samo evidentiranje korištenja rezervisanih sredstava proste reprodukcije (ili izdvojenih) u praksi preduzeća za šumarstvo prisutna su dva principa: bruto ili neto princip. Šumsko privredna društva koja primjenjuju bruto princip evidentiranja ostvarenih bioloških investicija su ostvarene radove bioloških investicija evidentirali u istom obimu kao prihod i kao rashod. Šumsko privredna društva koja u praksi primjenjuju neto princip evidentiranja ostvarenih bioloških investicija samo vrše evidentiranja kroz umanjenje rashoda za ostvarene troškove ostvarenih bioloških investicija.

Izdvajanja za jednostavnu (prostu) reprodukciju i proširenu reprodukciju, na način kako su bila propisana zakonom a u smislu MRS 37 (rezervisanje, potencijalne obaveze i potencijalna sredstva) mogu se smatrati rezervisanjima u sljedećim ispunjenim uslovima iz ovog standarda:

- da pravno lice ima sadašnju obavezu (zakonsku ili izvedenu) koja je nastala kao rezultat prošlog događaja
- da je vjerovatno da će se podmirenje takvih obaveza biti potreban i odliv resursa koji sadrži ekonomske koristi i
- da se iznos obaveze može pouzdano procijeniti.

Pošto je Zakon o šumama FBiH različito tretirao izdvajanje i trošenje sredstava za jednu, odnosno drugu namjenu, prethodno navedeni uslovi za priznavanje sredstava proste reprodukcije za rezervisanje po MRS 37 su ispunjeni; Društvo ima sadašnju (zakonsku) obavezu koja je rezultat prošlog događaja (ostvarenog prihoda od prodaje...), vjerovatan je odliv resursa za podmirenje zakonskih obaveza. Obaveza (obavezno ulaganje tih sredstava u namjene proste reprodukcije šuma) i iznos tih sredstava (obaveza) može se procijeniti (15% prihoda...).

Međutim, pošto su se sredstva proste reprodukcije namjenski trošila, ne samo za pokriće određenih troškova proste reprodukcije (pošumljavanje, zaštita i sl.), koja se inače smatraju troškovima (po svom karakteru), koja bi se trebala rezervisati u skladu sa MRS 37, dio sredstava proste reprodukcije se koristio za ulaganja u druga sredstva (tekuća ili stalna), gdje bi rezervisanje troškova u smislu MRS 37 bilo pogrešno.

Rezervisanja za rashode i obaveze u smislu MRS 37 moguća su samo za onaj dio izdvojenih sredstava za prostu reprodukciju koji se planiraju utrošiti za buduće izdatke, koji inače imaju karakteristike troškova/rashoda u računovodstvenom smislu (njega i čišćenje kultura, zaštita od bolesti, unapređenje lovišta i sl). Rezervisanja iz prethodnog stava se evidentiraju zaduženjem konta 366 uz odobrenje konta 550 - kratkoročne obaveze ili konta 518 - dugoročne obaveze - dio sredstava proste reprodukcije koji se planira utrošiti za ulaganje u zalihe ili za stvaranje novih i povećanje postojećih materijalnih i nematerijalnih stalnih sredstava šumsko privrednog društva.

Šumsko privredna društva su u obavezi nakon evidentiranja ostvarenog prihoda koji služi kao osnovica za izdvajanje za namjene proste reprodukcije, trebala procijeniti ne samo visinu ukupnih izdvajanja nego i pojedinačne namjene takvih izdvajanja. Nakon utvrđivanja namjene takvih sredstava rezervisanje bi se vršilo (na teret konta 366) samo za onaj dio koji se (kratkorično ili dugoročno) namjerava iskoristiti za one namjene proste reprodukcije šuma koje inače (po svojoj prirodi) imaju karakter troškova.

Za dio izdvojenih sredstava za namjene proste reprodukcije, koji se planira iskoristiti za izdatke u vidu ostvarenja ili povećanja vrijednosti tekućih odnosno stalnih sredstava, ne vrši se rezervisanje, nego se dotične zalihe ili stalna sredstva evidentiraju onda kada i dođe do ulaganja izdvojenih sredstava za takve namjere.

Izdvajanje sredstava za namjene proširene reprodukcije ne mogu imati tretman rezervisanja po MRS 37, jer se tu radi o tekućim, sadašnjim i redovnim troškovima i obavezama šumsko privrednog društva po obračunu polugodišnjem i godišnjem, a ne radi se o budućim troškovima.

Šumsko privredna društva su trebala ova izdvajanja evidentirati kao trošak/rashod (konto 344) već u momentu nastanka, najkasnije na datum obračuna u poznatom iznosu 3% ostvarenih

prihoda od prodaje drvnih sortimenata pošto, značajan dio uplaćenih sredstava namjenjenih za proširenu reprodukciju, šumsko privredna društva dobiju kroz kandidiranje određenih programa biološke obnove, te se tada se vrši računovodstveno evidentiranje. Kod šumsko privrednih društava kao prihod (konto 630) se evidentiraju dobijena sredstva, dok se utrošak tako dobijenih sredstava evidentira prema stvarnom karakteru troška.

Po obrazloženoj računovodstvenoj primjeni MRS – 37. na izdvajanje sredstava namjenjenih prostoju i proširenoj reprodukciji šuma se vrši evidentiranje u ŠPD „Unsko Sanske šume“ d.o.o. Bos.Krupa, što je prihvaćeno stavovima interne i eksterne revizije.

U decembru 2009. godine je prestala primjena Zakona o šumama Federacije BiH donošenjem Uredbe o šumama (Sl.novine FBiH br: 83/09), čija je primjena predviđena do donošenja Zakona o šumama Federacije BiH a najduže 90 dana od dana stupanja zakona na snagu. Na Uredbu o šumama su usvojene dvije izmjene Uredbe o šumama. Druga izmjena Uredbe o šumama je usvojena 30.06.2010.godine (Sl.novine FBiH br: 38/10), istom je rok trajanja Uredbe promijenjen do dana donošenja Zakona o šumama Federacije BiH.

Uredba o šumama FBiH na drugačiji način reguliše prikupljanje sredstava, trošenje sredstava biološke reprodukcije. Prema Uredbi o šumama korisnik državnih šuma i vlasnik / predstavnik za privatne šume su dužni izvršavati poslove biološke obnove šuma, minimalno u obimu koji je predviđen šumsko privrednom osnovom. Kod izrade šumsko privrednih osnova u planiranju bioloških investicija je osnova bio Zakon o šumama (15% prihoda što će sada biti ulaz za izradu šumsko privredne osnove).

Također je korisnik državnih šuma obavezan da plaća naknadu u visini 7% ostvarenog prihoda od drveta računajući cijenu drveta na šuma panju i prihoda ostvarenog od nedrvenih sortimenata; 1% na poseban račun budžeta kantona i 5% na namjenski račun općine na čijoj teritoriji ostvaruje prihod.

Dakle, Uredba o šumama za razliku od ranije primjenjivanog Zakona o šumama predviđa da se sredstva proste reprodukcije izdvajaju i ulažu u istoj poslovnoj godini, dok je Zakonom bila obaveza da se u jednoj godini vrši rezervisanje sredstava i izdvajanje na poseban račun a u sljedećoj godini ulaganje. Problem nije u tome, kada se vrši izdvajanje a kada ulaganje, nego šta su stvarni parametri za planiranje bioloških investicija kod izrade šumsko privredne osnove. Samo finansiranje šumsko privredne osnove se treba uskladiti s godišnjim planovima, što znači da se ostala vrsta bioloških radova treba prerasporediti u godine kada se ne planira finansiranje izrade šumsko privredne osnove.

Naknada za općekorisne šume je tretirana sa računovodstvenog aspekta slično Zakonu o šumama, samo je promjenjena osnovica i visine stope. Nova osnovica, odnosno način na koji je propisano da se vrši obračun prihoda na šuma panju i veće stope predstavljaju veći odliv sredstava iz šumsko privrednih društava.

1.5. Analiza dosadašnjih iskustava kod izrade kalkulacija u svim segmentima šumarskog poslovanja (uzgojne mjere, izgradnja i održavanje putne infrastrukture, iskorištavanje po fazama rada, rasadnička proizvodnja itd.)

1.5.1. Pojam, vrsta i namjena kalkulacija

Proizvodna društva trebaju u svojim računovodstvenim osigurati podatke o troškovima proizvodnje za svaku vrstu proizvoda i drugih učinaka proizvodnje. Zavisno od vrste proizvodnje, organizacije, utvrđuje se broj mjesta troškova, određen prostorno, funkcionalno i područjem odgovornosti za koje se troškovi planiraju, evidentiraju i o kojima se menadžment izjašnjava. Nastali troškovi se raspoređuju na nosioce troškova proizvoda i učinaka, radi donošenja poslovnih odluka o izboru asortimana prodajnih cijena i nastupa na tržištu.

Dio računovodstva koji osigurava informacije o troškovima po nosiocima troškova i po mjestima troškova naziva se računovodstvo proizvodnje.

Savremeni pristup računovodstvu i primjena naučnih dostignuća u oblasti informatike omogućava istovremeno praćenje troškova prema vrstama, mjestima nastanka ili nosiocima, što sve ima uticaja na kvalitetnije planiranje, kontrolu, izradu tačnije kalkulacije troškova proizvodnje i analiza koje mogu proizaći iz tih podataka.

Kalkulacija je računski postupak kojim se izračunava cijena proizvoda i usluga (nabavna, prodajna i cijena koštanja). Sam pojam kalkulacija potiče od latinske riječi „calculate“ što znači kamenčić za računanje a u ekonomskom smislu znači: izračunavanje, predračun ili proračun. Kalkulacija je postupak kojim se iskazuje sistemski pregled vrste troškova i metode obračuna tih troškova da bi se utvrdila cijena tih proizvoda ili usluga. Kalkulacija služi za; donošenje poslovnih odluka, kontrolu troškova, kontrolu ekonomičnosti, ocjenu svrsishodnosti troškova, povezanosti troškova i učinaka i ocjenu pravilnosti raspoređivanja troškova. Zadaci kalkulacije su da obuhvati sve troškove i da se proizvodnja proizvoda ili usluga optereti upravo onim troškovima koje taj učinak stvara.

Kod izrade kalkulacije je neophodno uvažiti sljedeća pravila: tačnost, preglednost, prilagođenost i uporedivost.

Kalkulacije treba sastavljati na vrijeme, prije donošenja odluka koje će se temeljiti na podacima iz kalkulacije.

Kalkulacije mogu biti planske i stvarne. Planske kalkulacije služe za utvrđivanje buduće prodajne cijene čiji elementi su planirani troškovi obračunati po planskim cijenama.

Stvarne kalkulacije služe za utvrđivanje stvarnih troškova proizvoda, čiji su elementi stvarni troškovi i stvarne cijene. Ove kalkulacije su prisutne u praksi proizvodnih preduzeća, trgovine, ugostiteljstva i turizma.

1.5.2. Iskustva preduzeća šumarstva u FBiH kod izrade kalkulacija

Preduzeća za šumarstvo u FBiH u okviru registrovanih djelatnosti vrše prodaju šumskih drvnih sortimenata, nedrvnih sortimenata (npr. šljunka), izvršavaju razne vrste usluga u okviru bioloških investicija, kao i ostale vrste usluga.

U okvirima prihvaćene organizacije rada preduzeća za šumarstvo da bi mogla proizvesti određene šumske drvene sortimente (trupce, rudno, ogrijev, celulozu) za potrebe tržišta, moraju po usvojenoj tehnologiji rada, ove sortimente posjeći i izraditi, izvesti traktorima ili izvršiti iznos konjima na tvrdi kamionski put, naravno uz prethodno izvršenu izradu šumsko gospodarske osnove za šumsko gospodarsko područje i izradu izvedbenih projekata za odjele. Ovi procesi predstavljaju pojedinačne faze rada i mogu i trebaju biti popraćeni izrađenom kalkulacijom za izvođenje ovih vrsta radova.

Izvršavanje bioloških investicija u šumarsko privrednim društvima podrazumjeva izvršavanje usluga pripreme terena za pošumljavanje, usluga njega kultura, mladika, izgradnje kamionskih puteva i izrade izvedbenih projekata.

Svaki od ovih procesa u dijelu bioloških investicija, kao zaseban dio procesa rada može i treba biti popraćen sa urađenom kalkulacijom.

Za provođenje ove anize je korišten upitnik koji je dostavljen svim ŠPD. Iako su tražili vrlo malo vremena za odgovor, samo su četiri preduzeća u razumnom roku dostavila odgovore (KJP Sarajevo šume, Sarajevo; JP „ŠUME TK“ d.o.o Kladanj; ŠPD „Unsko Sanske šume“ d.o.o Bos.Krupa i ŠPD „Bosansko Podrinjske šume“ d.o.o Goražde).

Upitnik je sadržavao tri temeljna pitanja:

1. Da li vaše šumsko privredno društvo izrađuje kalkulacije?
2. Ako izrađujete kalkulacije, da li su one planirane i sadržane u planu?

3. Ako izrađujete kalkulacije, da li su one sastavni dio cjenovnika o prodaji roba i usluga?

Svako od ova tri pitanja sadržavalo je 10 (deset) potpitanja na koje je trebalo odgovoriti zaokruživanjem sa da ili ne.

Potpitanja su se odnosila na:

- uzgojne mjere
- izgradnju puteva
- održavanje puteva
- rasadničku proizvodnju
- sječu i izradu drvnih sortimenata
- izvoz i iznos drvnih sortimenata
- prevoz drvnih sortimenata
- prodaju drvnih sortimenata na šuma panju
- prodaju drvnih sortimenata na međustovarištu
- prodaju sadnog materijala

Iz analiziranih podataka (Prilog -Tabela 1.) se može zaključiti da šumsko privredna društva pretežno izrađuju kalkulacije u svim segmentima svog poslovanja. Kalkulacije, koje se izrađuju su uglavnom planske. Za određene segmente poslovanja za koje ne izrađuju kalkulacije za izradu, koriste predračune po projektima (izgradnja puteva). Iako raspolažu sa planskim kalkulacijama, koja sadrže identificirane troškove po vrsti i mjestu troška šumsko privredna društva nisu obezbjedila uporedivost podataka u računovodstvu preduzeća. Osnov za izradu planskih kalkulacija za pojedine segmente su normativi o potrošnji goriva i rezervnih dijelova i normativi rada preduzeća, koji se značajno razlikuju od jednog do drugog ŠPD, to ima za posljedicu različite vrijednosti kroz kalkulacije za izvođenje pojedinih radova. Kao primjer navodimo troškove pošumljavanja sadnicama četinara koji iznose (materijal i rad) po ha 1.710 KM kod JP „ŠUME TK“ d.d. Kladanj, dok kod ŠPD „Unsko Sanske šume“ d.o.o Bos.Krupa za iste aktivnosti su utvrđene cijene od 1.531 KM/ha do 1.959 KM /ha (za povoljne, srednje povoljne i nepovoljne uslove). Takođe u okviru vrste troškova koji su uključeni u kalkulacije, nije izvršena ista identifikacija troškova (struktura) koja se vezuju za konkretnu uslugu ili proizvod, što za posljedicu ima više cijene koštanja konkretne usluge ili proizvoda kod preduzeća.

Utvrđene kalkulacije po fazama rada za sječu, izradu, izvoz i iznos drvnih sortimenata imaju provjeru svoje realnosti prodajom drvnih sortimenata na tržištu, jer se ova vrsta radova izvršava u značajnom obimu angažovanjem drugih pravnih subjekata u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama, gdje se kao osnovni kriterij uzima najniža cijena. Pošto se ova vrsta kalkulacije primjenjuje za angažovanje trećih lica, iste su sadržane kod preduzeća za šumarstva u cjenovnicima o prodaji roba i usluga. Kalkulacije za izradu izvedbenih projekata su također planske bez obezbjeđene uporedivosti u službama za računovodstvo. Isto je sa kalkulacijama za izradu šumsko gospodarskih osnova, kod preduzeća za šumarstvo koja se bave ovom vrstom djelatnosti.

Radove na biološkim investicijama u šumsko privrednim društvima uglavnom izvršavaju zaposlenici društva, te se nerealnim kalkulacijama značajno umanjuje doprinos šumi, koji se treba ostvariti iz sredstava proste reprodukcije. Interes je da se insistira na izradi jedinstvenih normativa materijala i rada za izvođenje svih vrsta radova koji se finansiraju sredstvima proste reprodukcije.

Šumsko privredna društva u Federaciji BiH nemaju svoju metodologiju, s kojom bi se uredili izrada kalkulacija. Na osnovu provedene ankete kod šumsko privrednih društava u Federaciji BiH je evidentno da se uglavnom izrađuju planske kalkulacije, te da veći dio šumsko privrednih društava nije pokazao interes da se odazove ponuđenoj anketi. Kod preduzeća, koja izrađuju planske kalkulacije su u praksi prisutna dva modela. Po jednom modelu kalkulacijom su obuhvaćeni samo varijabilni troškovi dok po drugom modelu pored varijabilnih troškova uključen je i dio vremenskih troškova. Šumsko privredna društva bi morala prije izrade kalkulacija usvojiti Pravilnike / Pravila o uslovima i načinu formiranja cijena proizvoda i usluga, kojim bi se utvrdili uslovi i način formiranja cijena proizvoda i usluga. Kod načina formiranja cijena bi se uredili vrste i sadržaj kalkulacija za proizvod ili uslugu. Također je potrebno predvidjeti da za uključivanje pojedinih rashoda u kalkulaciju je potrebno imati prethodno usvojene normative na primjer: utroška materijala, goriva i maziva, rezervnih dijelova i primanja zaposlenika.

1.6. Definisanje principa za jedinstven pristup u izradi kalkulacija u šumarskom poslovanju

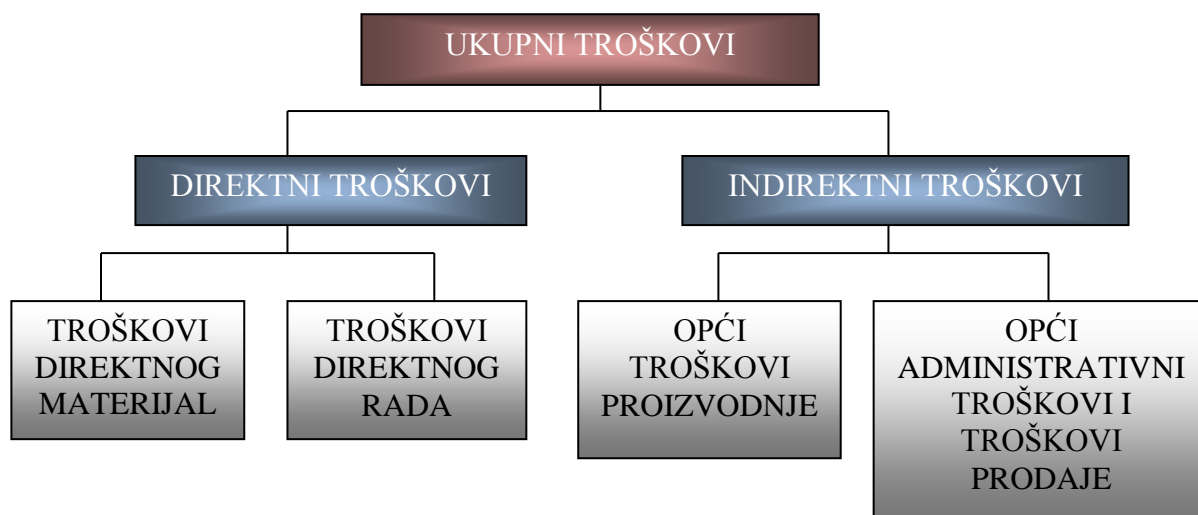
1.6.1. Elementi kalkulacija

Kalkulacija, čiji je rezultat cijena koštanja, mora obuhvatiti sve troškove nastale u proizvodnji određenog proizvoda ili usluge. Cijena koštanja je zbir troškova proizvodnje podjeljen količinom dobivenih proizvoda. Kalkulacija cijene koštanja proizvoda (učinaka) omogućuje kontrolu i analizu svih elemenata poslovanja, te međusobno upoređivanja cijena istih proizvoda različitih proizvođača.

Prema literaturi dvije su osnovne vrste kalkulacije:

1. divizionna (djelidbena) kalkulacija koja može biti:
 - a) *obična (čista) divizna kalkulacija* koja se koristi u slučaju proizvodnje jednog proizvoda u velikim serijama, jedinična cijena se dobije podjelom ukupnih troškova dovršene proizvodnje sa količinom učinka.
 - b) *višefazna divizna kalkulacija* se koristi u slučaju kada se proizvodi jedan proizvod, u više faza proizvodnje. Tada se za svaku fazu izračunava cijena poluproizvoda a u završnoj fazi cijena dovršene proizvodnje.
 - c) *kalkulacija na osnovu ekvivalentnih brojeva* se koristi u slučaju izrade srodnih proizvoda, gdje se odabere jedan srodni proizvod koji se proizvodni u najvećim količinama, te se po njemu mjere ostali proizvodi
 - d) *kalkulacija vezanih proizvoda* se koristi kada se uz osnovni proizvod proizvodi sporedni. Prvo se vrši procjena nus proizvoda do nivoa neto prodajne cijene. Nakon toga se od ukupnih troškova dovršenih proizvoda oduzme procijenjena vrijednost sporednog proizvoda, te razlika predstavlja trošak dovršene proizvodnje osnovnog proizvoda.
2. dodatna (adiciona) kalkulacija se primjenjuje u uslovima pojedinačne proizvodnje po radnim nalogima.

Cijena koštanja sadrži sljedeće elemente: materijal za izradu, plaće za izradu, amortizaciju, opće troškove izrade, opće troškove uprave i prodaje, odnosno fiksni ili indirektni troškovi.



Grafikon 3. Elementi kalkulacije

Raspored fiksnih ili indirektnih troškova se vrši pomoću metode određenih ključeva koji su unaprijed određeni procentima na nivou preduzeća ili kao određeni koeficijent, stavljanjem u odnos ukupnih troškova prema zbiru ukupnih direktnih troškova, ili samo jednoj vrsti troškova, odnosno utvrđivanje ključeva za svaki organizacioni dio.

Pod direktnim troškovima se misli na troškove koji su direktno vezani za proizvodnju ili na troškove izrade, dok su indirektni troškovi ostali troškovi koji se javljaju u poslovanju (troškovi upravo prodajne režije, te opći troškovi proizvodnje).

Fiksni troškovi su troškovi u proizvodnji i poslovanju koji postoje nezavisno od dinamike obima proizvodnje (troškovi poslovnog prostora, priprema proizvodnje, administracija itd.). Nastaju bez obzira ima li proizvodnje ili nema a njihov iznos se po jedinici proizvoda smanjuje s povećanjem proizvodnje.

Varijabilni troškovi se utvrđuju na bazi normativa po jedinici proizvoda (troškovi sirovina, energije, repromaterijala, proizvodnog mašinskog i ljudskog rada). Ovi troškovi nastaju kada se proizvod proizvodi, oni se proporcionalno mijenjaju sa promjenom obima proizvodnje.

Dakle, u pristupu izrade kalkulacije u svim segmentima šumarskog poslovanja nužno je poštovati osnovne računovodstvene principe kalkulacije i to prije svega, sveobuhvatnost (direktni i indirektni troškovi) i tačnost (obračun baziran na usvojenim normativima). Poštivanje sveobuhvatnosti troškova kao principa je vrlo bitno iz razloga, što su analize pokazale velike razlike u iznosu troškova za iste aktivnosti između pojedinih ŠPD. Te razlike su upravo posljedica nepoštivanja ovog principa, gdje se kalkulacijama ne obuhvataju opći (indirektni, režijski), a koji su u šumarskom poslovanju izuzetno visoki, čak i do 40% (Delić, 2006). Ovaj udio je još veći ako se posmatra posebno djelatnost uzgajanja šuma u odnosu na iskorištavanje šuma, koje ima visoke direktne troškove.

Radi obezbjeđenja uporedivosti potrebno je utvrditi jedinstven pristup u izradi kalkulacija u svim šumarskim preduzećima.

1.6.2. Jedinstveni pristup u izradi kalkulacija u šumarskom poslovanju

1.6.2.1. Izrada kalkulacija prema vremenu

Šumskoprivredna društva, kao i ostala preduzeća u privredi BiH u ostvarivanju registrovane djelatnosti imaju obavezu izrade godišnjih planova, godišnjih finansijskih izvještaja (završnih računa) i izvještaja o radu i poslovanju.

Kako bi uspješno izvršavala planom predviđeno poslovanje, neophodno je da godišnji planovi sadrže planske kalkulacije za proizvodnju planiranih proizvoda i usluga, čime se omogućuje detaljno praćenje kretanja svakog pojedinog troška (rashoda).

Izradom finansijskih izvještaja preduzeća, preciznije izvještaja o poslovanju, te izradom obračunskih (stvarnih) kalkulacija za ostvarene proizvode i usluge omogućuje se poređenje ostvarenih cijena koštanja proizvoda i usluga sa planiranim cijenama koštanja proizvoda ili usluga.

Također se stvara mogućnost poređenja sa preduzećima koja čine konkurenciju na tržištu.

Šumsko privredna društva trebaju izrađivati planske i obračunske (stvarne) kalkulacije proizvoda i usluga u okviru svog poslovanja, čime omogućuju kontrolu i analizu svih elemenata poslovanja, te poređenje cijena svojih proizvoda sa drugim proizvođačima istog proizvoda.

1.6.2.2. Izrada kalkulacija prema načinu izrade

Savremeni pristup računovodstvu preduzeća, te primjena naučnih dostignuća u oblasti informatike omogućava istovremeno praćenje troškova prema vrstama, mjestima nastanka ili nosiocima, što ima uticaja na kvalitetnije planiranje, kontrolu i izradu tačnijih kalkulacija troškova proizvodnje i analiza koje mogu proizaći iz tih podataka.

Troškovi se definišu kao varijabilni ili fiksni odnosno direktni ili indirektni u odnosu na određeni proizvod (predmet) i određeno vrijeme.

U okviru šumarskog poslovanja u izradi kalkulacija poželjno je troškove definisati kao varijabilne ili fiksne, jer su za značajan dio proizvodnih operacija snimljene i u primjeni normativi rada i materijala, koji su osnov za obračun varijabilnih troškova predmeta (proizvoda ili usluga).

Izradom i usvajanjem normativa rada za proizvodne operacije u iskorištavanju šuma (sječa i izvoz drvnih sortimenata, biološke investicije i dr.) stvara se preduslov za izradu pouzdanih kalkulacija, kao osnove za obračun cijena koštanja proizvoda.

U skladu sa definisanim proizvodnim programom privredna društva u šumarstvu trebaju izrađivati kalkulacije vezanih proizvoda, višefazne divizione kalkulacije i dodatne (adicione) kalkulacije radi praćenja realizacije osnovnog proizvodnog programa (proizvodnja drvnih sortimenata) koji čini od 80% do 95% prihoda.

Prijedlog je da se izrađuju višefazne divizione kalkulacije za pojedine faze:

- sječe i izrade drvnih sortimenata (ukupno za ovu fazu rada za sve sortimente i pojedinačno za svaku vrstu sortimenta)
- izvoza i iznosa drvnih sortimenata ukupno za ovu fazu rada za sve sortimente i pojedinačno za svaku vrstu sortimenta
- doznake stabala i izrade izvedbenih projekata
- usluge izrade šumsko privredne osnove
- usluge prevoza drvnih sortimenata

- usluge sabiranja sjemena
- usluge pripreme površina za prirodnu obnovu šuma
- usluge pripreme površina za pripremu površina za pošumljavanje
- usluge pošumljavanja prema vrsti sadnog materijala
- usluge čišćenja kultura od nepoželjnih vrsta i zeljastog korova
- usluga prevoza zaposlenika do radilišta (kombibus i sl.)

Kako bi se postigla mogućnost praćenja i poređenja kalkulacija i ocjena njihove realnosti predložimo izradu jedinstvenih normativa rada i utroška materijala za sve značajne faze rada u šumarstvu, za što bi trebao biti zadužen vlasnik šuma i šumskog zemljišta.

Sve navedene kalkulacije bi u strukturi varijabilnih troškova sadržavale normativom utvrđene troškove vezane za konkretnu međufazu. Vremenski troškovi (indirektni, opći) bi se raspoređivali na osnovu ključa pojedinačnog učešća varijabilnih troškova svake faze u ukupnim varijabilnim troškovima privrednog društva.

Kod izrade kalkulacija u šumarstvu predložimo da istom budu obuhvaćeni:

1. varijabilni troškovi
2. vremenski troškovi

Varijabilni troškovi bi trebali biti evidentirani na osnovu prethodno usvojenih normativa rada i materijala kroz forme Pravilnika usvojenih od strane nadzornog odbora šumsko privrednih društava. Vremenski troškovi bi se izračunavali po ključu učešća varijabilnih troškova pojedinih faza rada ili proizvoda u ukupnim varijabilnim troškovima proizvodnje.

Kao praktičan primjer nabrojanih međufaznih kalkulacija u prilogu dostavljamo kalkulacije iz ŠPD „Unsko Sanske šume“ d.o.o Bos.Krupa prema planiranim veličinama za 2010.godinu.

1.7. Definisanje jedinstvenih principa za računovodstveno evidentiranje i praćenje (u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim principima) u šumarskom poslovanju

1.7.1. Međunarodni računovodstveni standardi

Osnivanje Evropske unije je imalo za cilj povezivanje različitih država radi ostvarivanja zajedničkih interesa:

- Stvaranja zajedničkog tržišta i ukidanja carina
- Stvaranje zajedničke carinske tarife za uvoz iz trećih zemalja
- Uvođenje slobodnog kretanja stanovništva i prometa kapitala
- Prometa roba i usluga itd.

Kako bi se ostvarivali ovi ciljevi potrebno je ujednačiti nacionalne, monetarne i poreske politike, naročito različite obračunske sisteme pojedinih zemalja.

U uslovima internacionalizacije privrednih aktivnosti rješenja se nalaze u utvrđivanju i primjeni Međunarodnih računovodstvenih standarda ili uvođenju njihovih osnovnih odredbi u vlastite nacionalne standarde.

Međunarodni računovodstveni standardi (MRS) su standardi koje priznaje veći broj država, a imaju za cilj ujednačavanje računovodstvenih propisa na međunarodnom nivou. Računovodstvenim standardima se uređuje djelatnost računovodstva i stavlja u okvire jedinstvenih normi sa mnogo determinanti.

Računovodstveni standardi nisu sami sebi cilj, oni prije svega imaju zahtjev da se prihvati potreba uključivanja naše računovodstvene prakse u međunarodnu računovodstvenu praksu. Svrha primjene MRS-a je poređenje finansijskih izvještaja grupe preduzeća iz različitih država, naravno i Bosne i Hercegovine. Njihova primjena je preduslov lakšeg privrednog povezivanja zemalja u svijetu.

Međunarodni računovodstveni standardi sadrže pravila koja se primjenjuju na određeni poslovni događaj ili transakciju. Pravila podrazumjevaju procjenjivanje, iskazivanje i objavljivanje pojedinih poslovnih događaja.

MRS nemaju strogo zakonsku formu, radi se o pravilima ponašanja koja ne naređuju isključivu primjenu nekog postupka nego nude alternativna rješenja a na menadžerima je da na osnovu tog okvira odrede politike ili izvrše primjenu postojeće politike kako bi ostvarili ciljeve poslovanja preduzeća.

Bosna i Hercegovina se opredjelila za Međunarodne računovodstvene standarde i MSFI kao osnovne postulate u sastavljanju i prezentiranju finansijskih izvještaja, što je zakonski uređeno od 2006.godine. Važeći Zakon o računovodstvu i reviziji Federacije Bosne i Hercegovine (Sl.novine Federacije BiH 83/09) je utvrdio standarde i pravila finansijskog izvještavanja u članu 33.

„Računovodstveni standardi finansijskog izvještavanja su principi, pravila sastavljanja i prezentiranja finansijskih izvještaja koja se primjenjuju na sva pravna lica iz člana 3. i 4. ovog zakona a obuhvaćaju:

- MRS i Međunarodne standarde finansijskog izvještavanja (u daljem tekstu MSFI)
- Međunarodne računovodstvene standarde za javni sektor (u daljem tekstu MRSJS).“

Zakon o javnim preduzećima u Federaciji Bosne i Hercegovine (Sl.novine Federacije BiH br.8/05, 81/08 i 22/09) je u članu 25. Međunarodne računovodstvene standarde - Međunarodne standarde revizije regulisao da je nadzorni odbor odgovoran da organizuje izradu vjerodostojnih računovodstvenih i finansijskih izvještaja sačinjenih u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji Federacije Bosne i Hercegovine.

1.7.2. Principi za računovodstveno evidentiranje (u skladu sa MRS-i) u šumarskom poslovanju

U Bosni i Hercegovini postoji odgovarajuća zakonska regulativa računovodstvenih procedura koje svako preduzeće treba poštovati.

Zakonom o računovodstvu i reviziji Federacije Bosne i Hercegovine (Sl.novine FBiH br: 83/09) je utvrđeno da se sistem računovodstva zasniva na sljedećim računovodstvenim principima (načelima):

- tačnosti
- istinitosti
- pouzdanosti
- sveobuhvatnosti
- pravovremenosti i
- pojedinačnom iskazivanju poslovnih događaja, te na Međunarodnim računovodstvenim standardima.

Načelo tačnosti zahtjeva da se svi podaci koji se evidentiraju u računovodstvenim sistemima moraju da odgovaraju stvarnom stanju, da nema izmišljenih događaja, koji bi doveli do netačnog prikazivanja pojedinih stavki u bilansima.

Načelo istinitosti (objektivnosti) polazi od postavke da poslovni događaj mora biti evidentiran na temelju dokumentiranih podataka.

Načelo pouzdanosti polazi od toga da informacije koje su sadržane o poslovnom događaju, bilansima ne sadrže značajne greške i pristranost. Informacija se smatra pouzdanom kad je neutralna i kada vjerno prikazuje imovinsko stanje preduzeća, njegov finansijski položaj.

Načelo sveobuhvatnosti (potpunosti) nalaže da bilansi sadrže sve relevantne informacije koje su potrebne za ocjenu poslovanja preduzeća. Potpunost informacija zahtjeva da ona sadrži sve činjenice i elemente koji su neophodni da bi informacija bila shvaćena.

Načelo pravovremenosti (blagovremenosti) označava zahtjev da računovodstvena informacija bude prezentirana na vrijeme, što omogućava pravovremeno donošenje odgovarajućih ekonomskih odluka. Zakašnjela informacija gubi svoju relevantnost, postaje beskorisna, iako je sadržajno tačna i istinita.

Odredbe Zakona o računovodstvu i reviziji Federacije Bosne i Hercegovine primjenjuju se na sva privredna društva, uključujući društva za osiguranja, mikrokreditna društva, leasing društva, investicione fondove, društva za upravljanje investicionim fondovima, brokersko-dilerska društva, berze i banke, te na druge finansijske organizacije, zadruge profitna i neprofitna pravna lica.

Šumsko privredna društva u Federaciji BiH primjenjuju shodno zakonskoj obavezi naprijed objašnjene računovodstvene principe (načela) za računovodstveno evidentiranje poslovanja.

Različitost je prisutna u evidentiranju nekih poslovnih događaja. Tako jedan broj šumsko privrednih društva u FBiH evidentiraju šume i šumska zemljišta u kapitalu preduzeća šume, dok druga šume evidentiraju kroz vanbilansne evidencije.

Pošto se radi o zakonom utvrđenoj imovini Federacije Bosne i Hercegovine, poželjno bi bilo da se odlukom Vlade Federacije Bosne i Hercegovine utvrdi procedura isknižavanja vrijednosti šuma iz kapitala šumsko privrednih društava, kako bi se u bilansima istih nalazila samo imovina koja je nabavljena od strane šumsko privrednih društava. Ovim bi se omogućila uporedivosti evidencija o imovini šumsko privrednih društava.

Pošto će se postupak evidentiranja vrijednosti šuma u Federaciji BiH, odnosno BiH, odvijati u dužem periodu, a radi se o značajnom podatku, predlaže se prelazno rješenje po kojem će se šume i šumska zemljišta voditi u vanbilansnim evidencijama šumsko privrednih društava.

Sljedeće kao primjer različitog evidentiranja poslovnih događaja navodimo evidentiranja prihoda od bioloških investicija (npr. pošumljavanja) gdje neka šumsko privredna društva koriste bruto princip prilikom evidentiranja ove vrste prihoda, dok druga koriste neto princip, oba računovodstveno priznata. Opredjeljenje za bruto princip znači uvećavanje ukupnih prihoda i ukupnih rashoda za isti iznos, dok se u drugom slučaju umanjuju ukupni rashodi (neto princip). Predlažemo da se evidentiranje vrši primjenom neto principa.

Šumsko privredna društva su do sada različito evidentirala prikupljanje i trošenje sredstava proste i proširene reprodukcije šuma. Prema ranije važećem Zakonu o šumama u FBiH se radilo o rezervisanju, dok se prema Uredbi o šumama govori o troškovima tekuće godine. Evidentiranje istih sa aspekta računovodstvenih standarda, kada promatramo utvrđena rješenja iz Uredbe o šumama, smatramo potpuno jasnim.

Zakonom utvrđeni principi za računovodstveno evidentiranje i praćenje u sistemima računovodstva šumsko privredni društava, ako se obavljaju u skladu sa računovodstvenim standardima, omogućavaju prikupljanje informacija o poslovnim događajima, što u značajnoj mjeri poboljšavaju moderne informatičke tehnologije.

1.8. Izrada jedinstvene metodike kontinuiranog benchmarkinga kao instrumenta za unapređenje strateškog planiranja u šumarskom poslovanju

1.8.1. Pojam benchmarkinga

Benchmarking se pojavljuje u pedesetim godinama prošlog vijeka pri kontrolama kvaliteta u japanskim kompanijama, a sam pojam je nastao u Americi u osamdesetim godinama prošlog vijeka, kada su velike američke firme počele prihvaćati teorije kvalitete.

Benchmarking predstavlja savremenu tehniku menadžmenta, koja se temelji na poređenju sa konkurentskim organizacijama, pri čemu se utvrđuju međusobne razlike koje se koriste za unapređenje vlastitog poslovanja. Poređenje sa konkurentima, svjesno ili nesvjesno je stalno prisutno u praksi, te se benchmarking može definirati i kao kontinuiran proces procjenjivanja i poboljšavanja proizvoda i usluga, u skladu sa najboljim performansama koje se mogu identificirati, sa ciljem ostvarenja tržišne superiornosti i ostvarenja značajnih konkurentskih prednosti. Benchmarking predstavlja proces u kome preduzeće kontinuirano prati i analizira aktivnosti koje obavlja, analizira interne snage i slabosti, te prati vanjsko okruženje i identifikira mjere za unapređenje poslovanja. Benchmarking pomaže u identifikaciji proizvodnih i drugih operacija koje treba poboljšati, analizira dostignuća konkurenata i način na koji je postignut uspjeh. Benchmarking ne treba shvatiti kao jednostavno imitiranje uspješnih preduzeća, nego način kako pratiti i unaprijediti performanse vlastitog poslovanja.

Benchmarking je instrument za unapređenje strateškog planiranja u šumarskom poslovanju. Primjena kontinuiranog benchmarkinga podrazumjeva da preduzeća moraju imati strateške planove sa definisanim vlastitim strateškim ciljevima, čiju realizaciju će pratiti na bazi određenih indikatora. Međutim, da bi bila u stanju da postave strateške ciljeve, preduzeća moraju imati zvaničan, formalan stav u odnosu na svoje političko-ekonomsko okruženje, sadržan u razlozima postojanja i zajedničkim vrijednostima preduzeća. Takođe, neophodno je da preduzeća utvrde ideju vodilju za postizanje željene pozicije kojoj strateški teže. Drugim riječima, preduzeća trebaju prije definisanja strateških ciljeva za naredni period, imati jasno definisanu poslovnu misiju i viziju, strategiju za njihovo dostizanje i srednjoročne poslovno-investicione planove.

Benchmarking predstavlja sve više korištenu praksu u poslovnom svijetu. Benchmarking kao alat se zasniva na stvarnim podacima, koji se tretiraju u najstrožijoj tajnosti i koji omogućuju upoređenje stvarnog stanja preduzeća u odnosu na tržište. Benchmarking je proces identifikiranja i prepoznavanja najboljih poslovnih praksi svjetskih organizacija, njihovog prihvaćanja sve sa ciljem poboljšanja vlastitih poslovnih procesa. Benchmarking može pomoći preduzeću u različitim područjima: "Poboljšanju produktivnosti, povećanju konkurentnosti, poboljšanju odnosa sa kupcima, konkretnijim razgovorima sa članovima organa upravljanja, dioničarima ili investitorima, preciznije i lakše razvijanje strateških i operativnih planova, umanjeње prijetnji i konkurencije, prihvaćanje novih prilika."

Benchmarking se provodi na način da utvrđuje niz ključnih indikatora – performansi sistema (KPI). Benchmarking proces je jednostavan i praktičan i temelji se na popunjavanju i analizi detaljnih upitnika koji služe prikupljanju ključni pokazatelja.

Preduzeća šumarstva u FBiH se suočavaju sa novim izazovima koji su posljedica stalno prisutnih promjenljivih zahtjeva društva u odnosu na šumu uz uslov da se šumskim resursima gospodari na održiv način. Gospodarenja šumskim resursima u skladu sa međunarodno prihvaćenim principima i kriterijima održivog gospodarenja koji su jako zahtjevni predstavlja

najbolju potvrdu ispravnog gospodarenja. Analizom i procjenom stepena usaglašenosti najvažnijih poslovnih performansi šumarskih poduzeća sa standardima FSC-a, dolazi se do identifikacije ključnih područja za poboljšanje njihovog poslovanja. Međusobnim poređenjem preduzeća dobivaju mogućnost da uoče eventualne nedostatke i mogućnost unapređenja vlastitih poslovnih performansi, analiziraju ekonomske aspekte poslovanja (finansijske pokazatelje, troškove i cijene proizvodnje, način prodaje i sl.) u cilju unapređenja konkurentnosti i kvaliteta poslovanja.

Benchmarking u sektoru šumarstva ima za cilj da komparativnom analizom utvrdi najbolje performanse gospodarenja šumskim resursima na pojedinim područjima rada, mogućnosti unapređenja u ukupnom poslovnom sistemu, te pripremi šumsko privrednih društava u Federaciji BiH za proces certificiranja gospodarenja šumama u skladu sa međunarodno prihvaćenim standardima. FSC standardi su eksplicitno izraženi u formi principa i kriterija, čija primjena podrazumjeva poštivanje državnih i međunarodnih zakona i odredbi. Certificiranje po FSC programu podrazumjeva zadovoljenje unaprijed definiranih standarda održivog gospodarenja šumama

Provođenjem benchmarkinga u šumsko privrednim društvima se, osim njihovih interesa ostvaruju posredni interesi vlasnika šuma, lokalne zajednice, kupaca, dobavljača, kreditora i drugih. Vlasnik šuma dolazi do važnih informacije, kao npr. efikasnost korištenja šumskih resursa koji su dati šumskoprivrednim društvima, te ima mogućnost da na bazi takvih informacija stimuliše dobre prakse i inicira druge na slična ponašanja. Lokalna zajednica je prvenstveno zainteresirana za očuvanu i zdravu životnu okolinu, što je primarni zadatak šumsko privrednog društva i usvojenih FSC standarda. Kupac je zadovoljan ispunjenom ugovorenom obavezom, kvalitetnim proizvodom i uvažućim odnosom prodavca.

1.8.2. Metodika kontinuiranog benchmarkinga kao instrumenta za unapređenje strateškog planiranja u šumarskom poslovanju

S obzirom da održivo gospodarenje šumskim resursima podrazumjeva uravnoteženo zadovoljenje ekoloških, ekonomskih i socioloških potreba, logično je da preduzeća šumarstva u procesu strateškog menadžmenta i planiranja, definišu strateške ciljeve koji će voditi ka optimalnom zadovoljenju tih zahtjeva.

Metodološka osnova za definisanje ključnih indikatora ostvarenja ekonomskih, ekoloških i socioloških strateških ciljeva je data u Projektu Benchmarking u šumarstvu BiH, 2008. godine¹. U okviru ovog Projekta istraživanjem su obuhvaćena 4 kantonalna preduzeća u FBiH, na osnovu čega je napravljena „Balansirana bodovna kartica“ po preduzećima (Sustainable Balances Scorecard – SBSC) u kojoj su definisani ključni indikatori ostvarenja strateških ciljeva preduzeća sa ekološkog, sociološkog i ekonomskog aspekta.

Balanced scorecard (ili jednostavnije BSC) je važan alat koji kompanije koriste kako bi svoje strategije provele u akcione planove. Uveden je 1992.godine od Roberte Kaplan-a, Davis Norton-a. BSC je alat koji danas koriste kompanije prilikom mjerenja uspješnosti i izvršenja strategija. BSC kombinira finansijske sa nefinansijskim pokazateljima u svrhu dobijanja jedinstvene mape ciljeva koja služi kao vodilja u otvarivanju postavljenih zadataka.

¹ Završni izvještaj projekta Benchmarking u šumarstvu BiH, 2008

BSC uključuje finansijske mjere koje govore rezultatae već poduzetih akcija i dopunjava finansijske mjere sa operativnim mjerama o zadovoljenju kupaca, internih procesa, te organizacijskih inovativnih i razvojnih aktivnosti (operativnim mjerama koje su pokretači budućih finansijskih rezultata). Balanced scorecard postavlja strategiju i viziju, ne kontrolu u centar. BSC sam po sebi ne riješava problem implementacije strategije već nudi mogućnost da se započne sa njenom realizacijom.

Koncept „Balansirane bodovne kartice“ se može opisati kao pažljivo odabran skup mjera koje se mogu kvantificirati, a koje proizilaze iz definisane strategije nekog preduzeća. Najbolja praksa korištenja njegove primjene ukazuje na trostruku ulogu ovog koncepta i to, kao sredstvo komunikacije, sistem mjerenja i sistem strateškog upravljanja (Niven, 2006).

Balansirana bodovna kartica (BalancedScorecard) je instrument koji pomaže pri rukovođenju preduzećem, kroz stvaranje mogućnosti aktivnog praćenja ključnih indikatora u dostizanju i realizaciji strateških ciljeva.

Kao polazna osnova za definisanje metodike kontinuiranog banchmarkinga je korištena pomenuta SBSC. U tabeli je dat prikaz mogućih strateških ciljeva i ključnih indikatora ostvarenja tih ciljeva.

Tabela 1. Prijedlog metodike kontinuiranog praćenja

	Strateški cilj	Ključni indikator ostvarenja cilja
EKOLOŠKI ASPEKT	Osiguranje održivog korištenja šumskih resursa	Realizacija sječivog etata - u visokim šumama (%) - u svim kategorijama šuma (%)
		Iznos ulaganja u održavanje resursa na istom nivou (biloške investicije) KM
	Osiguranje održivog razvoja prirodnih resursa	Intenzitet pošumljavanja -površina pošumljenog područja u odnosu na ukupno područje (%)
		Iznos ulaganja u unapređenje stanja šumskih resursa
	Osiguranje polivalentnih funkcija šume	Površina zaštićenih područja (ha)
SOCIOLOŠKI ASPEKT	Poštivanje međunarodnih standarda održivog korištenja i razvoja prirodnih resursa	Promovisanje certificiranja gospodarenja šumskim resursima <ul style="list-style-type: none"> površine certificiranog područja u odnosu na ukupna područja (%)
	Razvoj ljudskih potencijala	Indeks produktivnosti uposlenika <ul style="list-style-type: none"> porast u odnosu na prethodni period (%)
	Unapređenje kvaliteta ljudskih resursa	Indikator obuke uposlenika <ul style="list-style-type: none"> troškovi obuke po zaposlenim (%)
	Unapređenje mjera sigurnosti i zaštite na radu	Indikator sigurnosti <ul style="list-style-type: none"> broj povreda po zaposlenom (%)
	Smanjenje ilegalnih aktivnosti	Gubici usljed ilegalnih aktivnosti (KM)

	Unapređenje atraktivnosti preduzeća kao poslodavca	Indikator plata i ostalih materijalnih davanja zaposleniku (KM)
	Osiguranje polivalentnih funkcija šume	Površina šuma posebne namjene i zaštitnih šuma (ha)
	Osiguranje jednakosti polova	Žene na menadžerskim funkcijama (%)

EKONOMSKI ASPEKT	Povećanje ekonomske vrijednosti preduzeća	Profitabilnost <ul style="list-style-type: none"> neto dobit po zaposlenim (KM)
	Osiguranje i povećanje sposobnosti samofinansiranja	Operativni (poslovni) novčani tok
	Osiguranje i povećanje zarade	Koeficijent povrata od prodaje
	Optimiziranje internih procesa u preduzeću	Troškovi administracije <ul style="list-style-type: none"> troškovi administracije iz bilansa uspjeha
	Osiguranje i povećanje izvora prihoda	Indikator diverzifikacije
	Povećanje cijene glavnog proizvoda	Cijene šumskih drvnih proizvoda <ul style="list-style-type: none"> prihod od prodaje drvnih sortimenata podjeljen količinom
	Kontrola troškova proizvodnje glavnog proizvoda	Prosječni troškovi proizvodnje šumskih drvnih proizvoda
	Stepen diverzifikacije	Koliki je procenat prihoda od prodaje drveta?

Na osnovu definisanih strateških ciljeva i indikatora izvršenja ciljeva je moguće kontinuirano praćenje izvršenja strateških ciljeva, poređenje sa konkurentskim preduzećima šumarstva, te stvaranje mogućnosti da se uoče eventualni nedostaci i unapređenje vlastitih poslovnih performansi. Predložena metodika banchmarkinga bi trebala biti jedinstvena za sva preduzeća, kako bi bilo omogućeno poređenje i praćenje izvršenja strateških ciljeva preduzeća šumarstva. Kao pretpostavka uspješnog provođenja kontinuiranog benchmarkinga jeste uspostava i primjena jedinstvenog pristupa u izradi kalkulacija u svim segmentima šumarskog poslovanja, te računovodstveno evidentiranje na istim principima i osnovama u svim ŠPD. Nosilac aktivnosti u zadatoj šemi organizacije šumarstva Federacije BiH treba biti Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva - Federalna uprava. Provođenje inicijalnog benchmarkinga bi se takođe finansiralo iz Federalnog budžeta. Na osnovu rezultata, preduzeća šumarstva bi trebala pristupiti redefinisanju strateških ciljeva i unapređenje strateških planova poslovanja. Definisanjem seta obrazaca kroz koje bi šumsko privredna društva izvještavala Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva na godišnjem nivou bila bi polaz za rad zaposlenih u Federalnoj upravi ili angažovanje trećih lica za izradu benchmarkinga preduzeća šumarstva.

1.9. Analiza poslovno-proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva u Federaciji BiH i procjena potencijala i tržišnih mogućnosti za njegovo unapređenje

1.9.1. Analiza poslovno-proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva u Federaciji BiH

1.9.1.1. Koncept portfolio menadžmenta

Jedan od najpopularnijih koncepata strateške analize korporacije jeste portfolio menadžment. Termin „porfolio“ potiče iz „industrije hartija od vrijednosti“, pri čemu se hartije od vrijednosti prema određenim kriterijima kombinuju u optimalne portfolie. Slično tome, top menadžment nastoji da kombinuje strateške poslovne jedinice na optimalan način.

U portfolio analizama top menadžment gleda na svoje proizvodne linije i proizvodne jedinice kao na seriju investicija od kojih očekuje profitabilnost. Proizvodne linije, odnosno poslovne jedinice su oblici investicijskog portfolia, koje top menadžment stalno raspoređuje, formira, ukida, dakle kombinuje, a sve u cilju najboljeg povrata investiranog novca korporacije.

Portfolio analizom korporacijski vrh utvrđuje koje od postojećih poslova u porfoliju korporacije treba nastaviti, iz kojih treba da izađe, kako bi eventualno nove mogla uvesti.

Korištenjem matrica se na jednostavan i očigledan način stiče uvid u poziciju pojedinih proizvoda ili grupe proizvoda, odnosno djelatnosti kojom se bave pojedine strateške poslovne jedinice.

Portfolio analiza se sastoji od tri koraka:

- identifikacija poslova, grupe poslova, odnosno djelatnosti i na toj osnovi uspostavljene strateške poslovne jedinice (*formalno ustrojstvo strateških poslovnih jedinica nije nužno, za razliku od jasne identifikacije poslova, odnosno grupe poslova*);
- procjena perspektive svakog od prethodno identifikovanih poslova, odnosno strateških poslovnih jedinica na bazi zajedničkih kriterija za sve poslove koji čine portfolio firme-preduzeća šumarstva;
- formulisanje strategije za svaku stratešku poslovnu jedinicu (svaki posao).

Pošto je primarni zadatak analiza poslovno-proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva u Federaciji BiH neophodno je naglasiti da je termin proizvodno-poslovni portfolio sinonim za skup proizvoda i usluga koje preduzeće šumarstva nudi tržištu, a portfolio menadžment jedan od najpoznatijih metoda strateške analize preduzeća², pa između ostalog i preduzeća šumarstva.

1.9.1.2. Analiza proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva

Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju poslovno-proizvodni portfolio preduzeća šumarstva čini skup proizvoda i usluga koje se nude na tržištu. Korištenje šumskog resursa u širem smislu riječi predstavlja skup aktivnosti koje se provode u šumi i šumskom zemljištu i pri tome stvarajući šumske proizvode i usluge koje se nude na tržištu.

Obzirom da šumski resurs zbog svoje multifunkcionalne uloge zauzima poseban značaj i zahtjevi za korištenjem istog tokom vremenskog perioda su veoma različiti. U bliskoj prošlosti može se slobodno reći da se korištenje ovog prirodnog resursa uglavnom zasnivalo na proizvodnji drvne mase, dok u sadašnjim uslovima sveopće globalizacije zahtjevi prema šumi i uloga šumskog resursa poprima sasvim drugu dimenziju i u prvi plan potenciraju se

²AVDIBEGOVIĆ 2006

opće korisne funkcije šuma, što svakako nameće potrebu jedne nove filozofije i pristupa u korištenju ovog prirodnog resursa.

Prije bilo kakve analize proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva neophodno je istaknuti koje su sve mogućnosti korištenja i šta je sve putem legislative u oblasti šumarstva definisano kao šumski proizvod. Zakonom o šumama Federacije BiH iz 2002. godine³ precizirano je da su šumski proizvodi svi proizvodi šuma i šumskog zemljišta, uključujući, ali neograničavajući se na:

- šumsko drveće i žbunje i svi njihovi dijelovi
- sjeme, koštunjičavo voće, bobičasti plodovi, kora drveta, korijen, šišarke i plodovi druge vegetacije unutar šume
- mahovina, paprat, trava, trska, cvijeće, ljekovito, aromatsko i jestivo bilje i druge biljke
- gljive
- biljni sok ili smola
- med
- listinac
- divljač i ostale životinje koje žive u šumi
- travnati ili pašnjački prekrivač
- treset, zemlja, pijesak, šljunak, kamen

Uvažavajući obim i vrstu prednje navedenih šumskih proizvoda, a dodajući istima ambijentalne, prirodne, pejzažne i druge mogućnosti za korištenje koje pruža ovaj multifunkcionalni prirodni resurs može se slobodno reći da su stvorene mogućnosti da proizvodni portfolio preduzeća šumarstva bude veoma širok.

Koristeći BCG matricu analiziran je proizvodni portfolio preduzeća šumarstva na nivou Federacije BiH.

1.9.1.3. Osnovni podaci i elementi BCG matrice

Poznata konsultantska kuća „Boston Consulting Group“ na osnovu konceptualnog znanja kumuliranog tokom šezdesetih i sedamdesetih godina, razvila je vlastitu portfolio metodologiju poznatu kao BCG matrica. BCG matrica je dvodimenzionalna, odnosno strateška pozicija, određena prema dvije dimenzije:

- Relativnom tržišnom učešću pojedinih proizvoda koje se izražava odnosom tržišnog učešća proizvoda prema njegovom najjačem konkurentu na tržištu na kojem se preduzeće pojavljuje. Tako na primjer, ako je preduzeće usmjereno na domaće tržište, ona će se mjeriti prema rivalima i obimom njihove prodaje u okvirima tog tržišta, itd.
- Stopom rasta tržišta koje se izražava u procentima njegovog rasta u odnosu na rast ukupne ekonomije posmatranog geografskog područja kojem je posmatrana strateška poslovna jedinica. Visoko rastuća grana pruža mnogo bolji konkurentski položaj i bolje dugoročne perspektive u odnosu na slabo rastuće grane

Relativno tržišno učešće i stopa rasta grane, kao dvije dimenzije koje prema BCG portfolio analizi određuju strateški položaj pojedinačnog posla, označavaju horizontalnu, odnosno vertikalnu osu u koordinatnom sistemu BCG matrice koja sadrži četiri polja i to:

- Zvijezde (*vodeći poslovi u poslovnom portfolio preduzeća*). To su tipični tržišni lideri, čiji su proizvodi na vrhuncu krive životnog ciklusa, i obično su one u stanju da generišu dovoljno novca da održe njihovo tržišno učešće. Pored visokog tržišnog učešća, ove

³ SLUŽBENE NOVINE FEDERACIJE BiH 2002

poslove/proizvode karakteriše pripadnost visoko rastućim granama. Kada rast grane počinje usporavati, proizvodi iz zvijezda prelaze u krave muzare.

- Upitnici (*novi proizvodi koji još uvijek nemaju visoko tržišno učešće, ali zato pripadaju atraktivnim granama, te kao takvi mogu pružiti priliku za dugoročni profit i rast*). Označeni su upitnicima jer im pozicija u budućnosti nije jasna. Ovakvi proizvodi, iako trenutno obično imaju negativan neto novčani tok, u budućnosti mogu uz poboljšano tržišno učešće prerasti u zvijezde, kao što mogu i pasti u poziciju pasa. Zbog svog negativnog neto novčanog toka, da bi prerasli u zvijezde, ovi proizvodi trebaju gotovinu.
- Krave muzare (*poslovni koje karakteriše visoko tržišno učešće, a pripadaju granam koje nemaju perspektivu*). Kao proizvodi koji su u silaznoj liniji svog životnog vijeka, sa visokim tržišnim učešćem, donose gotovinu, koja se ne investira u njihov razvoj, već se najčešće usmjerava ka proizvodima označenim upitnicima. Budući da pripadaju neatraktivnim granama, mala je mogućnost da se jave novi konkurenti, te otuda se ovakvi poslovi zadržavaju u poslovnom portfoliju preduzeća sve dok obezbjeđuju priliv gotovine.
- Psi (*poslovi čiji proizvodi pripadaju slabo rastućim, odnosno neatraktivnim granama, a uz to imaju i nisko tržišno učešće*). Riječ je o proizvodima koji imaju negativan neto novčani tok, a da bi perastao u pozitivan, najčešće su potrebne velike investicije, koje ipak nisu garancija za uspjeh, jer je riječ o proizvodima čije tržište nestaje. Stoga je najbolje rješenje ove proizvode izbaciti iz poslovnog portfolia, odnosno ukinuti poslove čiji je razvoj baziran na takvim proizvodima.

1.9.1.4. Inputi (elementi) BCG matrice

Koristeći BCG matricu izvršena je analiza trenutnog portfolia proizvoda i usluga preduzeća šumarstva Federacije BiH, analizirana realizacija i vrijednost obima proizvodnje po šumskim drvnim sortimentima kao i učešće istih u ukupnoj prodaji pojedinih šumskih sortimenata na nivou Federacije BiH.

Pri realizaciji navedenih aktivnosti kao bazna godina za koju je izvršena analiza odabrana je 2006. godina iz razloga što ista predstavlja središnju poslovnu godinu odnosno ista bi se mogla smatrati kao reprezentom poslovanja preduzeća šumarstva iz slijedećih razloga:

- Kantonalna šumskoprivredna društva su osnovana na osnovu Zakona o šumama iz 2002. godine koji propisuje da na jednom kantonu posluje jedno kantonalno šumskoprivredno društvo. Važnosti ovog zakona je od 2002. do 2009. godine odnosno period od sedam godina, a 2006. godina predstavlja središnju godinu u kojoj se poslovalo po osnovu navedenog zakona.
- Period od 2003. do 2005. godine može se smatrati razdobljem osnivanja i ustrojavanja kantonalnih šumskoprivrednih društava kao i izrade i donošenja uređajnih elaborata za gospodarenje šumama, dok period od 2007. do 2009. godine predstavlja razdoblje u kojem dominira zakonodavna problematika u oblasti šumarstva kao i period globalne ekonomske krize i recesije koja je obuhvatila i sektor šumarstva i koja je znatno uticala na plansko poslovanje šumarskih preduzeća.

Iz prednje navedenih razloga smatramo da je 2006. godina relevantna za razmatranje i analizu poslovno-proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva Federacije BiH.

Tabelarni prikaz realizacije šumskih drvnih sortimenata, vrijednost obima proizvodnje po šumskim sortimentima kao i učešće pojedinih preduzeća šumarstva u ukupnoj realizaciji šumskih sortimenata na nivou Federacije BiH kako po količini tako i novčanim pokazateljima je dat u prilogima.

Na osnovu podataka o ukupno ostvarenom prihodu od drveta i cijene osnovnih drvnih sortimenata po preduzećima (prema cjenovniku za 2006. godinu) dobivena je vrijednost fizičkog obima proizvodnje po sortimentima što je prikazano u prilogu u tabelama 4 i 5.

Na osnovu podataka o fizičkom obimu proizvodnje i podataka o ostvarenim prihodima, izvršena je analiza strukture prihoda u 2006. godini, a na osnovu koje su i sačinjene matrice trenutnog portfolia proizvoda i usluga za sva preduzeća šumarstva Federacije BiH.

U skladu s prednje navedenim, a koje se odnosi na određivanje relativnog tržnog učešća pojedinih proizvoda preduzeća šumarstva u odnosu na tržno učešće proizvoda njegovog najjačeg konkurenta na tržištu, razmatrano je tržište Federacije BiH iz razloga što su na kantolanom nivou lokalna preduzeća šumarstva lideri u odnosu na ostala preduzeća iz susjednog kantona ili entiteta kao i izrazito malu zastupljenost proizvoda šumarstava koji potiču iz privatnih šuma.

Sa aspekta određivanja najjačeg konkurenta ili ukoliko se to može reći lidera sa najvećim tržnim učešćem proizvoda šumarstva na tržištu Federacije BiH, a shodno obimu prodaje i ostvarenim finansijskim poslovnim rezultatima po osnovu iste, onda se može sa sigurnošću konstatovati da se ne može izdvojiti izraziti tržišni lider proizvoda na posmatranom tržištu iz razloga što nekoliko kantonalnih preduzeća šumarstva (Unsko-Sanski kanton, Zeničko-Dobojski kanton, Srednjobosanski kanton i Zapadnohercegovački kanton) u približno isti obimu proizvodnje i finansijskim rezultatima po osnovu prodaje proizvoda i usluga pojavljuju na tržištu Federacije BiH. Po navedenom osnovu mogu se definisati i različiti parametri za određivanje najjačeg konkurenta na tržištu kao što su količina realizovanih drvnih sortimenata na tržištu, ostvareni finansijski rezultati po osnovu realizacije drvnih sortimenata (prihod od drveta) ili ukupni finansijski rezultati ostvareni prodajom proizvoda i usluga preduzeća.

U kontekstu navedenog, a shodno pomenutim parametrima svako od četiri prednje navedenih preduzeća po nekom od pomenutih parametara mogu se smatrati najjačim konkurentom ili tržišnim liderom, pa je tako prilikom rješavanja ovog zadatka i određivanja relativnog tržnog udjela za pojedina preduzeća šumarstva kao najjači konkurent na tržištu odabrano kantonalno preduzeće Unsko-Sanskog kantona iz razloga što je isto ostvarilo najviši novčani iznos prihoda ostvarenih prodajom proizvoda i usluga (36.058.404 KM). S tim u vezi određeni su relativni tržni udjeli pojedinih preduzeća šumarstva i isto je navedeno u narednoj tabeli.

Tabela 2. Relativni tržni udjeli preduzeća šumarstva po kantonima F BiH

Šumski drvni sortimenti	Kantonaln o ŠPD USK	Kantonaln o ŠPD TK	Kantonaln o ŠPD ZE- DO	Kantonaln o ŠPD BPK	Kantonaln o ŠPD SBK	Kantonaln o ŠPD HNK	Kantonaln o ŠPD ZHK	Kantonaln o ŠPD SK	Kantonaln o ŠPD HBK
1	2	4	6	8	11	12	13	14	15
Trupci četinara ("F", I/III)	0,83	0,87	1,58	0,15	1,20	0,41	0,00	1,18	2,32
Trupci lišćara ("F" "L", I/III)	0,97	2,08	1,41	2,36	1,03	2,70	1,80	0,47	0,55
Celulozno drvo	0,94	0,14	0,17	0,01	1,06	0,00	0,16	0,26	0,86
Ogrevno drvo	1,73	0,83	0,42	1,42	0,58	0,69	1,49	0,36	0,46
Ostalo oblo	0,19	2,89	2,13	0,63	5,18	0,71	0,00	11,18	4,68
Ostali proizvodi	0,92	0,77	0,78	0,95	1,08	1,15	1,47	1,93	0,14

Na osnovu raspoloživih podataka sačinjen je grafički prikaz (BCG matrica) tzv. “matrice rasta i udjela”, a sve u cilju analize poslovno-proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva u Federaciji BiH gdje su prikazani proizvodi (drvni sortimenti i ostali prihodi) klasifikovani prema klasifikaciji prednje navedenih tabelarnih pregleda. U matrici je svaki proizvod prikazan krugom, a veličina kruga pokazuje približno procentualno učešće pojedinog proizvoda u ukupnom prihodu preduzeća. Svaki proizvod smješten je u jedan od četiri kvadranta BCG matrice, a njegova lokacija pokazuje stopu rasta tržišta i relativni tržišni udio, odnosno poziciju pojedinog proizvoda u trenutnom proizvodno-poslovnom portfoliu. Prikazi BCG matrica su dati u prilogu (slike 1-9).

1.9.2. Procjena potencijala i tržišnih mogućnosti za unapređenje poslovno-proizvodnog portfolia preduzeća šumarstva

Cilj BCG portfolio matrice jeste identifikacija najboljeg načina korištenja izvora gotovine, kako bi se maksimizirao rast i profitabilnost. Naime, portfolio tehnika se može koristiti kao veoma efikasan upravljački instrument za vremensko definisanje uvođenja novih poslova, njihovo pravovremeno i adekvatno finansiranje, usmjeravanje njihovog razvoja, eksploatacije u fazi rasta i zrelosti, i konačno, u fazi opadanja, njihovo pravovremeno gašenje (*teorija životnog ciklusa proizvoda*). Upravljački proces, pomoću BCG matrice, treba da obezbijedi balans između portfolia poslova, koji se nalazi u različitim fazama životnog ciklusa, a naročito da uravnoteži odnos generatora i korisnika gotovine.

Određivanje strategije putem BCG matrice, u smislu prethodne elaboracije, prati logiku da se u procesu definisanja strategije preduzeća mogu donijeti četiri vrste odluka:

- Graditi udio: Izvršiti značajnu investiciju, kako bi se Upitnik u kojeg strateg „vjeruje“ preveo u Zvijezdu.
- Čekati: Investirati samo onoliko koliko je potrebno da posao/proizvod ostane tu gde se trenutno nalazi.
- Požnjati: Kompanija prekida gotovo sve investicije, i „žanje“ sav profit koji dolazi od posla/proizvoda u rapidno padajućoj putanji, sve dok ga ili ne pretvori u Kravu Muzaru (ukoliko se radilo o Zvijezdi koja je na kraju života) ili ne ugasi.
- Deinvestirati: Kompanija se odlučuje da ugasi/proda posao/proizvod, kako bi resurse koji se o njoj koriste uposlila negde drugde.

Analizom BCG matrica koje su sačinjene za svako preduzeće šumarstva može se konstatovati da je proizvodno-poslovni portfolio preduzeća u velikoj mjeri različit i specifičan za svako šumarsko preduzeće i isti je u direktnoj zavisnosti od relativnog tržnog udjela i stope rasta tržišta pojedinih proizvoda. Pošto se poslovanje šumarskih preduzeća i usmjeravanje finansijskih sredstava ne može zasnivati isključivo na potpunoj primjeni odluka („graditi udio“, „čekati“, „požnjati“ i „deinvestirati“) niti se isto može zasnivati na isključivoj primjeni strategija portfolio koncepta, a sve iz razloga određenih ograničenja (specifičnosti šumarske proizvodnje, postulata šumarske nauke, osnovnih principa gospodarenja šumskim resursima i dr.) tako i procjena potencijala i tržišnih mogućnosti za unapređenje poslovno-proizvodnog portfolia nije definisana za svako preduzeće zasebno, već je dat osvrt na mogućnosti za unapređenje relativnog tržnog učešća kao i mogućnosti za unapređenje uspješnosti poslovanja šumarskih preduzeća.

U kontekstu mogućeg unapređenja relativnog tržišnog učešća pojedinih proizvoda šumarstva u ukupnom proizvodno-poslovnom portfoliu preduzeća može se konstatovati da postoje

određena ograničenja zasnovana na etatnim mogućnostima šuma, vrstama drveća koje su zastupljene u šumskim sastojinama kao i sortimentnom strukturom odnosno proizvodnim asortimanom koji se može ostvariti na osnovu raspoložive drvene mase. U smislu prihoda ostvarenog prodajom šumskih proizvoda određena poboljšanja moguće je postići uvođenjem inovacionih tehnologija u iskorištavanju šuma, unapređenjem krojenja i boljom politikom klasiranja šumskih drvnih sortimenata, kvalitetnijom politikom cijena šumskih proizvoda, bolje organizovanom komercijalno-marketingškom službom itd., no generalno se može konstatovati da se na trenutnom stepenu razvoja BiH šumarstva radi o prilično ograničenim mogućnostima⁴.

U smislu unapređenje uspješnosti poslovanja šumarskih preduzeća treba težiti vodećim poslovima-proizvodima („zvijezde“) sa visokom stopom rasta tržišta i iste treba favorizovati u proizvodno-poslovnom portfolio preduzeća, te konstantno povećavati relativno tržišno učešće istih. Obzirom na navedeno, može se postaviti logično pitanje sa aspekta šumarske proizvodnje šta se smatra proizvodima koji pripadaju ovoj kategoriji. Uvažavajući činjenicu da je sve veća potražnja za drvnom masom lišćara odnosno furnirskim trupcima, trupcima za ljuštenje i pilanskim trupcima koji postaju sve traženiji šumski proizvod, isti se mogu smatrati proizvodima sa visokom stopom rasta tržišta. Navedene proizvode u skladu sa proizvodnim mogućnostima maksimalno favorizovati i istima proširivati i upotpunjavati proizvodno-poslovni portfolio. Međutim, ova vrsta strateške aktivnosti u šumarskoj proizvodnji i praksi ima dosta ograničenja kako u pogledu količine tako i tehničkog kvaliteta drvene mase područja kojim gospodare šumarska preduzeća.

Uvažavajući multifunkcionalnost ovog prirodnog resursa i svih potencijalnih mogućnosti za korištenje istog, a osim direktnog iskorištavanja drvene mase (u smislu šumskih drvnih sortimenata) postoje i mnogi drugi aspekti korištenja ovog prirodnog resursa koji u dosadašnjoj šumarskoj praksi na našem području nemaju posebnih praktičnih iskustava.

Obzirom da su korisniku šuma (preduzećima šumarstva) od strane vlasnika šuma i šumskog zemljišta ugovorom preneseni poslovi gospodarenja državnim šumama i šumskim zemljištem koji prevashodno obuhvataju korištenje šuma i šumskog zemljišta i ostvarivanje ekonomskih koristi po navedenom osnovu, istom su date i sve mogućnosti za korištenja ovog prirodnog resursa.

Korištenje šumskog resursa u širem smislu riječi može se na određen način posmatrati i kroz funkcije šuma: Ekološke (biodiverzitet - zaštita staništa, zaštita zemljišta, zaštita voda, klimatska - uključujući ulogu šuma kod vezivanja ugljika iz zraka), ekonomske (prihod od proizvodnje drveta i sekundarnih šumskih proizvoda) i socijalne (rekreacija, turizam, obrazovanje, istraživanje, odbrana, zaštita objekata i infrastrukture)⁵.

Trenutna praksa ukazuje da preduzeća šumarstvaprihod uglavnom ostvaruju prodajom šumskih drvnih sortimentima dok prihod sa aspekta korištenja specijalnih šumskih proizvoda ili po osnovu razvoja drugih djelatnosti gotovo i ne ostvaruju i pored izuzetnih potencijala šuma,⁶ može se konstatovati da postoje objektivne mogućnosti za proširenje proizvodno-poslovnog portfolia, a ovo se posebno odnosi na plansko korištenje nedrvnih šumskih proizvoda (šumski plodovi, gljive, lovna divljač i dr.) i svrsishodno osmišljavanje proizvoda i usluga vezanih za sociološke funkcije šuma (turističke, ambijentalne, pejzažne raznolikosti i dr.).

⁴ AVDIBEGOVIĆ 2006

⁵ SLUŽBENE NOVINE FEDERACIJE BiH 2002

⁶ Izvještaj o realizaciji projekta „Istraživanje cijene gospodarenja šumama i šumskim zemljištima na području Federacije Bosne i Hercegovine“, Šumarski fakultet, Sarajevo, 2008

Shodno prednje navedenom neophodno je napomenuti da „prihode od nedrvenih proizvoda i usluga ostvaruje samo mali broj preduzeća i ona su skromna stavka u njihovim budžetima. Nedrvni proizvodi, u koje spadaju prihodi od lovstva, turizma i rekreacije, šumskih plodova, gljiva, ljekovitog bilja itd., u strukturi prihoda nemaju ni 1% učešća. Ova činjenica govori o neiskorištenosti potencijala koji postoje u ovoj oblasti,“⁷ dok iskustva iz razvijenih zemalja ukazuju da nedrvni proizvodi i usluge zauzimaju sve značajnije mjesto u strukturi prihoda, a prema nekim procjenama ova kategorija prihoda u preduzećima šumarstva mogla bi biti i 3% prihoda od prodaje drveta godišnje.⁸ Kako godišnji prihod od drveta preduzeća šumarstva u 2006. godini iznosi 145.599.855 KM po navedenom osnovu prihod od nedrvenih šumskih proizvoda mogao bi se očekivati u iznosu od 4.367.996 KM što predstavlja značajna novčana sredstva u šumarskom sektoru.

Uvažavajući prednje navedeno može se konstatovati da preduzeća šumarstva korištenjem drvene mase ostvaruju glavne izvore prihoda ali drvo ne bi trebalo da bude jedini i isključivi izvor prihoda obzirom na sve koristi koje pruža šuma, te je u narednom periodu neophodno da preduzeća šumarstva (u cilju sveobuhvatnijeg i svrsishodnijeg korištenja svih potencijala šuma) poslovnu politiku i planske aktivnosti između ostalog usmjere i na korištenja nedrvenih šumskih proizvoda kao i osmišljavanje novih proizvoda i usluga vezanih za korištenje i valorizaciju socioloških funkcija šuma.

Ova dva proizvodna programa svakako treba da upotpune proizvodno-poslovni portfolio preduzeća šumarstva i isti pored drvene mase treba da predstavljaju razvojne resurse šumarskog sektora.

1.10. Analiza karakteristika domaćeg tržišta šumskih proizvoda i usluga (struktura, vrijednost tržišta, odnos ponude i potražnje, veličina preduzeća, stepen finalizacije, strateška opredjeljenja)

U cilju ocjene karakteristika domaćeg tržišta šumskih proizvoda i usluga izvršena je analiza ponude i potražnje za ovim proizvodima, analiza veličine preduzeća šumarstva, identifikacija ključnih problema i preporuke za njihovo rješavanje. S obzirom da je obrada podataka Druge nacionalne inventure šuma u toku, prezentuju se nezvanični podaci vezane za stanje površina šuma i šumskog zemljišta i zaliha drvene mase, na osnovu čega se mogu sagledati potencijalne mogućnosti korištenja šumskih resursa. Za analizu odnosa ponude i potražnje šumskih drvnih proizvoda je uzet period od 2005-2009. godine.

1.10.1. Opći podaci o šumarstvu

Pokrivenost šumama

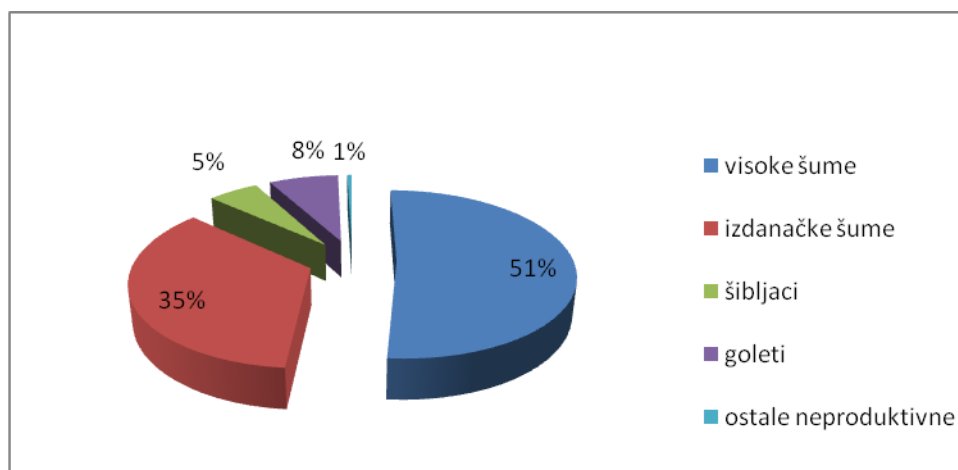
Šume i šumska zemljišta u Federaciji Bosne i Hercegovine u državnom i privatnom vlasništvu se prostiru na površini od 1.692.700 ha, sa sljedećom strukturom površina:

⁷Ekonomski institut ad Banja Luka 2006, Bosna i Hercegovina – Projekt razvoja i očuvanja šuma, strategije finansijske održivosti za upravljanje šumama, konačni izvještaj – nacrt

⁸Ekonomski institut ad Banja Luka 2006, Bosna i Hercegovina – Projekt razvoja i očuvanja šuma, strategije finansijske održivosti za upravljanje šumama, konačni izvještaj – nacrt

Tabela 3. Pregled strukture površina šuma i šumskog zemljišta u FBiH (prema preliminarnim podacima II inventure šuma u BiH)

Vegetacijski oblik	FBiH	
	Ha	%
1. visoke šume	869.000	51,34
2. izdanačke šume	596.600	35,25
1+2=Šume	1.465.600	86,59
1+2=šume ... od toga šume proizvodnog karaktera (neminirane)	1.045.400	61,76
3. šibljiaci	92.100	5,44
4. goleti	126.900	7,50
3+4	219.000	
5. ostale neproduktivne površine	8.100	0,48
ŠUME (1+2+3+5) –prema FAO	1.565.800	
Sve šume i šumska zemljišta	1.692.700	100



Grafikon 1. Struktura površina šuma i šumskog zemljišta

Visoke šume svih namjena (proizvodne, zaštitne i nedostupne) zauzimaju 51% od ukupne površine šuma, dok na izdanačke šume otpada 35%.

Goleti sposobne za pošumljavanje čine oko 5% od ukupne površine šuma i šumskog zemljišta. S obzirom na visok procenat izdanačkih šuma i goleti, postoje potencijalne mogućnosti za unapređenje stanja šuma i korištenje raspoloživih proizvodnih kapaciteta, a što svakako zahtjeva investiciona ulaganja u prevođenje izdanalkih šuma u visoke ekonomkse šume i podizanje novih šuma.

U vlasništvu države se nalazio oko 70 %, dok je oko 30% šuma i šumskog zemljišta privatno vlasništvo.

Međutim, mora se naglasiti problem mininiranih površina koje iznose oko 15% od ukupne površine šuma i šumskog zemljišta, za koje je neizvjesno kad će biti očišćene.

Stanje drvnih zaliha

Prikaz ukupne zalihe krupnog drveta po kategorijama šuma proizvodnog karaktera i po jedinici površine je dat u sljedećoj tabeli.

Tabela 4: Stanje drvene zalihe u FBiH (prema preliminarnim podacima II inventure šuma u BiH)

Kategorija šuma	Ukupno m ³	m ³ /ha	% učešće
Visoke	178.142.387	264,581	85,11
Izdanačke	31.160.335	87,68	14,89
Sve šume	209.302.913	203,46	100,00

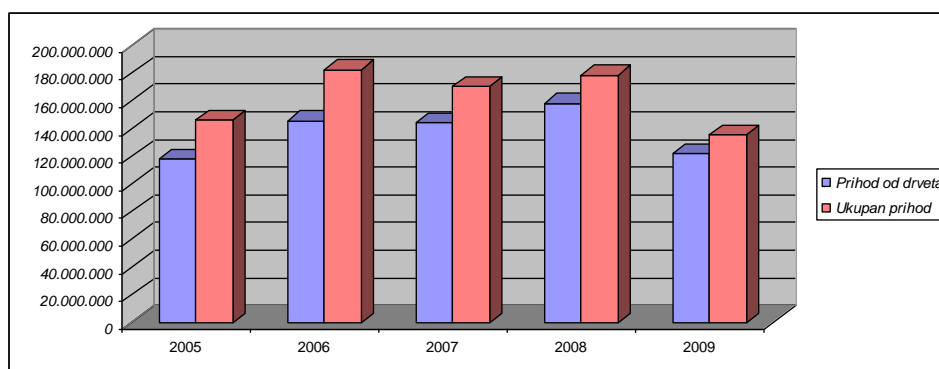
Od ukupne drvene zalihe svih šuma oko 85% se nalazi u visokim šumama, dok je 15% u izdanačkim. Prosječna drvena zaliha u visokim šumama je 264,58 m³/ha, a u izdanačkim šumama svega 87,68 m³/ha.

1.10.2. Struktura i vrijednost tržišta

Vrijednost tržišta drvnim proizvodima i uslugama (zanemarujući neto uvoz/izvoz) ukupno za sva preduzeća šumarstva u FBiH u prethodnih pet godina data je u narednom pregledu¹:

Tabela 5. Struktura prihoda preduzeća šumarstva

Struktura prihoda	Vrijednost (000 KM) po godinama				
	2005	2006	2007	2008	2009
Prihod od drveta	117.794	145.600	144.192	158.175	121.680
Ukupan prihod	146.120	182.437	170.558	178.506	135.031
% učešće prihoda od drveta	80,61	79,81	84,54	88,61	90,11



Grafikon 2. Struktura prihoda

Upoređujući rezultate poslovanja za 2008. i 2009. godinu vidljive su posljedice globalne krize koja se odrazila i na šumarstvo i drvni industriju, što je uzrokovalo značajno manju potražnju šumskih drvnih sortimenata. Učešće prihoda od drveta je iznosilo od 80-90%, što je pokazatelj uskog poslovnog portfolia preduzeća šumarstva i slabog korištenja raspoloživih

¹ Informacije o gospodarenju šumama u Federaciji BiH (2006 – 2010. godini) i planovi gospodarenja šumama

potencijala nedrvenih proizvoda i ostalih koristi i usluga kojima bi se moglo unaprijediti poslovanje.

1.10.3. Ponuda proizvoda šumarstva

1.10.3.1. Preduzeća šumarstva u FBiH

Prema Zakonu o šumama Federacije BiH (koji je stavljen van snage 2009. godine), državne šume su u vlasništvu Federacije i njima upravljaju Federalna uprava i kantonalne uprave. Poslove gospodarenja državnim šumama Federalno ministarstvo ugovorom prenosi na kantonalna ministarstva. Kantonalna uprava ustupa šume i šumska zemljišta na gospodarenje šumsko-privrednim društvima. Šumsko-privredno društvo predstavlja svako pravno lice koje je osnovano za gospodarenje određenim područjem državnih šuma.

Aktivnosti koje obavlja šumsko-privredno društvo su:

- donošenje šumskogospodarskih osnova,
- izrada projekata za izvođenje i njihova realizacija,
- održavanje i izgradnja šumske infrastrukture,
- promet šumskih drvnih sortimenata,
- izvršavanje programa i planova jednostavne i proširene biološke reprodukcije,
- provođenjemjeraintegralnezaštite šuma,
- proizvodnja i promet šumskog sjemena i sadnog materijala,
- izvršavanjeplanovaiskorištavanjasekundarnih šumskihproizvoda,
- realizacija planova razvoja šumarstva i mjera racionalizacije u šumarstvu,
- sve ekonomske odgovornosti, koristi, zadaci i odluke i dr.

U skladu sa Federalnim zakonom o šumama iz 2002. godine, ali i na osnovu trenutno važeće Uredbe o šumama na području kantona posluje jedno šumsko-privredno društvo, koje se smatra korisnikom šuma. S obzirom na takvu zakonsku odredbu kantonalna preduzeća šumarstva imaju različite resursne osnove za gospodarenje u pogledu površina, zaliha, prirasta, te količine i kvaliteta sječive drvene mase. Pored prirodnih resursa preduzeća se razlikuju i u pogledu ljudskih i materijalnih resursa. U tabeli broj 6. dajemo pregled formiranih kantonalnih preduzeća šumarstva Federacije BiH kantonima: Unsko-sanski, Tuzlanski, Zeničko-dobojski, Bosansko-podrinjski, Srednjobosanski, Zapadnohercegovački, Herceg-bosanski i Kanton Sarajevo. U Posavskom i Hercegovačko-neretvanskom kantonu nije formirano kantonalno preduzeće u skladu sa Zakonom. U Hercegovačko-neretvanskom kantonu egzistiraju samostalno: Šumarstvo „Prenj“ Konjic, Šumarstvo „Ljuta“, Šumarstvo "Srednjeneretvansko", Mostar i Šume Herceg-Bosne Mostar. Većina kantonalnih preduzeća obuhvata više šumskoprivrednih područja i organizacijski je sastavljena od više šumarija koje nemaju svojstvo pravnog lica. Posmatrani indikatori preduzeća su: površina, površina visokih šuma, sječivi etat, broj zaposlenih, realizovani obim proizvodnje po zaposlenom i ostvareni ukupan prihod po zaposlenom.

Iz tabele je vidljivo da je veličina preduzeća šumarstva koja egzistiraju u FBiH različita s obzirom na indikatore površine i broja zaposlenih. Ukupna površina šuma i šumskog zemljišta je različita po pojedinim kantonima i kreće se od 21.958 ha (Bosansko-podrinjski) do 194.098 ha (Hercegovačko-neretvanski). Površina ŠPP u okviru pojedinih kantonalnih preduzeća se kreće od 9.177 ha (Usorsko-ukrinsko ŠPP) do 85.750 ha (Krivajsko ŠPP).

Analiza pokazuje da su šumskoprivredna područja različita sa aspekta strukture šuma i šumskih zemljišta. Dakle, ona nemaju iste prirodne uslove za privređivanje, što se svakako odražava na njihovu ekonomsku i reprodukcionu sposobnost i različite potrebe za ulaganjima u biološku reprodukciju.

Struktura šuma i šumskih zemljišta je značajno različita kako između pojedinih šumskoprivrednih područja tako i prosječnih vrijednosti pojedinih kantona. Tako je npr, udio visokih šuma po kantonima od 10,9% (Zapadno-hercegovački kanton) do 71,98% u Tuzlanskom kantonu.

Broj zaposlenih po preduzećima varira od 14 do 1015, tako da je i prosječan obim proizvodnje iskazan po zaposlenom u rasponu od 332 do 1085 m³/radniku. Rezultati poslovanja su različiti, uz napomenu da je u analiziranoj godini iskazan negativni finansijski rezultat u preduzeću Sarajevo-šume. Radi mogućnosti komparacije ostvarena dobit je prikazana po radniku, gdje se uočavaju velike razlike po preduzećima (od 110 KM do 7863 KM po radniku).

Dakle, većina preduzeća šumarstva u FBiH trenutno ostvaruje veoma nizak finansijski rezultat. Preduzeća šumarstva trenutno ne generišu dovoljno prihoda za održivost.

Osnovni problem je što preduzeća šumarstva nemaju jasno postavljene ciljeve obzirom na nedostatak strategije na nacionalnom nivou. Ista bi trebala jasno definisati da preduzeća šumarstva moraju biti tržišno orjentisana, da snabdijevaju konkurentnu industriju sa drvetom, te da ostvaruju finansijske rezultate koji će zadovoljavati postavljene ciljeve od strane Vlade.

Sektor šumarstva karakteriše višak radne snage koji utiču na efikasnost i efektivnost u poslovanju. Broj uposlenika u sektoru šumarstva u odnosu na veličinu šume kojom gospodare državna preduzeća je daleko iznad ostalih zemalja u tranziciji. Stoga, bez neophodnih usklađivanja radne snage, sektor ne može biti konkurentan i neće moći preživjeti konkurenciju u budućnosti na međunarodnom tržištu. Odnosna usklađivanja trebaju rezultirati povećanom operativnom efikasnošću u cilju postizanja profitabilnosti, koja bi se djelimično usmjeravala u projekte pošumljavanja koji bi kreirali dodatna radna mjesta i pružala mogućnost za povećanje primanja uposlenika. Veoma je važno da FBiH kontinuirano vrši poređenje broja uposlenika i ostalih parametara efikasnosti sa uporedivim zemljama. Organizacionu strukturu je potrebno uskladiti na način da se održi što je moguće veća produktivnost u nivou sa ostalim zemljama, što je jedina garancija osiguravanja proizvodnje drveta po konkurentnim cijenama za potrebe domaće industrije, te postizanja konkurentnosti na međunarodnom tržištu.

Tabela 6. Preduzeća u FBiH i osnovni pokazatelji poslovanja u 2008.godini

Kantoni	Ukupna površina šuma (ha)	Površina visokih šuma (ha)	Ostvarena proizvodnja m ³ /god	Ostvarena dobit/gubitak KM/god	Broj zaposlenih	Prosječan obim proizvodnje po zaposlenom m ³ /radniku	Prosječna dobit po zaposlenom KM/radniku
UNSKO-SANSKI	179.943	72391	503969	903259	586	860,02	1541,40
POSAVSKI	510						
TUZLANSKI	72.435	42908	226127	660654	537	421,09	1568,90
ZENIČKO-DOBOJSKI	182.310	127057	375950	354235	1015	370,39	349,00
BOSANSKO-PODRINJSKI	21.958	9706	32088	11415	41	782,63	278,41
SREDNJOBOSANSKI	185.622	108523	468163	99178	901	519,60	110,08
HERCEGOVAČKO-NERETVANSKI	194.078	45085	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ZAPADNO HERCEGOVAČKI	32.716	3565	7273	20000	14	519,50	1428,57
SARAJEVSKI	70.746	34752	177441	475273	534	332,29	890,02
HERCEGBOSANSKI	284.164	93277	545834	3955506	503	1085,16	7863,83
FEDERACIJA BiH	1.224.482	537264	2336845	5528974	4133	565,41	1337,76

Izvor: Informacije o gospodarenju šumama FBiH, Federalno ministarstvo, poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva

1.10.3.2. Odnos između prirasta i sječa

Stanje godišnjeg zapreminskog prirasta²

Tabela 7 . Godišnji zapreminski prirast u FBiH

Vrste sastojine	Četinari m ³	Lišćari m ³	Ukupno m ³	m ³ /ha	%
Sve visoke šume	1.967.732	1.564.502	3.532.234	5,99	84,7
Izdanačke šume	-	634.061	634.061	2,27	15,3
UKUPNO	1.967.732	2.198.563	4.166.295	8,26	100,00

Prosječni godišnji zapreminski prirast iznosi oko 4,2 miliona m³ (prema podacima ŠPO)³. U narednoj tabeli je prikazan realizovani etat u 2009. godini za sve šume koji je iznosio 2,9 miliona m³, od toga na četinare otpada 1.284.655 m³ ili (44,0%), a na lišćare 1.634.341 m³ ili (56,0%). Ukupni sječivi etat je nešto veći kod lišćara nego kod četinara, iz razloga što je ukupna zaliha i prirast nešto veći kod lišćara nego kod četinara. Ukupni godišnji zapreminski prirast svih šuma iznosi 4.266.295 m³, a sječivi etat 2.918.996 m³.

Iz odnosa godišnjeg zapreminskog prirasta i sječivog etata, vidljivo je da je godišnji sječivi etat manji od godišnjeg zapreminskog prirasta za 1.347.299 m³, što iznosi (68,4%) od prirasta.

Prema stvarnom stanju drvne zalihe koja je nešto manja od normalne, potrebno je u budućem periodu nastojati da se u svim šumama poveća drvna zaliha uz dobre mjere u načinu gospodarenja i odabiru optimalnog tehničkog cilja gospodarenja za sve šume. To je vidljivo iz odnosa godišnjeg prirasta i sječivog etata gdje je količina sječivog etata zavidno manja od količine godišnjeg prirasta.

Analiza godišnjeg sječivog etata

Tabela 8. Godišnji sječivi etat u FBiH

Vrsta sastojine	Četinari m ³	Lišćari m ³	Ukupno m ³	m ³ /ha	%
Sve visoke šume	1.284.655	1.401.767	2.686.422	4,45	92,0
Izdanačke šume	0	232.574	232.574	0,83	8,0
SVEUKUPNO	1.284.655	1.634.341	2.918.996	3,31	100,0

Izvor: Informacija o gospodarenju šumama u Federaciji BiH u 2009. godini

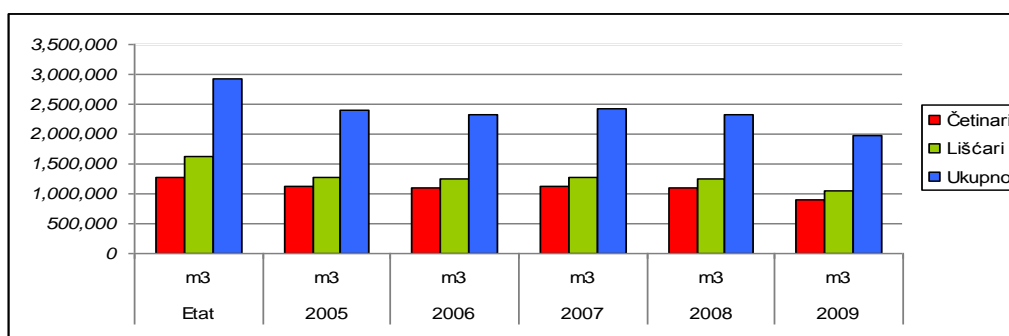
U narednom prikazu daje se pregled izvršenih sječa za period 2005. do 2009.godine²:

² Informacija o gospodarenju šumama u Federaciji BiH u 2009.godini i planovi gospodarenja šumama za 2010.godinu

³ Veličina godišnjeg zapreminskog prirasta prema rezultatima II SFI je različita od prikazanih podataka, ali je zbog analize odnosa prirasta i realizovanog etata korišten podatak iz ŠPO

Tabela 9 . Pregled realizovanog obima sječa u FBiH

Vrsta drveta	Dozvoljeni etat	Izvršeno u godini				
		2005	2006	2007	2008	2009
	m ³	m ³	m ³	m ³	m ³	m ³
Četinari	1.284.655	1.120.460	1.089.122	1.132.169	1.089.122	905.978
Lišćari	1.634.342	1.272.760	1.247.723	1.280.854	1.247.723	1.059.260
Ukupno:	2.918.997	2.394.220	2.336.845	2.413.023	2.336.845	1.965.238



Grafikon 3. Realizovani obim sječa u FBiH

Iz tabele je vidljivo da etat do sada nije realizovan u punom obimu. Obim sječa četinarara je dosta bliži mogućem od obima sječa lišćara. U narednom periodu treba koristiti 100% mogućeg etata, a naročito akcenat staviti na realizaciju etata u kulturama sa procjenjenom drvnom masom i u izdanačkim šumama⁴.

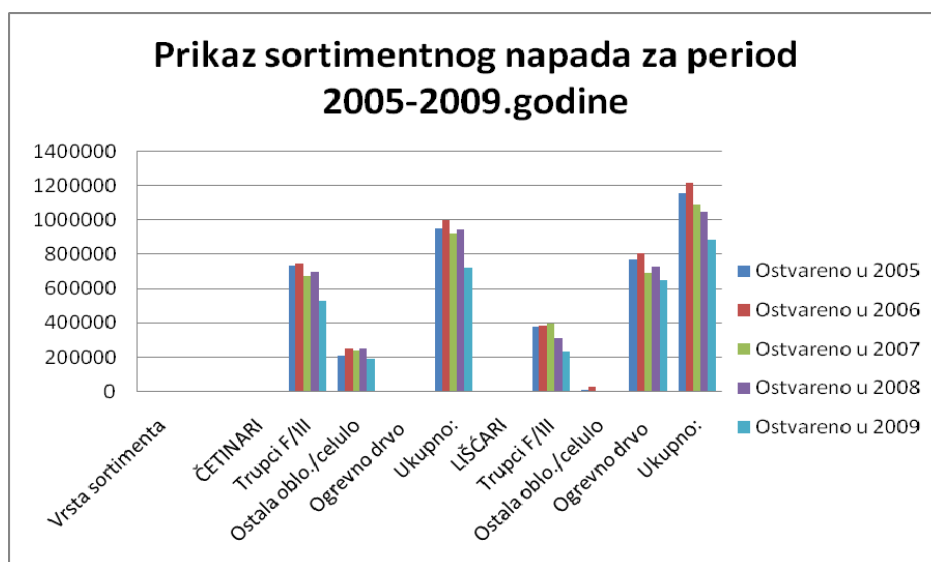
U tabeli - je prikazana sortimentna struktura četinarara i lišćara, gdje je vidljivo veoma dobro korištenje drvne mase četinarara obzirom da oblovina, koja se plasira u drvnoprerađivačke kapacitete učestvuje sa 79,21 %, a celulozno i ogrevno drvo 20,79 %. Kod lišćara je situacija značajno lošija, naime, oblovina za industrijsku preradu učestvuje sa skromnih 30,24 %, dok je učešće celuloznog i ogrevnog drveta 69,76 %. Odnos celuloznog i ogrijevnog drveta nije realan, a razlog za to je nepostojanje industrijskih kapaciteta za preradu celuloze lišćara, kao ni fabrika ploča koje su u predratnom periodu koristile lišćare kao sirovinu. Veći dio celuloznog drveta se plasira kao ogrevno drvo, što ima značajan negativan finansijski efekat na poslovanje preduzeća koja gospodare šumama. Nepravilnim gospodarenjem šumama lišćara, skupinastim i skupinasto-prebornim sječama, odnosno golim sječama na velikim površinama, naročito bukve, u predratnom periodu, kada su sječena kvalitetnija stabla a ostavljana lošija, šume su značajno degradirane i potreban je duži vremenski period (preko 50 godina) da im se povрати stabilnost i osigura potrajnost gospodarenja.

⁴ Informacije o gospodarenju šumama u FBiH 2009

Tabela 10. Prikaz sortimentnog napada za period od 2005. do 2009. godine

Vrsta drveta	Ostvareno u godini				
	2005	2006	2007	2008	2009
	m ³	m ³	m ³	m ³	m ³
ČETINARI					
Trupci F/III	733.166	743.361	675.524	694.411	526.085
Ostala oblovina/celuloza	210.104	253.503	238.912	248.520	193.145
Ogrevno drvo	5.238	3.969	5.532	3.594	3.173
Ukupno:	948.508	1.000.833	919.968	946.525	722.403
LIŠĆARI					
Trupci F/III	376.602	381.329	395.642	314.102	230.677
Ostala oblovina/celuloza	9.609	27.381	4.527	2.606	3.455
Ogrevno drvo	771.128	807.790	691.860	730.137	652.019
Ukupno:	1.157.339	1.216.500	1.092.029	1.046.845	886.151
SVEUKUPNO:	2.105.847	2.217.333	2.011.997	1.993.370	1.608.554

Izvor: Informacije o gospodarenju šumama, FMPVŠ

**Grafikon 4. Prikaz sortimentnog napada za period od 2005 – 2009. godine**

1.10.4. Način prodaje i distribucije drvnih proizvoda

U ekonomskom smislu, termin tržišna ekonomija označava situaciju gdje su ponuda i potražnja uravnoteženi kroz konkurentnost između ponuđača i kupca. Termin „*nepotpuno tržište*“ označava situaciju gdje tržište usljed različitih razloga ne funkcioniše efikasno. Može se zaključiti da tržište drvnim proizvodima u FBiH pokazuje jasne znakove nepotpunog tržišta usljed:

- postoji prekapaciranost industrije drvne prerade u poređenju sa ponudom domaćeg drveta;

- cijene se određuju od strane ponuđača (državnih preduzeća šumarstva) u formi godišnjih cjenovnika;
- usljed teške situacije po pitanju općeg stanja ekonomije, ruralne ekonomije i ruralnog zapošljavanja, država (kantoni, općine) često na različite načine podržava državna preduzeća kojima prijeti bankrot, što u mnogome narušava konkurentnost.

U cilju regulisanja načina određivanja prodajnih cijena i distribucije drveta, Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je u 2008. godini donijela je Odluku o općim uvjetima prodaje šumskih drvnih sortimenata iz državnih šuma na teritoriji Federacije Bosne i Hercegovine, kojom se definiše transparentan način prodaje proizvoda šumarstva u skladu sa tržišnim uslovima privređivanja, te opći i posebni uvjeti prodaje drveta sa metodom računanja rezervne (minimalne) cijene. U toku 2009. godine Vlada Federacije BiH je usvojila Izmjene i dopune ovo akta radi popravki u cilju mogućnosti primjene i u kriznim tržišnim uslovima.

Cilj navedenih općih uslova je:

- Uvođenje i uspostava tržišnog sistema prodaje u šumskoprivrednim društvima;
- Smanjenje korupcije u sektoru šumarstva;
- Povećanje transparentnosti i uvođenje reda na tržištu drvetom;
- Povećanje prihoda od prodaje drva.

Ostvarene cijene postignute licitacijom su veće u odnosu na cijene po ugovorima o sukcesivnim isporukama. Međutim, ne može se tvrditi da su ostvarene cijene javnim nadmetanjem signifikantne, obzirom da su procenti prodaje ovim načinima (na panju i na stovarištu) ispod 10 % od ukupne količine prometovanih šumskih drvnih sortimenata (podaci o načinu prodaje šumskih sortimenata u FBiH se odnose na 2008.godinu)

<i>Način prodaje</i>	<i>% od ukupne količine</i>
Prodaja na panju putem godišnjih ugovora	0,06
Prodaja na stovarištu putem godišnjih ugovora	69,38
Prodaja na panju putem javnog nadmetanja	6,07
Prodaja na stovarištu putem javnog nadmetanja	5,99
Maloprodaja	18,49
U k u p n o:	100,00

Bez dovoljne količine prodaje drvnih proizvoda putem javnih nadmetanja, tržište neće postati konkurentno. Druga funkcija javnih nadmetanja je da ista omogućavaju da se određena količina drveta može plasirati u inostranstvo, dok se ostatak dodjeljuje po prioritetima lokalnim preduzećima. Treća funkcija javnih nadmetanja je maksimiziranje cijena najboljih pilanskih trupaca.

Preporučeni načini prodaje drvnih proizvoda su sljedeći::

- Prodaja na osnovu ugovora o sukcesivnim isporukama;
- Prodaja putem aukcija;
- Prodaja za potrebe lokalnog stanovništva.

Cijena drveta u FBiH se određuje putem cjenovnika za svaki kanton. Takvi cjenovnici nisu fleksibilni u toku godine, i mogu se mijenjati samo na osnovu odluke Upravnog odbora preduzeća.

Osnovni nedostatak trenutnog modela distribucije drveta je što se ista vrši na osnovu kalkuliranih cijena, a ne najviših ponuđenih cijena, što nije u skladu sa principima tržišne ekonomije. Navedeni model može biti prihvatljiv u prelaznom periodu, ali ne bi trebao biti dominantan u dugoročnoj perspektivi.

U FBiH, kupci mogu kupiti drvo od javnih preduzeća šumarstva pod uslovom da nisu u sudskom procesu sa ponuđačem po pitanju isporuke/nabavke drveta, da su solventni, da su u mogućnosti da plate drvo unaprijed ili da obezbijede bankovnu garanciju, da nemaju dugovanja prema državnim preduzećima šumarstva ili da su regulisali prethodna dugovanja potpisivanjem ugovora o izmiranju i da su otplatili sva dospjela dugovanja pod uslovima navedenog ugovora. Navedena pravila doprinose zdravom tržištu drvnim proizvodima.

Odnosi između šumsko gospodarskih društava koja gospodare državnim šumama i drvoprerađivača treba da budu partnerski, utemeljeni na tržišnim principima. Potrebno je realizirati Zaključak Vlade Federacije, kroz program o transparentnoj prodaji drveta i omogućiti Upravi šumsko gospodarskih društava tržišno poslovanje.

1.10.4.1. Zaključci o ponudi pilanskih trupaca

Uzimajući u obzir preliminarne podatke iz inventure šuma, a pod pretpostavkom da se povećava otvorenost šuma, možemo pretpostaviti da će godišnja sječa pilanskih trupaca u kratkoj perspektivi porasti.

Šumarski sektor je u pogledu plasiranja šumskih proizvoda i usluga još uvijek suočen sa velikim brojem problema.

Osnovni problemi kod maksimiziranja održive ponude pilanskih trupaca u FBiH su sljedeći:

- neadekvatne količine sječe visokokvalitetnih pilanskih trupaca;
- nedovoljno nacionalno tržište pilanskim trupcima fragmentirano po entitetima i kantonalnim granicama, kao i siromašna unutrašnja transportna infrastruktura;
- favoriziranje određenih kupaca pilanskim trupcima koji mogu dobiti prioritetan pristup materijalima koji sadrže bolje uslove prodaje;
- uvoz pilanskih trupaca obzirom na nedovoljnu eksploataciju održive sječe koja se dozvoljena;
- nedostatak certificiranih šuma;
- nedovoljno investiranje u izgradnju šumskih puteva;
- nekonzistentnost u prodaji pilanskih trupaca i praksi određivanja cijena – ograničena dostupnost dugoročnih kupoprodajnih ugovora;
- neefikasnost u poslovnim upravljanju u preduzećima šumarstva koja su u državnom vlasništvu;
- nedostatak zajedničke politike i strategije šumarstva.

1.10.5. Potražnja (drvena industrija)

1.10.5.1. Osnovne karakteristike

Bosna i Hercegovina ima dugu tradiciju prerade drveta unazad nekoliko stotina godina. U toku proteklih desetljeća drvena industrija je pretrpjela dramatične promjene u strukturi i vlasništvu. Prije rata je postojalo oko 200 uspješnih preduzeća za preradu drveta. Drvna

industrija je predstavljala oko 10% ukupne industrijske proizvodnje BiH sa izvozom koji se procjenjuje na 350 miliona eura godišnje. Dva državna preduzeća (ŠIPAD i KRIVAJA) su stajali iza 90 % sektorske proizvodnje i dominirali su tržištem.

Nakon rata, državna preduzeća su dezintegrirana i uništena, djelimično ugašena ili rasprodana, dajući tako prostor i poslovne šanse privatnim preduzećima. Vlada je nastojala privatizirati sektor u čemu nije u potpunosti uspjela. Kao posljedica toga je osnovano niz malih pilana, uglavnom namijenjenih lokalnom tržištu, sa neznatnim mogućnostima da generišu izvozne prihode ili da budu konkurentni. Značajan broj tih novih pilana je osnovano bez kontrole i dozvole od strane vlasti, što predstavlja jedan od razloga za prekomjernu uspostavu proizvodnih kapaciteta. Većina većih pilana su iz 1970-ih i 1980-ih, sa istom tehnologijom nakon 30-50 godina poslovanja. Manje pilane nisu u mogućnosti da proizvode visokokvalitetno drvo za izvoz, već su primarno fokusirane na lokalno tržište. U poređenju sa raspoloživom ponudom trupaca, može se govoriti o prosječno niskom obimu proizvodnje postojećih pilana, koje ne mogu biti konkurentne izvan lokalnog tržišta.

Značajan udio pilana, vjerovatno više od 50 % ne posjeduje državnu licencu za poslovanje. Podaci Zavoda za statistiku FBiH iz 2010. godine potvrđuje veliki broj pilana. U FBiH postoji 538 registovanih pilana (sa licencom) plus 41 ostalih procesnih industrija koje obavljaju neke od pilanskih operacija. Ne postoje tačni podaci o broju pilana bez licence (pretpostavlja se da je broj nelicenciranih pilana isti kao i broj licenciranih).

Problemi takođe nastaju ako se malim pilanama dozvoli poslovanje sa manje restrikcija u odnosu na veće pilane, *npr. niži zahtjevi koji se odnose na zaštitu na radu, okolinske restrikcije, registracije i poreze*. Ukoliko se to učini, male pilane imaju nefer konkurentne prednosti u poređenju sa većim i efikasnijim pilanama koje doprinose izvoznom prihodu za cijelu zemlju.

Industrijska potražnja nije ista kao instalirani kapaciteti. Procjenjuje se da su instalirani proizvodni kapaciteti daleko iznad godišnje dozvoljene sječe (prema procjenama on varira između 2 i 3 puta). Značajan dio tih proizvodnih kapaciteta je zastario i nije konkurentan. Mnogo opreme je starije više od 30 godina sa malo ili nikako održavanja u toku nekoliko prethodnih decenija. Takođe, postoji veliko učešće veoma malih i jednostavnih pilana. Usljed nedostatka preciznijih podataka i informacija, teško je procijeniti realan konkurentan kapacitet pilanske industrije, koji bi bio jednak realnoj ponudi, osim zaključaka:

- Potražnja pilanskih trupaca je veća nego trenutna ponuda šumarstva industriji
- Ponuda značajno varira i ima trend pada u posljednjih nekoliko godina
- Ponuda pilanskih trupaca ograničava ekspanziju drvne industrije, ne samo po pitanju količina već i po pitanju kvaliteta

1.10.5.2. Zaključci o potražnji za drvnim proizvodima

Broj operativnih pilana je osnovni problem i potrebno je restrukturirati pilansku industriju na manji broj većih i konkurentnijih jedinica. Takođe, postoji velika potreba da vlasti definišu politike, razviju standarde za pilane i primjenjuju postojeću legislativu.

Drvena industrije u FBiH ima značajan potencijal rasta u budućnosti doprinoseći takođe u izvoznom rezultatu, ekonomskom rastu i zapošljavanju. Rast zavisi od broja akcija u cilju jačanja kompetencija i konkurentnosti sektora.

Šumski drveni sortimenti, izuzev onih za koje nema prerađivačkih kapaciteta u Bosni i Hercegovini, plasiraju se na domaće tržište. Obzirom da su instalirani kapaciteti za primarnu preradu drveta 2,5 do 3 puta veći od moguće proizvodnje šumarstva, drvena industrija se mora preorijentisati i prilagoditi na preradu manje vrijednih šumskih drvnih sortimenata,

primjenjujući nove tehnologije i veću finalizaciju proizvoda. Ovdje se prvenstveno misli na proizvodnju ploča: iverica, mediapana i lesanit ploča, što je značajna stavka u uvozu FBiH. Bez obzira na postojeće probleme, odnosno sektor igra značajnu ulogu u ekonomiji FBiH, zapošljavanju i izvozu. Nacionalna potrošnja drvnih proizvoda je mala i glavni fokus bi trebao biti na izvozu drvnih proizvoda, poželjno sa visokom dodanom vrijednošću. Napominjemo da je glavna konkurentna prednost BiH na globalnom tržištu niski troškovi radne snage, dobri šumski resursi i blizina tržišta EU.

Karakteristike drvo-prerađivačke industrije se ogledaju u sljedećem:

Sastav industrijske strukture	Preveliki instalirani kapaciteti industrije u poređenju sa ponudom (2-3 puta). Vremenom je moguće povećanje ponude, dok se vlasti svakako trebaju fokusirati na davanje podrške dijelovima industrije koji su konkurentni i sposobni da generišu izvozni prihod i zapošljavanje, te da obeshrabruju loš, zastario i nekonkurentan dio industrije.
	Postoji premalo industrijske proizvodnje koja bi koristila drvo malih dimenzija koje predstavlja oko 50% ponude drvnih proizvoda. Postoji potreba za industrijsko korištenje drveta male dimenzije, umjesto korištenja istih za ogrev. Iako ogrev takođe može donijeti korist, ekonomski održiv šumarski sektor ovisi o proizvodnoj industriji sa potencijalom veće dodane vrijednosti. Primjeri takvih djelatnosti su proizvodnja celuloze i peleta.
	Ne postoji industrijska prerada pilanskog otpada, iako isto može predstavljati dobar potencijal za dodanu vrijednost, npr. proizvodnja peleta i povećanje proizvodnje briketa.
Dodana vrijednost proizvodima	Premala dodana vrijednost proizvodima drveta četinarara. Postoji potencijal za veću dodatnu vrijednost četinarskom drvetu, npr. proizvodnja namještaja, koje je moguće plasirati na tržište EU. Stoga postoji potreba za povećanjem znanja o tržištu namještaja od crnogoričnog drveta.
	Mogućnost dodavanje vrijednosti na postojeći miks proizvoda, jedan od primjera bi bila proizvodnja komponenata za proizvođače iz EU.
Efikasnost	Pilane trenutno karakteriše niska dnevna produktivnost rada. Primjeri za postizanje veće efikasnosti, između ostalog, su: intenzivnije upravljanje drvnim zalihama, obuka radne snage i benčmarking.
Uvoz drvnih proizvoda	Uvoz predstavlja oko 30% (podatak na nivou BiH) izvoza i značajno umanjuje neto izvoz sektora.
Poslovni odnos sa dobavljačem drveta – državnim preduzećima šumarstva	Nedovoljan dijalog između drvo-prerađivačkog sektora kao kupaca i preduzeća šumarstva kao ponuđača. Dijalog treba pospješiti kako bi se razvio i poboljšalo poslovanje između preduzeća šumarstva i pilana u cilju postizanja obostrane koristi.

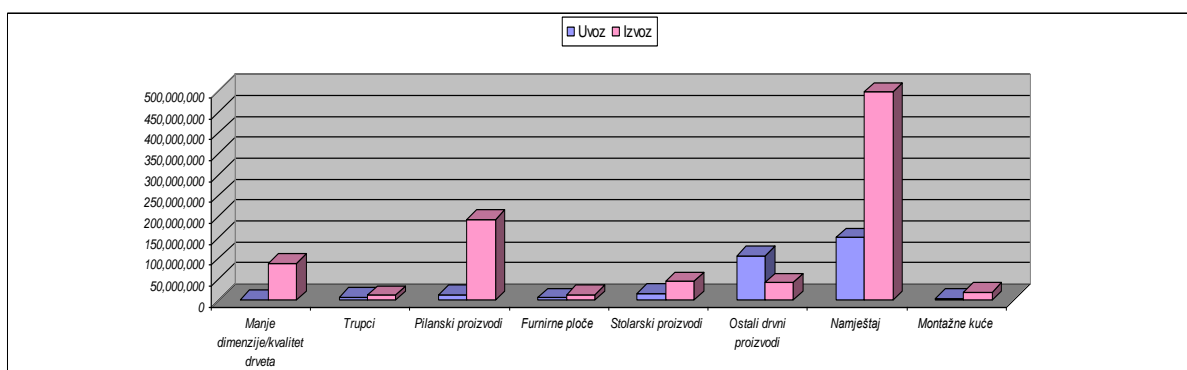
1.10.6. Odnos ponude i potražnje

1.10.6.1. Uvoz i izvoz

Uvoz i izvoz glavnih proizvoda šumarstva i proizvoda drvne industrije u 2009. godini dajemo u sljedećem pregledu (zbog ograničenosti pristupa podacima, isti se daju na nivou BiH):

Tabela 41. Uvoz i izvoz proizvoda šumarstva i drvne industrije u BiH⁶

Proizvod	Uvoz 2009		Izvoz 2009	
	KM	%	KM	%
Manje dimenzije/kvalitet drveta	709.015	0,24%	88.118.702	9,71%
Trupci	6.904.794	2,29%	12.441.519	1,37%
Pilanski proizvodi	13.288.252	4,40%	193.217.853	21,29%
Furnirne ploče	5.881.776	1,95%	13.130.664	1,45%
Stolarski proizvodi	15.572.056	5,16%	43.602.291	4,80%
Ostali drveni proizvodi	106.105.115	35,17%	40.909.009	4,51%
Namještaj	149.680.920	49,61%	497.517.962	54,81%
Montažne kuće	3.547.437	1,18%	18.749.452	2,07%
Ukupno	301.689.365	100,00%	907.687.452	100,00%



Grafikon 5. Uvoz i izvoz proizvoda šumarstva i drvne industrije u BiH

Među grupama proizvoda, namještaj ima najveći udio, odnosno 54,81% ukupne izvozne vrijednosti. Drugi po važnosti su pilanski proizvodi sa 21,29%. Zajedno čine 76,10% ukupne izvozne vrijednosti. S druge strane, vidljiv je prilično visok nivo uvoza svih vrsta drvnih proizvoda od trupaca do namještaja.

U narednom pregledu dajemo odnos uvoza i izvoza trupaca u prethodne 3 godine (*podaci na nivou BiH*):

⁶Studija „Procjena tržišta pilanskih trupaca“, ORGUT, 2010.

Tabela 12. Uvoz i izvoz trupaca u periodu 2007-2009 u BiH⁶

	2007			2008			2009		
	Uvoz	Izvoz	Neto izvoz	Uvoz	Izvoz	Neto izvoz	Uvoz	Izvoz	Neto izvoz
Trupci manjih dimenzija/lošijeg kvaliteta	973	494.772	493.799	1.246	547.303	546.057	2.683	596.036	593.353
Pilanski trupci	39.482	154.488	115.006	123.172	105.339	-17.833	48.710	99.428	50.718

* Podaci bazirani na težini, konvertovani u m³ upotrebnom faktora 900kg/m³

Iz naprijed navedene tabele je vidljivo da je neto izvoz pilanskih trupaca prilično nizak, u poređenju sa neto izvozom trupaca manjih dimenzija i lošijeg kvaliteta. Prema provedenim studijama, neto izvoz pilanskih trupaca će ostati na prilično niskom nivou.

Usljed nedostatka domaćih proizvodnih kapaciteta za preradu drveta manjih dimenzija i lošije kvalitete, evidentan je značajan izvoz ove kategorije drveta, što treba predstavljati strateško pitanje visokog prioriteta za FBiH.

1.11. Analiza trendova na najvažnijim stranim tržištima šumskih proizvoda i usluga

1.11.1. Tržište drvnih sirovina

Globalna ekonomska kriza je imala ogroman uticaj na šumarski sector u UNECE⁹ regionu, sa dramatičnim padom potražnje za šumskim proizvodima. Posljedično, potražnja za trupcima je opala u 2008.godini i početkom 2009.godine. Sječa trupaca je opala za 10% u 2008.godini, dostižući tako najniži nivo od 1999.godine. Cijena pilanskih trupaca je značajno pala u UNECE regionu u 2008.godini, uzrokujući tako pad Global Conifer Sawlog Price Index za 26%. U 2008.godini, evropski uvoz trupaca je opao na najnižu razinu od 2004.godine, dok se uvoz iverice i paleta značajno povećao u posljednjih pet godina, prevashodno usljed politike vlada na promociji energije na bazi drveta. Konzumacija drvene granjevine za proizvodnju celuloze je opala za 5.5% u 2008.godini, sa najvećim padom u nordijskim zemljama, obzirom da su brojne fabrike papira i celuloze zatvorene ili bile prisiljene na smanjenje proizvodnje. Troškovi drveta za industriju celuloze su na globalnom nivou opali u 2008. i početkom 2009.godine do 25%, naročito u Finskoj, Njemačkoj, Rusiji i Japanu. U 2008.godini, obim izvoza trupaca iz Rusije je bio na najnižoj razini u prethodnih šest godina, kao posljedica povećanih izvoznih poreza.

8% industrijske proizvodnje trupaca u UNECE regionu je izvezeno u 2008.godini, dok je izvoz, koji je niži za četinare nego za lišćare opao od 2007.godine naovamo.

Konkurencija za trupce malih dimenzija se intenzivirala i sve je više svojstveno da trupci koji su ranije tipično dostavljani fabrikama celuloze sada odlaze fabrikama za proizvodnju energije.

Porast potražnje za šumskom biomasom, uključujući grane, panjeve i krošnje, ohrabruje intenzivnije strategije upravljanja većim korištenjem šumskim resursima u Europi u narednim godinama.

⁶Studija „Procjena tržišta pilanskih trupaca“, ORGUT, 2010.

⁹ UN Economic Commission for Europe region (Europe, North America and the Commonwealth of Independent States), prema Forest Products Annual Market Review, 2008-2009

1.11.2. Cijene četinarskih pilanskih trupaca

Cijene pilanskih trupaca i celuloznog drveta su, zajedno sa većinom robe kojom se globalno trguje, značajno opale u 2008. i 2009. godini, obzirom na smanjenu potražnju za većinom drvnih proizvoda. Global Conifer Sawlog Price Index (GCSPI), koji se publikuje na kvartalnom nivou (Wood Resource Quarterly), je opao na \$67.51/m³ u prvom kvartalu 2009. godine, što je za 26% niže u odnosu na isti kvartal prethodne godine i 67% ispod cijene iz prvog kvartala 2007. godine. U prvom kvartalu 2009. godine, GCSPI, koji se bazira na cijena pilanskih trupaca iz 19 regiona širom svijeta, je pao na nivo iz 2004. godine. U narednom grafikonu se daje kretanje GCSPI u periodu 2000 – 2009. godine:



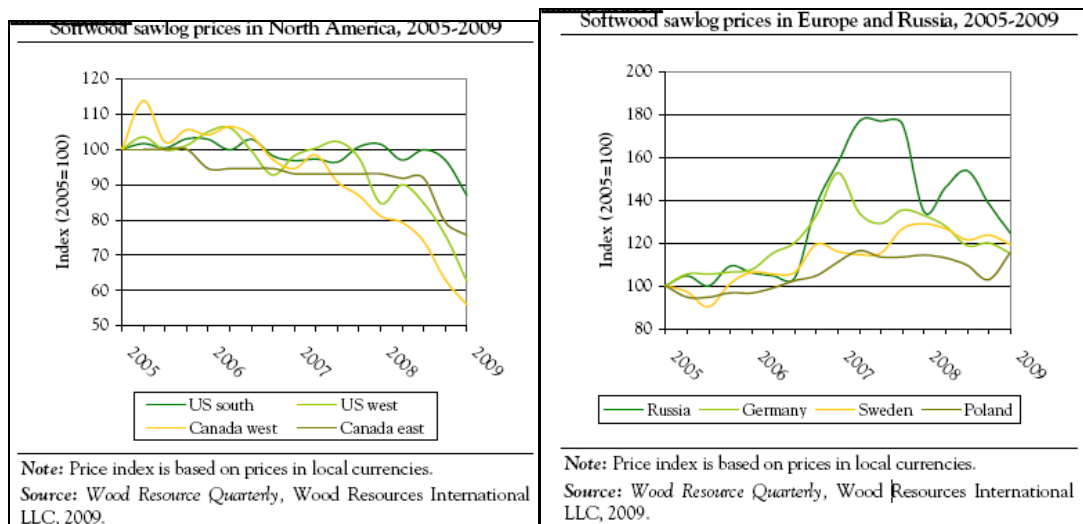
Grafikon 6. Kretanje GSPI u periodu od 2000 – 2009. godine

Najveći pad cijene u 2008. godini se desio u istočnoj Evropi, Rusiji, nordijskim zemljama i zapadnoj Sjevernoj Americi. Smanjena proizvodnja četinarskih trupaca u Sjevernoj Americi i Evropi u 2008. godini je rezultirala manjom ponudom pilanskih trupaca i smanjenim cijenama četinarskog drveta praktično na svim tržištima.

Poređenja radi, u sljedećem prikazu dajemo procentualno izraženi jednogodišnji (1Q2009 u odnosu na 1Q2008) pad cijena četinarskog drveta za pojedine regione/zemlje (prema *Wood Resource Quarterly*):

Zapadna Kanada	-37%
Zapadna SAD	-36%
Rusija	-51%
Latvija	-56%
Švedska	-28%
Finska	-32%

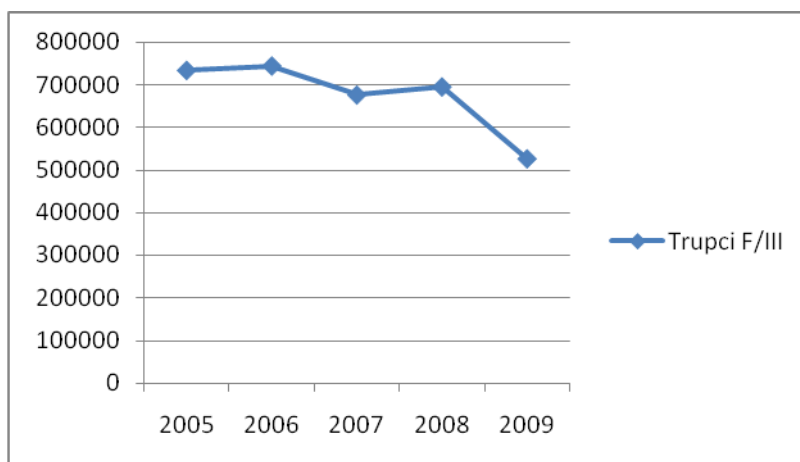
U sljedećim grafikonima se daje kretanje cijena četinarskih trupaca u Evropi i Sjevernoj Americi u periodu 2005. do 2009. godine:



Grafikon 7. Trend kretanja cijena četinarskih trupaca u Evropi i Sjevernoj Americi

1.11.3. Tržište trupaca četinarara u FBiH

Ostvarena proizvodnja četinarskih trupaca u 2008.godini je iznosila 694.411 m³ neto, dok je u 2009. godini ista iznosila 526.085 m³ neto, što je za 24% niže u odnosu na 2008.godinu. Trend proizvodnje trupaca četinarara u posljednjih 5 godina je prikazan na grafikonu.



Grafikon 8. Trend proizvodnje trupaca četinarara u FBiH

Prosječne cijene četinarskih trupaca u FBiH u 2008.godini su u odnosu na 2006. godinu bile veće za 18-25 %, što je prikazano u tabeli.

Tabela 13. Prosječne cijene četinarskih trupaca u FBiH

Sortimenti	2006	2008	Promjena %
	KM/m3		
F I L trupci	166,00	196,58	18
Pilanski trupci I klase	121,78	143,74	18
Pilanski trupci II klase	101,44	124,36	23
Pilanski trupci III klase	83,72	104,36	25

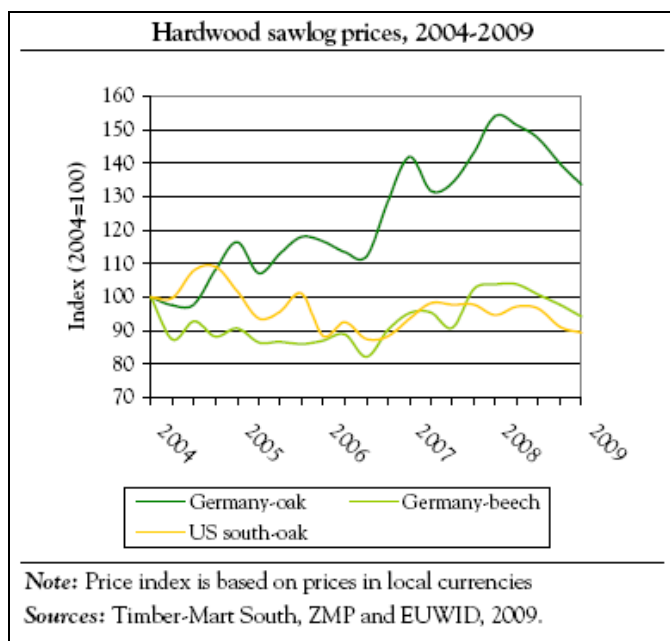
Izvor: Informacije o gospodarenju šumama F BiH, FMPVŠ

Prosječna ostvarena cijena svih realizovanih šumskih drvnih sortimenata u 2009.godini u odnosu na 2008.godinu je bila niža za oko dvije KM, što ne predstavlja značajan pad, a što svakako treba posmatrati u kontekstu načina određivanja cijena drvnih sortimenata u sektoru šumarstva FBiH¹⁰.

1.11.4. Cijene lišćarskih pilanskih trupaca

Cijene lišćarskih trupaca su pratile isti trend četinarskih trupaca, iako je negativno kretanje bilo nešto blaže. Smanjenje proizvodnje lišćarskih trupaca i smanjenje njihovih cijena je posljedica globalne ekonomske krize.

Potražnja i cijene pilanskih trupaca hrasta i bukve su se smanjili tokom 2009.godine, ne samo u Evropi već i na izvoznim tržištima Azije i Afrike. Smanjeno tržište lišćara se očekuje i dalje. I ne predviđa se povećanje cijena lišćarskih trupaca u kratkom roku. U SAD-u cijene lišćarskih trupaca u prvom kvartalu 2009.godine su opale za 13% u odnosu na godinu ranije i mnoge pilane nastoje da nađu kupce svojih proizvoda. Kao posljedica slabe potražnje, cijene trupaca hrasta su pale za preko 10% u periodu od 12 mjeseci i takav trend će se vjerovatno nastaviti.



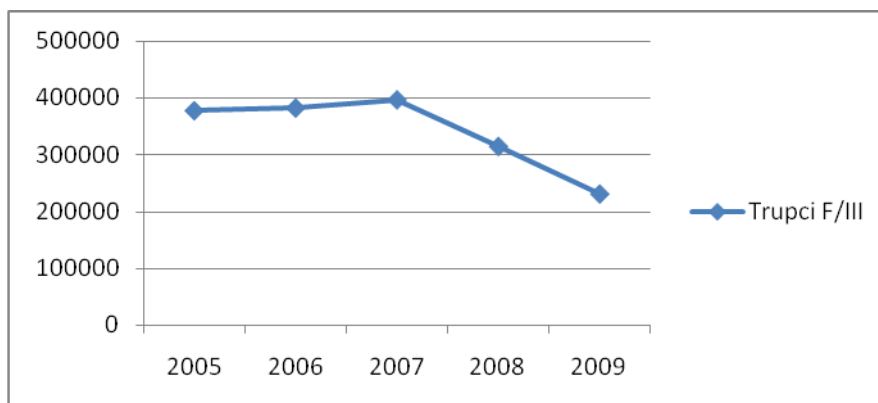
Grafikon 9. Trend kretanja cijena lišćarskih trupaca u svijetu

1.11.5. Trend proizvodnje lišćarskih trupaca u FBiH

Ostvarena proizvodnja lišćarskih trupaca u 2008.godini je iznosila 314.102 m³ neto, dok je ista u 2009.godini ista iznosila 230.677 m³ neto, što znači da je proizvodnja lišćarskih trupaca u 2009. u odnosu na 2008.godinu pala za 27%.

Trend proizvodnje lišćarskih trupaca u Federaciji BiH u poslednjih 5 godina je prikazan na grafikonu:

¹⁰Informacije o gospodarenju šumama u Federaciji BiH u 2009. godini i planovi gospodarenja šumama za 2010. godinu



Grafikon 10. Trend proizvodnje trupaca lišćara u Federaciji BiH

Prosječne cijene lišćarskih trupaca u FBiH u 2006 i 2008.godini suprikazane u sljedećoj tabeli.

Tabela 14. Promjene cijena lišćarskih trupaca u FBiH

Sortimenti	2006	2008	Promjena %
	KM/m3		
F trupci	343,15	278,93	-19%
L trupci	200,50	205,04	2
Pilanski trupci I klase	107,13	120,73	13
Pilanski trupci II klase	89,69	106,03	18
Pilanski trupci III klase	68,13	82,85	22

Izvor: Informacije o gospodarenju šumama u FBiH, FMPVŠ

Prosječna ostvarena cijena svih realizovanih šumskih drvnih sortimenata u 2009.godini u odnosu na 2008.godinu je bila niža za oko dvije KM, što ne predstavlja značajan pad, a što svakako treba posmatrati u kontekstu načina određivanja cijena drvnih sortimenata u sektoru šumarstva FBiH.¹¹

1.11.6. Tržište i cijene celuloznog drveta

Industrija celuloze je smanjila troškove proizvodnje u 2008. i 2009.godini, zahvaljujući značajnom padu cijena sirovine koja značajno participira u ukupnim troškovima celuloze u svim regionima u okviru UNECE. Najveće smanjenje je postignuto u Sjevernoj Americi i nordijskim zemljama.

U prvom kvartalu 2009.godine, Global Average Conifer Wood Fiber Index (GACWF) je bio niži za 19% u odnosu na godinu ranije. Pad je uglavnom rezultat značajnog pada cijena, mjereno u lokalnim valutama u Finskoj, Njemačkoj, Rusiji i zapadu SAD-a.

Najveći pad, mjereno u lokalnim valutama, je ostvaren u Finskoj, Njemačkoj, Francuskoj i Japanu, dok su cijene u Brazilu, Čileu, Indoneziji i Australiji bile prilično stabilne.

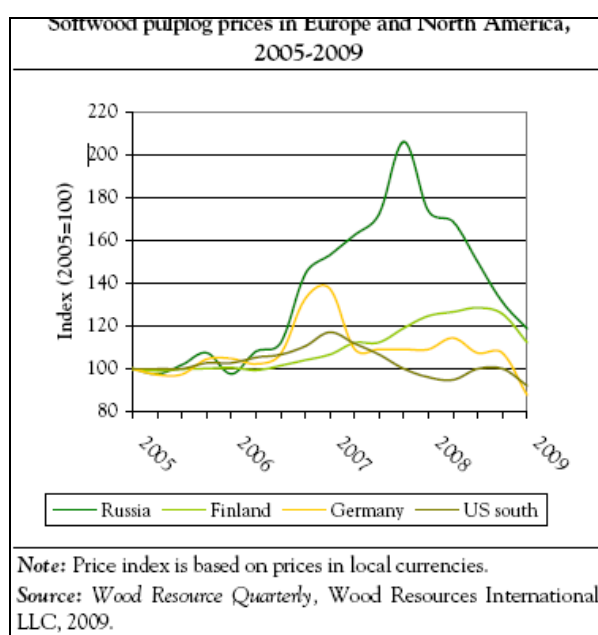
¹¹Informacije o gospodarenju šumama u Federaciji BiH u 2009. godini i planovi gospodarenja šumama za 2010. godinu

Tokom posljednje dvije dekade, globalne cijene drvene granjevine su padale u toku 1990-tih i ranih 2000-tih, dok je značajno povećanje zabilježeno od 2002. do 2008.godine (prema *Wood Resource Quarterly*).

Troškovi drveta su dostigli rekordan nivo početkom 2008.godine i onda značajno pali u narednih 12 mjeseci. Glavne komponente od kojih zavisi nivo cijena su tržišne cijene celuloze i jačina US dolara. Nedavni pad je vjerovatno bio prolazan i globalni troškovi drveta će se polako povećavati u toku 2009. ili početkom 2010.godine ukoliko dođe do skorog oporavka ekonomije. Cijene celuloznog drveta su značajno pale praktično na svim tržištima u Sjevernoj Americi i Evropi u 2008. i 2009.godini, u lokalnim valutama i US dolaru.

Najveći pad cijena u Evropi se desio u Švedskoj, Finskoj, Francuskoj i Njemačkoj, gdje su se cijene lišćara i četinarara smanjile za 10-20% u prvom kvartalu 2009. u odnosu na prvi kvartal 2008.godine.

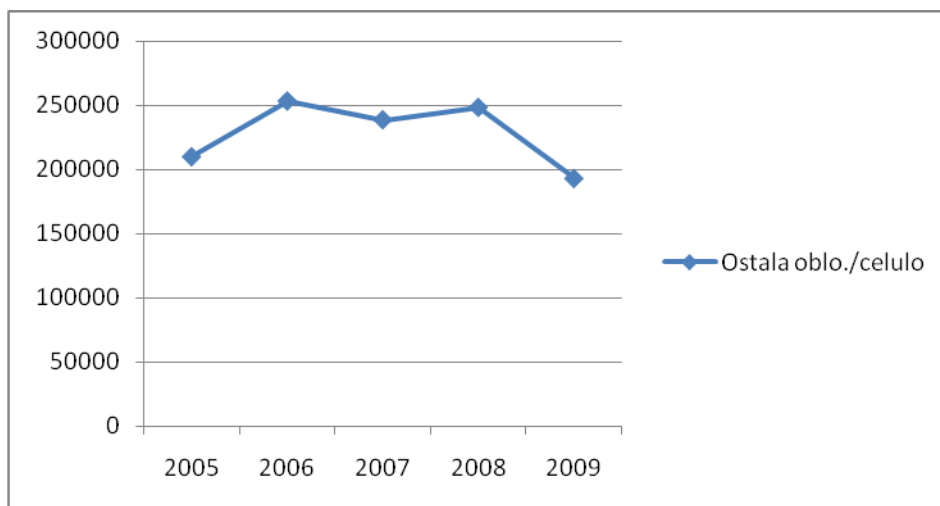
Trend kretanja cijena celuloznog drveta četinarara u Evropi i Sjevernoj Americi je dat u narednom grafikonu:



Grafikon 11. Trend kretanja cijena celuloznog drveta u svijetu

1.11.7. Trend proizvodnje celuloze četinarara FBiH

Ostvarena proizvodnja četinarskog celuloznog drveta u Federaciji BiH u periodu 2005-2009. godina je prikazana na grafikonu. Proizvodnja u 2009.godini je bila niža za oko 22% u odnosu na 2008. godinu.



Grafikon 12. Trend proizvodnje celuloze četinarara u F BiH

Prosječna cijena četinarskog celuloznog drveta u 2008.godini je iznosila 51,13 KM/m³, što je za 21 % više u odnosu na 2006. godinu (42,25 KM/m³).

Napomena:

Proizvodnja lišćarskog celuloznog drveta u FBiH je beznačajna.

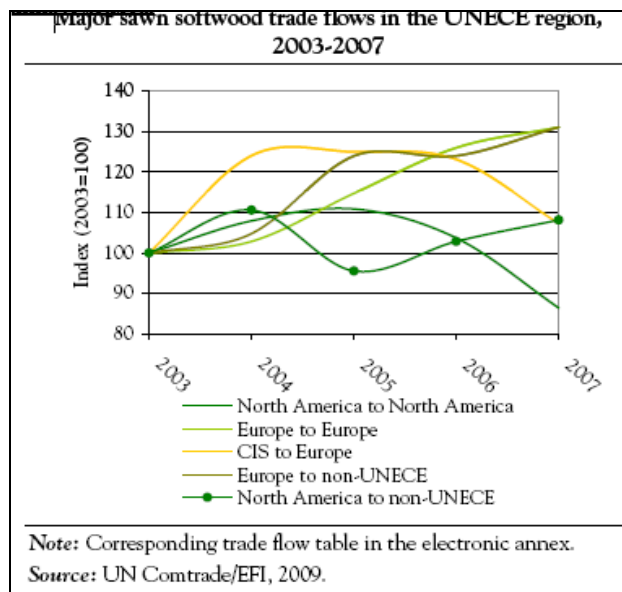
1.11.8. Tržište četinarskim trupcima (uvoz/izvoz)

U 2008.godini potrošnja četinarskih trupaca u UNECE subregionu je pretrpjela značajan pad obzirom na trenutni pad tržišta stanogradnje u Sjevernoj Americi, u kombinaciji sa globalnom ekonomskom krizom koja je imala uticaja na sve regione. To je direktno smanjilo proizvodnju četinarskih trupaca što je prouzrokovalo značajan pad domaće prodaje i uvoza i izvoza na skoro svim tržištima u toku 2008. i 2009.godine. CIS region je jedina iznimka obzirom na porast konzumacije u CIS regionu, iako mnogo sporije nego u proteklm godinama u istom omjeru kao i povećanje građevinarstva.

Proizvodnja četinarskih trupaca u Evropi se u 2008. u odnosu na 2007.godinu smanjila za 8.2% dostižući proizvodnju od 103.6 miliona m³, dok je pad proizvodnje u Sjevernoj Americi dostigao 18.8% na 89.9 miliona m³. Evropska proizvodnja je nadmašila proizvodnju Sjeverne Amerike u 2007.godini i taj jaz se proširio i u 2008.godini. Odnosna godina je bila karakterizirana globalnim finansijskim i ekonomskim kolapsom koji je smanjio ponudu i cijene i negativno uticao na proizvođače četinarskih trupaca u svim UNECE subregionima do kraja 2008.godine sa više štete koja se pojavila u 2009.godini. Ključni regionalni trendovi uključuju ekstenzivna ograničavanja i zatvaranja pilana koje su često bile prespore da reaguju na globalno prekomjernu ponudu četinarskih trupaca. To je rezultiralo opadanjem nivoa cijena u Evropi i Sjevernoj Americi, sa zaradama pilana koje su ostale blizu nule u mnogim subregionima iste su pretrpile značajne gubitke.

Međuevropska trgovina je bila većinom solidna u 2007., ali je opala u 2008.godini usljed slabljenja nivoa tražnje.

Pregled trenda toka trgovine četinarskim drvetom u UNECE region dajemo u sljedećem grafikonu:



Grafikon 13. Tok trgovine čatinarskim drvetom u svijetu

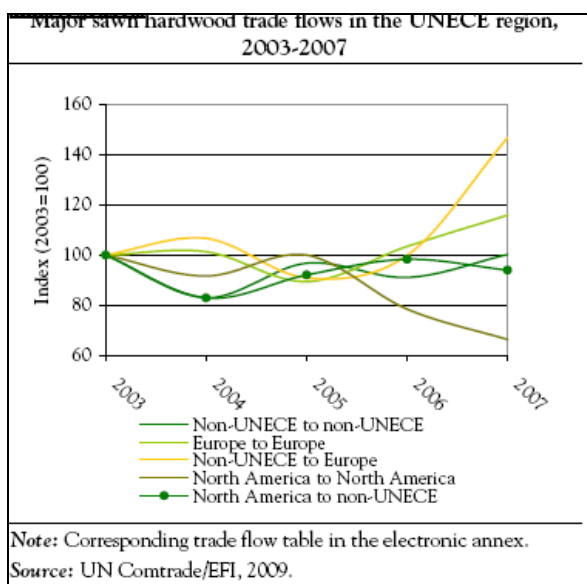
1.11.9. Tržište lišćarskim trupcima (uvoz/izvoz)

Industrija lišćarskim trupcima u cijelom UNECE regionu je bilo dramatično pogođeno globalnom ekonomskom recesijom. Za SAD se čak može reći da je industrija lišćarskim trupcima u krizi, sa proizvodnim i prodajnim kapacitetima koji se zatvaraju praktično svake sedmice u najvećem dijelu 2008. i u 2009. godini. U Evropi, i proizvodnja i potrošnja su, iako u manjoj mjeri, pogođeni opštom ekonomskom recesijom i smanjenom potrošnjom konzumenata. Procjenjuje se da potražnja za lišćarskim trupcima u Sjevernoj Americi i Evropi opala za 40%. Do polovine 2008. godine, Kina, Vijetnam i susjedne zemlje jugoistočne Azije su održavale ekspanziju proizvodnje i izvoza proizvoda od lišćara, kao što su paneli, furnir, parket i čak granjevina, što je kreiralo značajnu diverzifikaciju lišćarskih sirovina (pilanskih i furnirskih trupaca) od tradicionalnih prerađivača i povećalo konkurentnost izvoznih tržišta za tradicionalne dobavljače lišćarskih trupaca. Uticaj Kine na industriju lišćarskih trupaca u UNECE regionu je takođe pogođen globalnom ekonomskom situacijom i recesijom u Sjevernoj Americi i Evropi. Kao konzumenta i proizvođača lišćarskih trupaca (i shodno tome kupac lišćarskih trupaca), pozicija Kine je počela slabiti u 2008. godini i nastavila je isti trend u 2009. godini. Nedavni podaci pokazuju da je izvoz lišćarskih trupaca Kine u 2008. godini bio 470.000 m³, što, iako više za 0.9% u odnosu na 2007. godinu, i signalizira stagnaciju.

Dostigavši rekordan nivo u 2007. godini, u 2008. godini uvoz lišćarskih trupaca u Kinu je počeo da opada (pad od 20.6%). Ukupna proizvodnja lišćarskih trupaca u UNECE regionu je u 2008. godini iznosila 42.8 miliona m³, što predstavlja pad od 8.2% u odnosu na 2007. godinu. Ukupan pad se odnosi na sve tri subregiona, sa padom proizvodnje u Evropi za 6.8%, u zemljama Komonvelta (CIS) za 7.5% i u Sjevernoj Americi za 9.1%. Dok je u proteklim godinama naglašavana rastuća važnost lišćarskih resursa Evrope, svi proizvođači i dobavljači lišćarskih trupaca u UNECE regionu su bili pogođeni u manjoj ili većoj mjeri sa smanjenjem općeg nivoa potražnje.

U skladu sa proizvodnjom, ukupna potrošnja lišćara u UNECE regionu je iznosila 44.2 miliona m³ u 2008. godini sa padom od 6.1% u odnosu na 2007. godinu. Potrošnja se smanjila u sva tri UNECE subregiona, sa najvećim gubicima u Sjevernoj Americi. Značajno smanjenje industrije namještaja u SAD-u, koje se ubrzalo tokom 2008. godine, zajedno sa smanjenjem stanogradnje i tržišta nekretninama, značajno je negativno uticalo na proizvodnju i uvoz

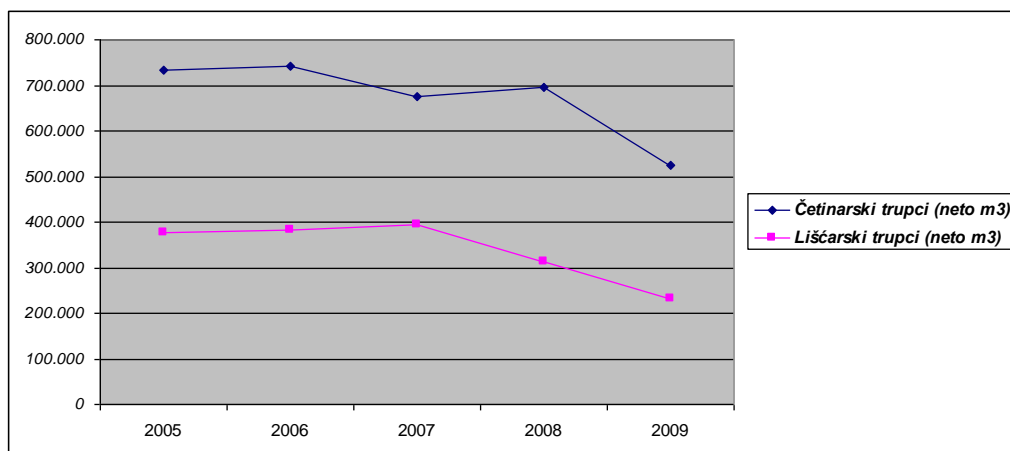
lišćarskih trupaca. Istovremeno, lišćarski trupci su postali sve više važni za građevinarski sektor u Evropi, obzirom da arhitekti i dizajneri sve više počinju da eksperimentišu sa alternativnim materijalima bez obzira na pad konzumacije u industriji namještaja u regionu. Sve to je pomoglo da sveukupni nivo potrošnje ostane prilično stabilan. U skladu sa podacima dostupnim za 2007.godinu, neke značajne promjene su zabilježene u trgovanju lišćarskim trupcima u UNECE regionu. Kupovina lišćarskih trupaca od strane Sjeverne Amerike na lokalnom tržištu je opala, dok je kupovina lišćarskih trupaca od strane regiona Evropa na lokalnom tržištu značajno porasla u istom periodu. Istovremeno, kupovina lišćarskih trupaca izvan UNECE regiona od strane evropskih zemalja je takođe porasla, što se može objasniti povećanim interesovanjem za tropskim lišćarima koji se proizvode u Aziji. Pregled trenda toka trgovine lišćarskim drvetom u UNECE regionu dajemo u sljedećem grafikonu:



Grafikon 14. Trend trgovine lišćarskim drvetom u svijetu

1.11.10. Tržište oblovine u FBiH (uvoz/izvoz)

Trend proizvodnje četinarskih i lišćarskih trupaca za period 2005. do 2009.godine dajemo na sljedećem grafikonu:



Grafikon 15. Trend proizvodnje trupaca u FBiH

Iz istog je vidljivo da je proizvodnja lišćarskih trupaca opala u 2008.godini u odnosu na 2007.godinu za 20,61% (a navedeni trend se nastavio i u 2009.godini).

Proizvodnja četinarskih trupaca je u 2008.godini ostala stabilna u odnosu na 2007.godinu, dok je značajan pad (24,24%) zabilježen u 2009.godini u odnosu na proizvodnju iz 2008.godine.

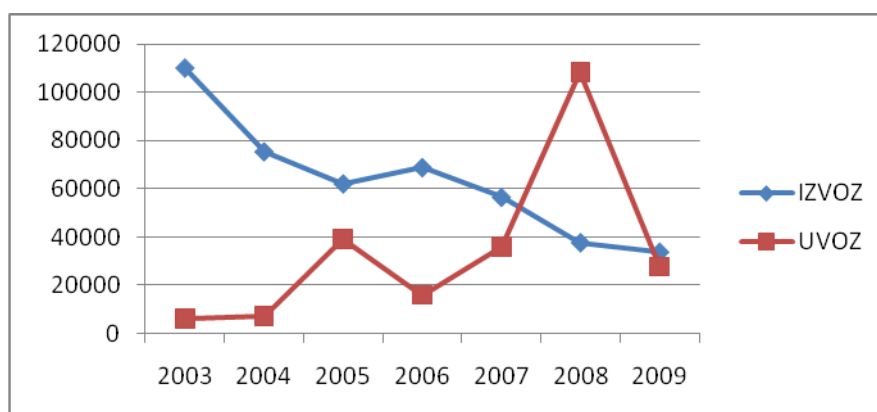
Trend uvoza i izvoza trupaca lišćara i četinara zajedno u periodu 2003-2009. je prikazan u sljedećoj tabeli i na grafikonu.

Tabela 15. Trend uvoza i izvoza trupaca lišćara i četinara u FBiH

Godina	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
IZVOZ m ³	110085,26	75417,189	62120,855	68852,48	56503,787	37725,042	33827,593
UVOZ m ³	6243,95	7416,8778	39287,37	16062,524	36037,137	108209,34	27851,588

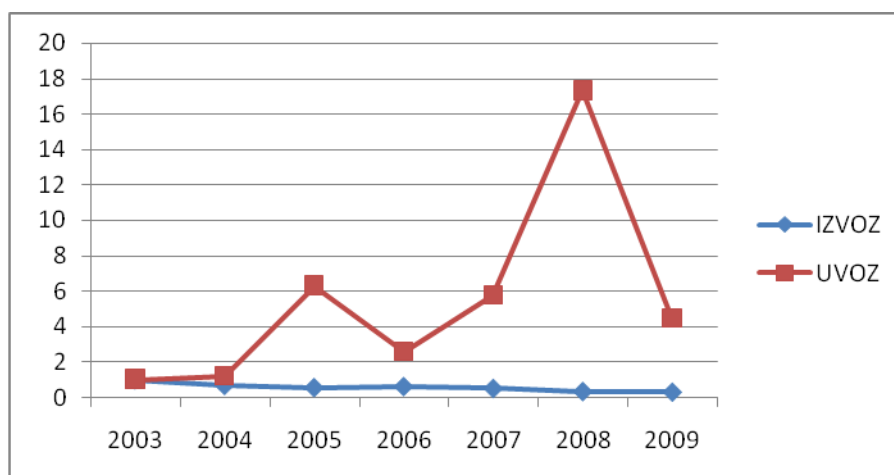
Količine su iskazane u m³, koristeći pretvorbeni factor 1m³=900 kg

Izvor: Federalni zavod za statistiku



Grafikon 16. Trend uvoza i izvoza trupaca u FBiH

Kad je u pitanju izvoz trupaca, trend je opadajući, te u 2009.godini iznosi 30% od izvezene količine u 2003. godini. Uvoz trupaca pokazuje drastično variranje u pojedinim godinama, tako da je u 2008. godini uvezeno oko 17 puta više nego u 2003. godini, odnosno oko 108.000 m³. U 2009 godini je zabilježen pad za oko 75% u odnosu na 2008. godinu. Bazni index izvoza i uvoza u odnosu na 2003. godinu je prikazan na sljedećem grafikonu.



Grafikon 17. Bazni index uvoza i izvoza trupaca četinara i lišćara u FBiH

1.11.11. Tržište drveta za bioenergiju

I pored uticaja ekonomske krize koja se odrazila na ponudu i potražnju na najvažnijim svjetskim tržištima proizvoda od drveta, potražnja za ogrevnim drvetom nije smanjena. Politika korištenja obnovljivih izvora energije će zasigurno uticati na povećanje potražnje za energetskim drvetom u budućnosti. Pad proizvodnje u pilanskoj preradi na svjetskom tržištu u analiziranom periodu je uzrokovao nedostatak ponude repromaterijala za izradu proizvoda za energije (pelete, brikete), te je ponuda ovih proizvoda bila smanjena. Takođe, padom potražnje drveta za proizvodnju proizvoda od drveta i celuloze u 2009.godini, određeni dio drveta za proizvodnju celuloze je pretvoren u ogrevno drvo.

Nivo proizvodnje peleta u Rusiji se značajno povećao nakon stagnacije u 2008.godini. Naime, ambiciozna politika ruske Vlade o korištenju obnovljivih resursa energije doprinosi razvoju domaćeg tržišta drvne biomase.

Proizvodnja drvenih peleta u Sjevernoj Americi je povećana i primarno je fokusirana na evropsko tržište, dok je Kanada i dalje najveći izvođač drvenih paleta na svijetu.

Proizvodnja ogrevnog drveta u FBiH je u periodu 2004-2008. godine iznosila prosječno godišnje oko 750 hiljada m³, uz isti udio u ukupnoj proizvodnji (sa oko 36%).

1.12. Analiza dosadašnjih iskustava, praksi i ograničenja kod formiranja realnih cijena proizvoda šumarstva

Polazeći od dokumenata i procedura za njihovo donošenje i usvajanje kojima se utvrđuju cijene i uslovi prodaje proizvoda u šumsko privrednim društvima, može se zaključiti da su ista samostalno formirala cijene proizvoda u šumarstvu i uslove prodaje. Dokumenta, tačnije cjenovnike o prodaji roba i usluga proizvoda u šumarstvu je usvajan odlukom direktora ili što je zadnjih godina poslovanja češći slučaj odlukom nadzornog odbora preduzeća. Takav je zaključak ako pratimo samo dokumenta preduzeća za šumarstvo, ali u praksi je to značajno drukčije.

Na visinu cijene za određene proizvode (drvne sortimente) u šumarstvu zainteresirani su vršili pritiske prije donošenja odluke organa preduzeća za šumarstvo. Kupci – drvoprerađivači su koristili različita sredstva i metode pritisaka, kako bi obezbjedili za sebe povoljniju cijenu, zanemarujući posljedice istih na poslovanje preduzeća za šumarstvo. U određenim periodima, za svoje zahtjeve su imali dobrog sagovornika u Ministarstvu za privredu i Ministarstvu poljoprivrede i šumarstva, odnosno Vlada kantona, koje su donosila odluke, kojima su određivali uslove prodaje.

Cijene proizvoda šumarstva prema cjenovnicima pojedinih preduzeća se značajno razlikuju. Metodika izrade minimalnih cjenovnika nije u potpunosti razjašnjena, ali se može pretpostaviti da se radi o iskustvenim podacima. Tako je prema cjenovnicima u 2006. godini npr. prosječna cijena F trupaca četinarara na nivou Federacije BiH iznosila 177,8 KM/m³, a varirala je u rasponu od 130 do 351 KM/ m³. I kod ostalih sortimanata se javljaju veliki rasponi u cijenama; trupci za rezanje I klase četinarara 1:1,4, trupci za rezanje II klase 1:1,51, F trupci bukve 1:2,5, F trupci plemenitih lišćara 1:1,9, a takođe i cijene manje vrijednih sortimenata (celuloza četinarara i lišćara) su varirale u rasponu od 1:1,5¹².

Detaljnija iskustva u primjeni cjenovnika iz ranijih perioda su obrađena kroz tačku „Analiza načina prodaje drveta u preduzećima šumarstva FBiH“.

¹² Delić, S., Avdibegović, M.2009: Prihodi i troškovi proizvodnje u šumarstvu BiH, Radovi Šumarskog fakulteta, Sarajevo

Takođe treba istaći i problem "povlaštenih kupaca". Naime, kupci – drvoprerađivači su u nekim kantonima organizovali putem privrednih komora kantona udruženja – grupacije za drvenu industriju i šumarstvo, te su pomoću istih nastojali uticati na cijene i uslove prodaje.

Izvršna vlast kantona u nemogućnosti da riješi status državnih preduzeća za preradu drveta, privatizacijom, stečajem ili drugim, u određenim slučajevima je donosila odluke (npr. o otpisivanju duga prema šumarstvu), koje su za posljedicu imale odliv kapitala iz preduzeća šumarstva ka ovim preduzećima.

Donijeta akta Vlade Federacije Bosne i Hercegovine, stvorila su obavezu svim preduzećima šumarstva da u određenom procentu moraju prodati svojih proizvoda putem javnog nadmetanja / licitacijom. Neka od preduzeća za šumarstvo su u manjem obimu prodavali manju količinu proizvoda putem licitacije, te ostvarivali povoljnije cijene od ugovorenih da kupcima za sukcesivnu isporuku više od 50%.

Prodajom proizvoda za šumarstvo, putem licitacije uvedeni su dijelom principi tržnog poslovanja i u preduzeća za šumarstvo.

Poznate su prednosti tržišnog poslovanja koje sa jedne strane zahtjeva veću odgovornost od preduzeća a istovremeno i samostalnost u odlučivanju o poslovanju, uvažavajući zakonitost ponude i potražnje. Tržište ne prihvata neorganizovane privredne subjekte, koji posluju neekonomično, nerentabilno, tehnološki zaostaju, imaju lošu ponudu i drugo.

1.13. Prijedlog jedinstvene politike i metode kod utvrđivanja cijena proizvoda šumarstva na svim paritetima

Poznata je činjenica da se cijene u tržišnoj privredi formiraju na tržištu uvažavajući principe ponude i potražnje.

Proizvodnja i prodaja drvnih sortimenata spada u proizvodnje za koje država ima posebna ovlaštenja i mehanizme kojima utiče na konačno formiranje cijena na domaćem tržištu.

Ekonomski ispravna i logična strategija gospodarenja šumama vodi računa o optimiranju prinosa od šume.

Cijena drvnih sortimenata bi trebala da se kreće u rasponu od jedinične cijene proste reprodukcije šuma do nivoa cijena drvnih sortimenata na svjetskom tržištu.

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je donijela odluku o načinu prodaje šumskih drvnih sortimenata porijeklom iz državnih šuma na teritoriji Federacije Bosne i Hercegovine (Službene novine FBiH52/09 i 25/10) u 2009. godini. Ovom odlukom je utvrđena metodika formiranja cijena, računanje rezervne/minimalne cijene.

U članu 8.Odluke je utvrđeno da se minimalna cijena bazira na trenutno važećem cjenovniku. Nova rezervna/minimalna cijena se izračunava na kraju svake godine za narednu godinu prema tabeli u prilogu odluke. Nove minimalne cijene će biti građene u cijenovnike i javno objavljene na kraju svake godine, kako bi kupci bili blagovremeno informisani.

U uslovima poremećaja na tržištu organ privrednog društva za koji donosi minimalne cijene može utvrditi nižu cijenu od rezervne u skladu sa tržišnim uslovima. Kroz odluku Vlade FiB je ponuđen model za formiranje cijena drvnih sortimenata, koji se može primijeniti za sve vidove prodaje utvrđene cjenovnikom šumsko privrednog društava, polazeći od cijene na međustovarištu prema datom modelu kao početnom za izračunavanje cijene za ostale vidove prodaje. U razradi ovog modela za definisanja cijena drvnih sortimenata kod panja i na šuma panju predlažemo obavezu donošenja i usvajanja kalkulacija za fazu izvoza i iznosa, te fazu sječe, čiji troškovi bi se oduzimali od cijene na međustovarištu.

Model formiranja cijena na datim principima prema odluci Vlade je prikazan kroz primjer u tabeli br.16.

Početna lista cijena 100 70% prodaje putem ugovora o sukcesivnoj isporuci

Tenderska cijena 150 30% prodaje licenciranjem/javnim nadmetanjem

Razmjjer rezervne i tenderske cijene korišten u preračunu novih rezervnih cijena:

% rezervna cijena

% tenderska cijena

70%

30%

Tabela 56. Primjer modela formiranja cijena

Godina	Početna rezervna cijena	Važeća rezervna cijena	Važeća tenderska cijena	Nova rezervna cijena za sljedeću godinu	Povećanje početne cijene	% od nove ponude Postignuta rezervna cijena
God 1	100	70	45	115	15%	30%
God 2	115	81	45	126	26%	51%
God 3	126	88	45	133	33%	66%
God 4	133	93	45	138	38%	76%
God 5	138	97	45	142	42%	83%
God 6	142	99	45	144	44%	88%
God 7	144	101	45	146	46%	92%
God 8	146	102	45	147	47%	94%
God 9	147	103	45	148	48%	96%
God 10	148	104	45	149	49%	97%

S obzirom na ovaj princip, nameće se potreba izrade jedinstvenog cjenovnika minimalnih cijena šumskih drvnih proizvoda na području Federacije BiH, koji će biti polazna osnova za primjenu predloženog modela za određivanje cijena. To podrazumjeva adekvatnu primjenu standarda i normativa u kalkulisanju troškova svih aktivnosti koje se obavljaju u šumarstvu, kako bi se mogla utvrditi realna cijena drveta na svim paritetima (na panju, kod panja, šumskom stovarištu, kamionskom putu i centralnom stovarištu).

U uslovima tržišnog poslovanja, cijene se formiraju slobodno. Ponuđeni model formiranja cijena u šumsko privrednim društvima, koji je Vlada Federacije BiH dala u okviru Odluke o načinu prodaje šumskih drvnih sortimenata porijeklom iz državnih šuma na teritoriji Federacije Bosne i Hercegovine smatramo kao dobro prelazno rješenje ka slobodnom formiranju cijena za proizvode u šumarstvu.

1.14. Analiza načina prodaje drveta (oblici, ravnopravnost kupaca, transparentnost) u periodu 2005 -2009. godine, sa ocjenom mogućnosti i prijedlogom mjere za povećanje obima prodaje primjenom tržišno baziranih načina i uvjeta prodaje drveta

1.14.1. Analiza načina prodaje drveta u preduzećima šumarstva FBiH

Poznata je činjenica da se cijene u tržišnoj privredi formiraju na tržištu. Proizvodnja šumskih drvnih sortimenata spada u ekonomsku kategoriju masovnih, baznih proizvodnji za koje država ima posebna ovlaštenja i mehanizme kojima utiče na konačno formiranje cijena na domaćem tržištu.

Šumsko privredna društva u Federaciji BiH su u analiziranom periodu prodaju drvnih sortimenata vršila u skladu sa vlastitim Cjenovnikom o prodaji roba i usluga. Cjenovnik o prodaji roba i usluga za šumsko privredna društva na godišnjem nivou donosi direktor ili nadzorni odbor društva. U okviru cjenovnika su utvrđene minimalne cijene za prodaju drveta po vrstama, klasama i mjestu prodaje (šumapanj, kod panja, međustovarište, franko kupac), kao i uslovi prodaje. Kod prodaje drveta neka preduzeća za šumarstvo imaju u primjeni osim Cjenovnika, Pravilnik o prodaji, u kome su popisani mjerljivi pokazatelji koje preduzeća za preradu trebaju ispuniti (J.P „T.K“ d.o.o Kladanj) ili usvojene kriterije za raspodjelu i prodaju sirovine usvojene odlukom nadzornog odbora (ŠPD „Unsko Sanske šume“ d.o.o Bos.Krupa). Do 2006.godine na utvrđene uslove prodaje kod šumsko privrednih društava nije imala nikakvog uticaja Vlada Federacije Bosne i Hercegovine. Šume i šumska zemljišta su vlasništvo Federacije Bosne i Hercegovine i ugovorom su date na korištenje šumsko privrednim društvima.

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je svojim zaključkom V.br: 465/2005 (25.08.2005.) zadužila Federalno ministarstvo za poljoprivredu, vodoprivredu i šumarstvo da vladi Federacije BiH predloži transparentan način prodaje proizvoda šumarstva u skladu sa tržišnim uslovima privređivanja sa preporukom vladama kantona i kantonalnim ministarstvima nadležnim za šumarstvo da na isti način insistiraju na transparentnoj prodaji proizvoda šumarstva.

Zaključkom Vlade Federacije Bosne i Hercegovine br: 133/2006 od 24.03.2006.godine je usvojen Akcioni plan na suzbijanju nezakonitih aktivnosti u sektoru šumarstva i drvne industrije, čime je Vlada Federacije Bosne i Hercegovine djelomično odredila uslove prodaje drveta. Kroz usvojeni Akcioni plan je utvrđeno: „Primjena metoda centraliziranog javnog nadmetanja i drugih tržišno baziranih mehanizama za formiranje cijena prilikom prodaje drveta, svim privatnim preduzećima. Ovo treba proširiti i na prodaju drveta drvoprerađivačkim kapacitetima u državnom vlasništvu, tako da se do kraja 2008.godine najmanje polovina drveta porijeklom iz državnih šuma prodaje koristeći se ovom metodom. Ova proporcija treba dostići najmanje 70% do kraja 2009.godine“.

Cijene po cjenovnicima šumsko privrednih društava za iste drvene sortimente su različite, te se može se konstatovati da su one više iskustvene nego tržišne, iako su neka preduzeća svoje cjenovnike bazirala na analizi cijena u okruženju (druga preduzeća u BiH).

Također su neka od preduzeća za šumarstvo kroz anketne listiće tražila mišljenje značajnih kupaca i uvažavala parametre ostvarene prodajom drveta putem licitacije.

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine se značajnije uključila na uređenju oblasti prodaje drvnih sortimenata donošenjem „Odluke o općim uslovima prodaje drvnih sortimenata iz državnih šuma na teritoriji Federacije Bosne i Hercegovine“ (Sl.novine FBiH13/08). Odlukom se propisuje obaveza transparentnog i tržišnog načina prodaje šumskih drvnih

sortimenata porijeklom iz državnih šuma, ciljevi i opći uslovi prodaje, te računanje rezervne/minimalne cijene u cjenovniku.

Ciljevi donošenja ove odluke su:

- razviti tržište drvetom, uspostaviti tržišne cijene i omogućiti svim zainteresiranim kupcima da pod istim uslovima nabave šumske drvene sortimente
- izgraditi sistem prodaje koji isključuje odlučivanje pojedinica kod izbora i raspodjele količine po kupcima

Kroz Odluku su kao način prodaje utvrđeni: prodaja putem ugovora za sukcesivnu isporuku, prodaja licitacijom, prodaja visokovrijednih sortimenata i prodaja za potrebe mjesnog stanovništva.

Odlukom su uslovi prodaje utvrđeni kao opći, koji su taksativno navedeni u samoj odluci i posebni uslovi koje svojim procedurama utvrđuju šumsko privredna društva.

U okviru općih uslova je naznačeno da učešće u kupovini drvnih sortimenata imaju sva pravna lica, koja imaju ugovore za sukcesivnu isporuku, posjeduju rješenja o upisu u sudski registar, dokaz o ispunjavanju uslova za obavljanje djelatnosti rezanja drveta, cijepanja drveta, polufinalne, finalne i hemijske prerade drveta, transakcijski račun kod banke, porezni i PDV broj, da nisu u sudskom sporu, da nisu dužnici preduzećima šumarstva (ili da su plaćanje ranijih dugova riješili sporazumom), te da ugovorenu sirovinu plaćaju avansno ili uz garanciju banke.

Također šumsko privredna društva su u obavezi da u toku godine, minimalno 20% šumskih drvnih sortimenata prodaju naknadnom prodajom, odnosno licitacijom/javnim nadmetanjem na šumskom ili centralnom stovarištu i to u skladu s mjesečnom dinamikom. Dalje, šumsko privredna društva imaju obavezu obračuna rezervne/minimalne cijene drveta.

Računanje rezervne/minimalne cijene se bazira na važećem cjenovniku, tako da u strukturi od važeće cijene se primjeni učešće 70% od ostvarene cijene putem ugovora o sukcesivnoj isporuci a 30% od ostvarene cijene prodajom putem licitacije.

Zahtjeve iz Odluke su preduzeća za šumarstvo ugradila u vlastite cjenovnike čime su se obavezala na njihovu primjenu.

Veći dio zahtjeva propisanih ovom Odlukom su bili predmetom Cjenovnika o prodaji roba i usluga šumsko privrednih društava iz ranijeg perioda. Novo za sva preduzeća je obaveza da se prodaja drvnih sortimenata vrši putem licitacija u iznosu 20% i da kupac drvene sortimente može kupiti samo plaćanjem avansa ili uz bankovnu garanciju. Do donošenja ove odluke veći broj preduzeća šumarstva su drvene sortimente prodavali sa odgođenim plaćanjem bez uzimanja garancije banke ili uz uzimanje vlastite mjenice od kupca što je sigurno uticalo na umanjeње naplate potraživanja bez uzimanja garancije banke, kao sredstva obezbjeđenja plaćanja.

Prodajom drvnih sortimenata u periodu 1996 – 2004.godina, preduzeća za šumarstvo su evidentirala velike iznose nenaplaćenih potraživanja. Primjenjujući zahtjev iz odluke Vlade Federacije BiH prodaje drvnih sortimenata putem licitacija, preduzeća za šumarstvo su ostvarile veće prodajne cijene za neke sortimente preko 50% u odnosu na cijene iz Cjenovnika a koje su predmetom ugovora s kupcima o sukcesivnoj isporuci. Zahtjevani procenat licitacije (20%) nije ostvaren, prodaja putem licitacije je realizovana u većem obimu u prvom polugodištu 2008.godine, dok je u drugom polugodištu smanjena prodaja putem licitacije, zbog uticaja nadolazeće ekonomske krize. Kao primjer ističemo podatke o obavljenim licitacijama u ŠPD „Unsko sanske šume“ d.o.o Bos.Krupa koje je ukupno objavilo za prodaju putem licitacije 76.493,22 m³, što predstavlja 23% od ukupno ostvarene prodaje u 2008.godini a na licitacijama je prodato 30.392,07 m³, što čini 9% ukupno ostvarene prodaje trupaca.

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je Odluku o općim uslovima prodaje šumskih drvnih sortimenata iz državnih šuma na teritoriji Federacije Bosne i Hercegovine (Sl.novine FBiH br. 13/08) stavila van snage donošenjem nove odluke. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je donijela Odluku o načinu prodaje šumskih drvnih sortimenata porijeklom iz državnih šuma na teritoriji Federacije Bosne i Hercegovine 10.08.2009.godine (Službene novine FBiH br: 52/09). Ovom odlukom Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je učinjena bitna promjena kod općih uslova prodaje, kada je u pitanju obezbjeđenje sredstava plaćanja, umjesto „bankovne garancije“ kako je to prethodnom odlukom uređeno, sada je to rečeno „da obezbjede garanciju plaćanja“.

Nadzor nad provođenjem ove odluke vrši Federalna uprava za inspekcijske poslove i kantonalna uprava za inspekcijske poslove, dok prethodnom odlukom nije bio propisan nadzor. Kroz odredbe ove odluke, tačnije u član 8. dodato je da društvo u uslovima poremećaja na tržištu, organ privrednog društva koji donosi rezervene/minimalne cijene može utvrditi nižu cijenu od rezerve u skladu sa tržišnim uslovima.

Ostali zahtjevi nisu bitnije promijenjeni u odnosu na zahtjeve obrađene Odlukom Vlade Federacije Bosne i Hercegovine iz 2008.godine.

Cijenimo da su promjene zahtijeva privremenog karaktera, pokušaj Vlade Federacije Bosne i Hercegovine da se umanje uticaji svjetske ekonomske krize.

Šumsko privredna društva su ugrađivanjem u svoja normativna akta odredbi o načinu i općim uslovima prodaje iz Odluke o načinu prodaje šumskih drvnih sortimenata porijeklom iz državnih šuma na teritoriji Federacije BiH, uredila jedan značajan segment prodaje drvnih sortimenata. Tačno je određeno, ko se može pojaviti kao kupac i kako treba obezbjeđiti svoje obaveze za preuzete drvene sortimente od prodavca. Raspodjela količina, odnosno moguća količina drvnih sortimenata koju kupac može ugovoriti uređuje se internim aktom šumsko privrednog društva, što su samo neka od šumsko privrednih društava uredila.

Smatramo da je to dobra praksa i da to treba biti obaveza za sva šumsko privredna društva, što podrazumjeva definisanje posebnih uslova za rangiranje kupaca u raspodjeli drvnih sortimenata za sukcesivnu isporuku. Tako bi se osigurala transparentnost kod prodaje drvnih sortimenata i ravnopravnost kupaca.

1.14.2. Prijedlog mjera za povećanje obima prodaje primjenom tržišno baziranih načina i uvjeta prodaje drveta

Preduzeća za šumarstvo, kako bi povećali prodaju drveta trebaju donijeti mjere koje će za posljedicu imati poboljšanje kvaliteta proizvoda koji se iznosi na tržište i mjere kojima će dobar kupac zauzeti odgovarajuće mjesto. Prijedlog mjera:

- Pri formiranju cijena proizvoda neće se vršiti dogovor s drugim pravnim licima i koristiti monopolski položaj niti druga pravna lica dovoditi u neravnotežan položaj.
- Cijene proizvoda u šumarstvu formirati prema tržištu bez znatnog uticaja federalne i kantonalne vlade i drugih interesnih skupina.
- Usvojiti i javno objaviti kriterije za izbor kupca prilikom ugovaranja sukcesivne prodaje.
- Putem licitacija prodavati sve vrste drveta, ne samo trupce, minimum 10%, a maksimum 30% od ukupne količine .
- Visokovrijedne sortimente F i L klase prodavati samo putem licitacija.
- Objavite „crne liste“ poslovnih partnera (kupaca), koji su tuženi ili se osnivanjem drugih preduzeća javljaju kao novih kupci.
- Sa kupcem ugovoriti imenovanje jednog predstavnika ovlaštenog da prima obavijesti koje se tiču neposredne saradnje, a za manje kupce to može biti direktor.

- Formiranje berze drveta za područje FBiH i BiH sa obaveznom minimalnom količinom koju moraju ponuditi sva preduzeća
- Organizovati kurseve obuke administracije prodaje kako bi se osigurala tačnost klasiranja (osnove ugovornog prava, finansijsko računovodstvo prodaje drveta, poznavanje standarda drveta, poslovna korespondencija i sl.).
- Ažurirati uvođenje FSC standarda jer isti doprinose boljem kvalitetu gazdovanja šumama i šumskim zemljištem.
- Unaprijediti korištenje i prodaju nedrvenih sortimenata (ljekobilje, gljive, divljač, šljunak i dr.)

1.15. SWOT analiza konkurentnosti sektora šumarstva u Federaciji BiH u odnosu na okruženje

Cilj SWOT (*snage, slabosti, prilike i prijetnje*) analize je kreiranje strategija koje će doprinijeti minimiziranju slabosti uz istovremeno povećanje snaga preduzeća, te identifikovanje mogućnosti iskorištavanja šansi uz istovremeno smanjenje prijetnji iz okruženja. Snage i slabosti predstavljaju unutrašnje karakteristike poslovanja, dok šanse i prijetnje dolaze iz okruženja.

Koristeći rezultate SWOT analize, treba stalno imati na umu kako se (i da li se) određene slabosti sektora šumarstva ili prijetnje iz okoline mogu pretvoriti u snage ili prilike, koje odnosni sektor može iskoristiti za postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

1.15.1. Područje analize i korišteni podaci

Analiza šireg i neposrednog okruženja u kojem djeluje sektor šumarstva FBiH predstavlja okvir za promišljanje budućnosti i oblikovanje temeljnog strateškog usmjerenja sektora šumarstva koje se iskazuje kroz viziju i misiju i reflektira kroz strateške prioritete i ciljeve, inicijative i programe.

Kako bi koncepcija strategije sektora šumarstva u FBiH ispunila svoj osnovni cilj – postizanje boljih poslovnih performansi u budućem razdoblju, ona nužno mora biti usklađena sa njegovom okolinom. Analiza okruženja podrazumijeva istraživanje svih relevantnih obilježja, kako vanjskog tako i unutrašnjeg okruženja, sa svrhom identifikacije strateških faktora koji određuju trenutni konkurentski potencijal i budućnost odnosnog sektora.

SWOT analiza je izvršena na osnovu podataka o karakteristikama sektora šumarstva u Federaciji Bosne i Hercegovine, kao i na osnovu analize eksternog okruženja sa naglaskom na neposredno okruženje (Republika Srpska – Bosna i Hercegovina, Republika Hrvatska, Republika Srbija, Crna Gora).

1.15.2. Analiza eksternog okruženja

U okviru analize eksternog okruženja sektora šumarstva FBiH, koje podrazumijeva sektore šumarstva iz neposrednog geografskog okruženja, izvršen je odabir ključnih karakteristika koje odlikuju sektor šumarstva.

FAKTOR EKSTERNOG OKRUŽENJA	UTICAJ NA SEKTOR ŠUMARSTVA
Politička stabilnost i opće stanje ekonomije (infrastrukturni resursi, monetarna i fiskalna politika)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nestabilna političko-ekonomska situacija (rast cijene šumskih drvnih sortimenata, pad cijene rada);
Pravna regulativa, odnosno efikasnost pravnog sistema radi zaštite poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nepostojanje strateških smjernica za razvoj šumarstva i neprecizna šumarska legislativa u Federaciji BiH;
Konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> ▪
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barijere za pristup atraktivnim tržištima usljed činjenice da preduzeća šumarstva u okruženju posjeduju certifikate (prvenstveno iz Hrvatske i Republike Srpske);
Interesne grupe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promjenjivi zahtjevi društva u odnosu na šumske resurse; ▪ Nerazvijen sektor sporednih šumskih proizvoda i nizak stepen diverzifikacije (ovisnost o prodaji šumskih asortimenata);

U nastavku slijedi obrazloženje uticaja pojedinih faktora eksternog okruženja na sektor šumarstva.

1.15.2.1. Konkurenti

Sektor šumarstva u Federaciji BiH posjeduje zajedničke karakteristike kao i odnosni sektor u neposrednom okruženju:

- bogatstvo biološkim diverzitetom;
- neefikasna državna preduzeća šumarstva koja gospodare šumama (*odsustvo strateškog planiranja, visoki troškovi usljed velikog broja uposlenih i neefikasnih procesa, tehničko-tehnološka zastarjelost opreme, nedovoljno razvijen marketing*);
- nedovoljna sprega sa drvo-prerađivačkom industrijom (*nedovoljno razvijena i nekonkurenta drvna industrija*);
- relativno loša otvorenost šumskim putevima;
- nedovoljna iskorištenost kapaciteta za razvoj nedrvnih proizvoda;
- prilično loš imidž u javnosti usljed nerazvijenih odnosa sa javnošću.

Osnovna prednost pojedinih zemalja okruženja (RS - BiH i R Hrvatska) u odnosu na FBiH se ogleda u činjenici da je proces certificiranja u odnosnim zemljama okončan, a što predstavlja glavni uslov za plasman drvnih proizvoda u zemlje EU.

1.15.2.2. Kupci

Certificiranje

U kontekstu certificiranja šuma u pogledu ekonomski održivog, socijalno odgovornog i ekološki prihvatljivog gazdovanja šumskim resursima (FSC kao trenutno najbrže rastuća certifikacijska šema za šume u svijetu), jedino su u Republici Hrvatskoj i Republici Srpskoj u okruženju cjelokupne šume certificirane prema FSC, što im omogućava lakše plasiranje drvnih sortimenata, kao i proizvode drveno-prerađivačke industrije u zemlje Evropske unije, dok je proces certificiranja šuma u ostalim zemljama (uključujući Federaciju BiH) još uvijek u začetku (u Federaciji BiH do sada certificirane šume kojima gospodare 2 kantonalna preduzeća).

Povećanjem nivoa certificiranih šuma, Federacija BiH bi poboljšala svoje izgleda i konkurentnost u plasmanu svojih proizvoda, što treba posmatrati kao šansu. Takođe, obzirom da je drvna industrija izvozno orijentirana grana privrede, certifikacija šuma i drvoprerađivačkog lanca je korisno sredstvo u tom procesu.

Međutim, obzirom da je navedeni proces dugotrajan i skup, u kraćem vremenskom periodu se povećana potražnja za certificiranim proizvodima može posmatrati kao prijetnja sektoru šumarstva u Federaciji BiH u pogledu mogućnosti plasiranja drvnih sortimenata u zemlje Evropske unije.

Drvna industrija

Federaciju BiH, kao i ostale zemlje u okruženju (uključujući Republiku Srpsku), karakterište nedovoljna sprega između sektora šumarstva i sektora drvne industrije, kao i nedovoljno razvijena i nekonkurentna drvna industrija koja još uvijek nije sposobna da učestvuje na adekvatan način u razvoju šumarskog sektora.

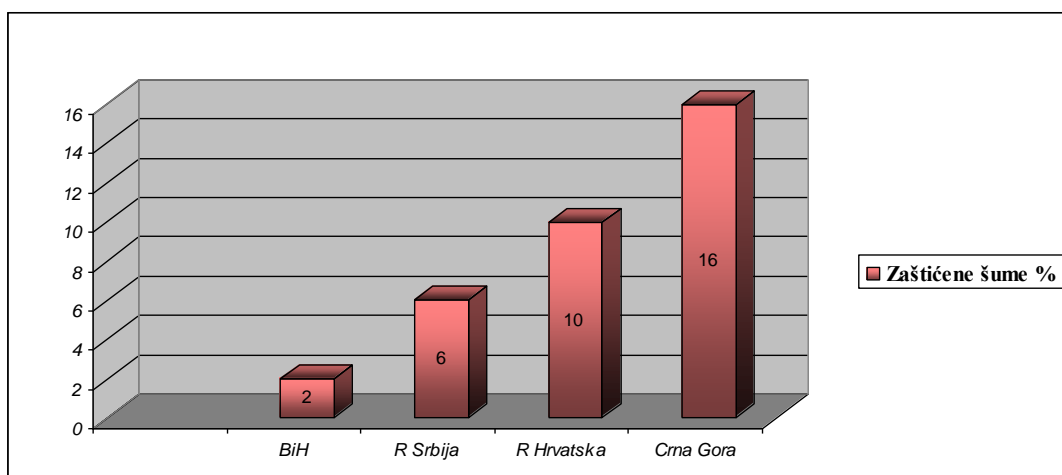
1.15.2.3. Interesne grupe

Zaštićena područja

Zaštićenim područjima se upravlja radi zaštite divljeg svijeta, očuvanja ekosistema, naučnih istraživanja, turizma, kao i rekreacije, edukacije, očuvanja kulturnih i tradicionalnih karakteristika, te zaštite kulturno historijskog nasljeda.

Podaci o procentualnom učešću zaštićenih šuma za BiH i zemlje u neposrednom okruženju su dati na grafikonu (*zbog ograničenosti pristupa podacima posebno za Federaciju BiH i Republiku Srpsku, isti se daje na nivou cjelokupne BiH*).

Podaci se odnose na sve šume i šumska zemljišta koji su pod bilo kojim vidom zaštite (*zaštićena područja, nacionalni parkovi, parkovi prirode, rezervati i dr.*).



Grafikon 18. Procenat zaštićenih područja

Iz grafikona je vidljivo da zaštićena područja u BiH iznose samo 2% u odnosu na cjelokupnu površinu koja obuhvata šume i šumsko zemljište, što je značajno ispod zastupljenosti zaštićenih područja u zemljama u okruženju, kao i svjetskih standarda.

Obzirom da zaštićene šume povećavaju opšte-korisnu funkciju šume, što je pozitivno sa stanovišta zadovoljavanja socioloških potreba stanovništva, neophodno je težiti da se poveća procenatualno učešće zaštićenih šuma u ukupnoj površini pod šumom u BiH, koji u zemljama okruženja, kao i u razvijenim evropskim zemljama iznosi znatno više.

Nedrvni proizvodi

Federaciju BiH, kao i zemlje u okruženju (uključujući Republiku Srpsku), odlikuje nerazvijen sektor sporednih šumskih proizvoda (*turizam, lovstvo i ostali proizvodi šuma i šumskog zemljišta*), iako održivo gospodarenje šumama uključuje i gospodarenje ovim proizvodima.

Usljed naprijed navedene činjenice, sektor šumarstva, kako u Federaciji BiH, tako i u zemljama okruženja, karakteriše nizak stepen diverzifikacije, odnosno ovisnost poslovanja sektora o prodaji drvnih sortimenata.

Odnosni segment može biti prepoznat kao prilika za sektor šumarstva u Federaciji BiH, prvenstveno iskorištavanje nedrvnih proizvoda (*gljive, šumski plodovi, med, ljekovito bilje, lišće, divlje cvijeće i dr.*), koje bi moglo biti vrijedan izvor prihoda za lokalne zajednice i stanovništvo.

S druge strane, razvoj odnosnog segmenta (*prvenstveno turizma i lovstva*) zahtijeva visoka ulaganja usljed obezbjeđenja neophodne infrastrukture, čija je ekonomska opravdanost upitna.

1.15.2.4. Analiza internog okruženja

FAKTOR INTERNOG OKRUŽENJA	UTICAJ NA SEKTOR ŠUMARSTVA
Menadžment (vizija, misija, politika i ciljevi razvoja)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odsustvo strateškog planiranja (tradicionalni sistem planiranja i gospodarenja koji se bazira na dosljednoj primjeni šumsko-gospodarskih osnova); ▪ Visok stepen ilegalnih aktivnosti u šumarstvu; ▪ Nerazvijen marketing sektor i poznavanje tržišnih trendova; ▪ Loš imidž sektora u javnosti usljed neadekvatnog komuniciranja (nedovoljno razvijenih odnosa sa javnošću);
Marketing u smislu promocije djelatnosti i usluga	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uticaj političkih struktura u postavljanju rukovodećih kadrova u šumarstvu (nacionalni balans, podobni umjesto sposobni);
Kadrovi u smislu planiranja i odabira kadrova, motiviranja, dodatne ili ciljane edukacije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nepovoljna starosna i kvalifikaciona struktura radne snage i prekomjerna radna snaga (jedan od osnovnih uzroka visokih troškova); ▪ Prirodne šume, manje podložne pojavi bolesti; ▪ Povoljna vlasnička struktura šume u korist državnog vlasništva, što omogućava lakše provođenje zacrtane šumarske politike; ▪ Relativno visok procenat šumovitosti (61%)
Prirodni resursi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Značajna drvna zaliha (izdanačke šume) koja se može koristiti za bioenergiju; ▪ Nedovoljna njegovanost kultura i vještački podignutih sastojina četinara; ▪ Nepovoljna kvalitativna struktura posebno lišćarskih šuma; ▪ Bogatstvo biljnog i životinjskog diverziteta; ▪ Nizak procenat zaštićenih šuma; ▪ Nedovoljan nivo certificiranog drveta ▪ Još uvijek nizak stepen otvorenosti šuma šumskim kamionskim putevima;
Infrastruktura u smislu materijalnih resursa (zgrade, vozila, komunikacije i dr.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veliko učešće zastarjelih i dotrajalih sredstava rada, odnosno još uvijek mali broj kvalitetnih firmi za izvođenje radova u šumarstvu; ▪ Visoko učešće miniranih šuma (oko 10%) – nemogućnost poduzimanja osnovnih mjera gospodarenja;

1.15.2.5. Menadžment (vizija, misija, politika i ciljevi razvoja)

Trenutna organizacija sektora šumarstva u FBiH, zbog složenog administrativnog uređenja, usljed velikog broja preduzeća šumarstva, posjeduje ograničenje u smislu efikasnosti sprovođenja strategija i politika u šumarstvu, dok je takođe usljed istog razloga otežana i kontrola gazdovanja šumama.

Preduzeća šumarstva u Federaciji BiH karakteriše odsustvo strateškog planiranja, kao i relativno visoki troškovi prvenstveno usljed prekomjernog broja uposlenika, tehničko-tehnološke zastarjelosti opreme, nedovoljna iskorištenost mogućnosti proizvodnje nedrvenih proizvoda i dr..

S tim u vezi, evidentna je potreba za uvođenjem procesa restrukturiranja u preduzećima šumarstva, u smislu reorganizacije preduzeća šumarstva radi poboljšanja efikasnosti i produktivnosti poslovanja.

1.15.2.6. Marketing u smislu promocije djelatnosti i usluga

Sektor šumarstva u Federaciji BiH odlikuje loš imidž, prvenstveno usljed nedovoljno razvijene funkcije odnosa sa javnošću.

Stvaranje preduslova za informisanje sveukupne javnosti o stanju šumskih resursa, kao i mjerama i aktivnostima na unapređenju stanja u sektoru je od izuzetne važnosti, te s tim u vezi je potrebno uložiti dodatne napore u cilju približavanja stanja šuma i cjelokupnih aktivnosti sektora.

1.15.2.7. Kadrovi u smislu planiranja i odabira, motiviranja, dodatne ili ciljane edukacije

Preduzeća šumarstva odlikuje nepovoljna starosna i kvalifikaciona struktura radne snage i prekomjerna radna snaga, što je jedan od osnovnih uzroka visokih troškova. Takođe je evidentan uticaj političkih struktura u postavljanju rukovodećih kadrova u preduzećima šumarstva (nacionalni balans, podobni umjesto sposobni).

1.15.2.8. Prirodni resursi

U cilju identifikovanja položaja i stanja prirodnih resursa sektora šumarstva u FBiH, izvršeno je poređenje ključnih karakteristika sa istima u zemljama bližeg okruženja (RS (BiH), Srbija, Hrvatska, Crna Gora).

Za analizu karakteristika šume korišteni su uporedni podaci o površinama pod šumom, vlasničkoj strukturi, drvnim zalihama, godišnjem prirastu i planiranom godišnjem etatu (*vidi Tabelu 17*).

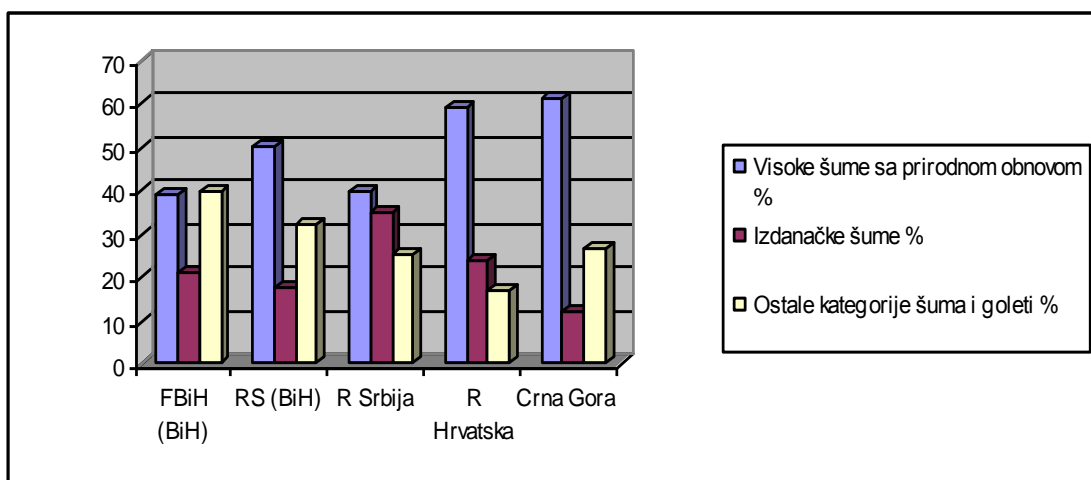
Tabela 17. Osnovni podaci o šumama

Država	Površina zemlje	Pokrivenost šumom	Površina pod šumom		Šume u državnom vlasništvu		Šume u privatnom vlasništvu		Drvena zaliha						Godišnj prirast	Planirani godišnji etat
									Ukupno		Četinari		Lišćari			
			ha	ha/stanovniku	ha	%	ha	%	ha	%	mio m3	mio m3	%	mio m3	%	mio m3
FBiH (BiH)	2.611.050	0,7	1.585.000	61%	1.308.000	83%	277.000	17%	164,5	69,3	42%	95,2	58%	4,2	2,9	
RS (BiH)	2.505.300	0,8	1.124.800	45%	878.300	78%	246.500	22%	126,5	38,7	31%	87,8	69%	3,7	2,4	
R Srbija	8.742.200	0,3	2.360.400	27%	1.375.553	58%	984.847	42%	235,0	17,6	8%	216,2	92%	9,0	3,0	
R Hrvatska	5.714.000	0,5	2.485.611	44%	2.024.474	81%	461.137	19%	398,0	59,7	15%	338,3	85%	9,6	5,3	
Crna Gora	1.381.200	0,9	743.609	54%	500.041	67%	243.568	33%	72,0	29,5	41%	42,5	59%	1,5	0,8	

Iz naprijed navedenog pregleda je vidljivo da je šumovitost Federaciji BiH u odnosu na okruženje povoljna (*najviše procentualno učešće površina pod šumom u odnosu na površinu države-entiteta Federacije BiH koje iznosi 61%*), kao i vlasnička struktura šume u korist državnog vlasništva (*najviše procentualno učešće šuma u državnom vlasništvu u Federaciji BiH u odnosu na površinu pod šumom koje iznosi 83%*), što omogućava lakše provođenje zacrtane šumarske politike. U tom smislu, posebno problematično gazdovanje šumama u privatnom vlasništvu koje se prostiru na oko polovini ukupne površine šume je odlika sektora šumarstva u Republici Srbiji.

Unatoč povoljnoj šumovitosti, na osnovu provedene analiza zastupljenosti pojedinačnih kategorija šuma, procentualno učešće visokih šuma u Federaciji BiH u odnosu na okruženje (izuzev Republike Srbije) je nepovoljno (*visoke šume sa prirodnom obnovom u Federaciji BiH su zastupljene samo sa 39,4 %, dok su iste u Republici Hrvatskoj zastupljene sa 59%, odnosno u Crnoj Gori sa 61%*), što ima negativan efekat u ostvarivanju većih ekonomskih koristi. S druge strane, veća zastupljenost izdaničkih šuma pruža mogućnost korištenja istih u svrhu proizvodnje biomase.

Naprijed navedena analiza je provedena uz ograničenje da, obzirom na primjenu različitog pristupa u klasifikaciji pojedinih kategorija šuma, nije moguće napraviti uporedni prikaz svih klasifikacionih jedinica koje se primjenjuju u FBiH. Iz naprijed navedenog razloga na grafikonu 19. Zastupljenost pojedinačnih kategorija šuma se daje samo prikaz procentualnog učešća visokih i izdaničkih šuma i ostale kategorije šume i goleti.



Grafikon 19. Zastupljenost pojedinačnih kategorija šuma

Napomena: Zbog ograničenosti pristupa podataka, za Republiku Hrvatsku i Republiku Srbiju procentualno učešće se odnosi samo na obrasle površine šumom, dok se za ostale procentualna učešća odnose na ukupnu površinu šuma i šumskog zemljišta.

Takođe, dodatno ograničenje po pitanju gospodarenja šumama, kao i zaštite šuma od bolesti predstavljaju minirana područja, koja prema procjeni u Federaciji BiH, kao i u Republici Srpskoj iznose 10% površine šuma i šumskih zemljišta, odnosno 12% u Republici Hrvatskoj.

1.15.2.9. Infrastruktura u smislu materijalnih resursa (zgrade, vozila, komunikacije i dr.)

Državne šume u Federaciji BiH u odnosu na šume u Europi su nedovoljno otvorene, što ima za posljedicu neravnomjernu realizaciju etata na cijeloj površini pod šumom, što se prvenstveno odnosi na visoke degradirane i izdanačke šume. Prosječna otvorenost šuma u evropskim zemljama se kreće od 20 do 30 m/ha, dok u Federaciji BiH ista iznosi od 7 do 14 m/ha prema podacima iz Informacije Federalne uprave za 2009.godinu.

Naprijed navedeno upućuje na zaključak da je otvorenost šumskim putevima u Federaciji BiH i dalje na niskom nivou i značajno je ispod otvorenosti šuma u razvijenim evropskim zemljama (*poređenja radi, otvorenost šumskim putevima u Sloveniji iznosi 17 m/ha, odnosno u Njemačkoj 35 m/ha*). Ovaj nedostatak u značajnoj mjeri ograničava racionalno gospodarenje šumskim resursima na cjelokupnoj površini pod šumom.

U pogledu stanja opreme preduzeća šumarstva, iste karakteriše tehničko-tehnološka zastarjelost, a što ima za posljedicu znatno visoke troškove održavanja.

1.15.3. SWOT analiza

Potencijalne snage (S)	Potencijalne slabosti (W)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Prirodne šume manje podložne pojavi bolesti;</i> ✓ <i>Povoljna vlasnička struktura šume u korist državnog vlasništva, što omogućava lakše provođenje zacrtane šumarske politike;</i> ✓ <i>Relativno visok procenat šumovitosti (61%)</i> ✓ <i>Značajna drvna zaliha (izdanačke šume) koja se može koristiti za bioenergiju;</i> ✓ <i>Bogatstvo biljnog i životinjskog diverziteta</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Visok stepen ilegalnih aktivnosti u šumarstvu;</i> ✓ <i>Nepovoljna starosna i kvalifikaciona struktura radne snage i prekomjerna radna snaga (jedan od osnovnih uzroka visokih troškova);</i> ✓ <i>Uticaj političkih struktura u postavljanju rukovodećih kadrova u šumarstvu (nacionalni balans, podobni umjesto sposobni);</i> ✓ <i>Veliko učešće zastarjelih i dotrajalih sredstava rada, odnosno još uvijek mali broj kvalitetnih firmi za izvođenje radova u šumarstvu;</i> ✓ <i>Još uvijek nizak stepen otvorenosti šuma šumskim kamionskim putevima;</i> ✓ <i>Nepovoljna kvalitativna struktura posebno lišćarskih šuma;</i> ✓ <i>Nerazvijen marketing sektor i poznavanje tržišnih trendova</i> ✓ <i>Nerazvijen sektor sporednih šumskih proizvoda i nizak stepen diverzifikacije (ovisnost o prodaji šumskih asortimenata)</i> ✓ <i>Odsustvo strateškog planiranja (tradicionalni sistem planiranja i gospodarenja koji se bazira na dosljednoj primjeni šumsko-gospodarskih osnova);</i> ✓ <i>Nizak procenat zaštićenih šuma;</i> ✓ <i>Nedovoljna njegovanost kultura i vještački podignutih sastojina četinara</i> ✓ <i>Loš imidž sektora u javnosti usljed neadekvatnog komuniciranja (nedovoljno razvijenih odnosa sa javnošću)</i>
Potencijalne prilike (O)	Potencijalne opasnosti (T)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Nestabilna političko-ekonomska situacija (rast cijene šumskih drvnih sortimenata, pad cijene rada);</i> ✓ <i>Mogućnost diverzifikacije proizvoda i usluga (sporedni proizvodi, turizam, lov, konsalting);</i> ✓ <i>EU integracioni procesi i mogućnost korištenja pristupnih fondova (FP7,</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Nestabilna političko – ekonomska situacija (rast cijena nafte, visoke kamate na kredite);</i> ✓ <i>Nepostojanje strateških smjernica za razvoj šumarstva i neprecizna šumarska legislativa u Federaciji BiH;</i> ✓ <i>Barijere za pristup atraktivnim tržištima usljed činjenice da preduzeća šumarstva</i>

<i>trgovina CO2, međugranični projekti);</i> ✓ <i>Pojava kupaca koji traže certificirano drvo (certificiranje gospodarenja kao sredstvo unapređenja imidža preduzeća);</i>	<i>u okruženju posjeduju certifikate (prvenstveno iz Hrvatske i Republike Srpske);</i> ✓ <i>Promjenjivi zahtjevi društva u odnosu na šumske resurse;</i>
---	---

Rezultati SWOT analize ukazuju na zaključak da sektor šumarstva u Federaciji BiH posjeduje zajedničke karakteristike kao i odnosni sektor u neposrednom okruženju kako slijedi:

- bogatstvo biološkim diverzitetom;
- neefikasna državna preduzeća šumarstva koja gospodare šumama (*odsustvo strateškog planiranja, visoki troškovi usljed velikog broja uposlenih i neefikasnih procesa, tehničko-tehnološka zastarjelost opreme, nedovoljno razvijen marketing*);
- nedovoljna sprega sa drvo-prerađivačkom industrijom (*nedovoljno razvijena i nekonkurentna drvna industrija*);
- relativno loša otvorenost šumskim putevima;
- nedovoljna iskorištenost kapaciteta za razvoj nedrvenih proizvoda;
- prilično loš imidž u javnosti usljed nerazvijenih odnosa sa javnošću.

Osnovna slabost sektora šumarstva u FBiH u odnosu na okruženje je nedostatak jasne strategije razvoja, kao i nedovoljan nivo certificiranih šuma (u odnosu na Hrvatsku i Republiku Srpsku).

1.16. Analiza atraktivnosti sektora šumarstva za finansiranje i strana ulaganja na nivou nacionalne ekonomije

1.16.1. Uvod

Evidentna je rastuća svijest u zemljama u razvoju o potencijalom doprinosu i važnosti investiranja u sektor šumarstva u cilju komercijalnog i socijalnog razvoja. Dok su neke zemlje donijele odluku da povećaju finansiranje sektora šumarstva, mnoge zemlje ili nemaju dovoljno investicionih resursa ili nisu našle najbolji način da promoviraju odnosni sektor. Iako su međunarodne finansijske institucije povećale nivo finansiranja u sektor šumarstva u proteklom periodu, obim finansiranja je još uvijek nedovoljan u odnosu na zahtjeve za finansiranje.¹³

Naime, finansijski resursi usmjeravani u sektor šumarstva su sporadični, uglavnom na bazi dostupnosti individualnih projekata i izuzetnih ekspanzija nacionalnih programa, prije nego na bazi konkretnih nastojanja kreatora nacionalnih politika i finansijskih institucija. Posljedično, u sporo rastućoj ekonomiji, zemlje u cilju prebrođivanja krize nastoje da balansiraju između vanjskog duga, inflacije, nezaposlenosti, nedostatka hrane, sa, usljed toga, limitiranim perspektivama rasta smanjujući kapitalne budžete. Takođe, investicije u sektor šumarstva su primorane da konkurišu investicijama u druge nešumarske industrije, poljoprivredu i druge sektore.

¹³Brief Study on Funding and Finance for Forestry and Forest-Based Sector, *UNFF – UNITED NATIONS FORUM ON FORESTS THE UNITED NATIONS*, Ivan Tomaselli, 2006

U proteklim godinama pitanje kako proširiti i deverzificirati finansijsku osnovu za održivo gospodarenje šumama je zadobilo sve veću pažnju u politikama, istraživanjima i razvoju. Pristup novim i većim nivoima finansiranja se sve više smatra neophodnom komponentom politika i regulatornih pristupa u promovisanju koncepta održivog upravljanja šumama. Jedan od glavnih izazova sa kojim se suočavaju mnoge zemlje je smanjenje degradacije šuma i deforestacija, odnosno povećanje napora na razvoju šuma u cilju povećanja konkurentnosti i atraktivnosti održivog upravljanja šumama u poređenju sa ostalim korisnicima prirodnih resursa.¹⁴ U cilju postizanja naprijed navedenog, neophodno je dodatno finansiranje, kao i povećanje prihoda u sektoru šumarstva. Mobilizacija resursa od strane šumarskih agencija je takođe rastući izazov, obzirom na sve veći jaz između ambicija i stabilne ili umanjene alokacije iz državnih budžeta. Pojedine razvojne agencije su pomogle u adresiranju ovog finansijskog jaza olakšavanjem bolje komunikacije između predstavnika šumarstva i finansijskog sektora (*Ministarstvo finansija, penzioni fondovi, mikrofinansijske institucije, razvojne i komercijalne banke*) oko potencijala koji bi mogao biti realiziran obzirom na okvir nacionalnih strategija šumarstva i po mjeri potreba pojedinačne zemlje. Naime, razvojne agencije se sve više fokusiraju na stvaranje kapaciteta na promovisanju boljeg razumijevanja raznovrsnosti i efektivnosti finansijskih opcija i pomažu ključnim interesnim grupama da razviju strategiju finansiranja šumarstva.

Takođe, sve više rastući trend u razvijenim zemljama je formiranje *Forest Finance Intelligence Unit*-a (Jedinica za podršku finansiranja šumarstva) unutar nacionalnih agencija za šumarstvo, čija je svrha razvijanje finansijskih instrumenata, sakupljanje informacija o finansiranju sektora šumarstva, te pružanje podrške za razvoj inicijativa za finansiranje.

Koncept održivog gospodarenja šumama naglašava razvoj vrijednosti dugoročnih sredstava nad kratkoročnim prihodom od drveta (*razvoj novih izvora prihoda od prirodnih šuma kao što je karbon, plaćanje za održavanje i ekoturizam*). Proces naglašava kvalitet i raznovrsnost vrijednosti sredstava i razvoj dugoročnih gotovinskih tokova. Posmatrajući vrijednost sredstava na ovakav način umanjuje se sveobuhvatni rizik investiranja tokom vremena. Razvoj i održavanje komplementarnih gotovinskih tokova povezanih sa održivim gospodarenjem šumama će doprinijeti radnom kapitalu preduzeća šumarstva, dok takve kompanije zahtijevuju viši nivo inicijalnih kapitalnih investicija. Ukratko, finansiranje kapitala primjenjivo na održivo gospodarenje šumama teži ka diktiranju potreba za opsežne operacije, koje sa sobom nose dodatni set rizika i troškova.

Vezano za koncept održivog gospodarenja šumama, postoji veliki raspon novih i dodatnih oblika međunarodnog finansiranja usmjerenih na sektor šumarstva zemalja u razvoju, a koji se prevashodno odnose na finansiranje trgovine karbonom, šumske biomase kao izvora energije, zaštitu biodiverziteta, itd. Jedna od najaktuelnijih pitanja je trgovina karbonom koja može pružiti visok obim finansiranja koji ipak nije dovoljno visok da zadovolji ambiciozne ciljeve redukcije emisije CO₂ u sektoru šumarstva. Naprijed navedeno implicira na potrebu za dodatnim finansiranjem iz drugih izvora. Trenutni tipovi finansijskih izvora i dostupnih mehanizama finansiranja mogu dovesti do toga da ključne potrebe zemalja budu zanemarene, obzirom na nepostojanje odgovarajućih izvora i mehanizama za zadovoljavanje takvih potreba. Naime, ukoliko fondovi ne budu kanalisani u smjeru takvih potreba, navedeno može dovesti do neefikasnog REDD sistema.¹⁵

Pored navedenih nastojanja, na globalnom nivou, institucionalne investicije u šumarstvo trenutno ostaju fokusirane na zasade.

¹⁴Brief Study on Funding and Finance for Forestry and Forest-Based Sector, *UNFF – UNITED NATIONS FORUM ON FORESTS THE UNITED NATIONS*, Ivan Tomaselli, 2006

¹⁵International Forest Policy: Integrated climate and forestry policy options, 2008

1.16.2. Finansiranje od strane međunarodnih institucija

Sektor šumarstva je uvijek imao poteškoća u konkurisanju za limitirane resurse sa drugima hitnijim potrebama kao što je poljoprivreda i proizvodnja hrane kod međunarodnih institucija. Jedan od razloga za naprijed navedeno je prisutno generalno nepoznavanje investicija u šumarstvu i određene neosnovane predrasude prema istima. Takođe, problem je predstavljalo i to što projektni kreditni službenici u dovoljnoj mjeri ne poznaju dizajn, poslovanje i upravljanje investicijama u šumarstvu. Dodatno, postoji odsustvo podrške za formulaciju projekata u šumarstvu, a naročito nedostaje obuka za djelatnike sektora šumarstva za identifikovanje i pripremu projekata koji bi se mogli kandidirati za međunarodno finansiranje.

U proteklom periodu, većina nacionalnih vlada i agencija za pružanje pomoći su bile preokupirane enormnim pokušajima da nahrane ekspanziju populacije trećeg svijeta, tako da je više od 95% sveukupnih poljoprivrednih investicija agencija za pružanje pomoći kanalisano u projekte kratkoročne proizvodnje hrane kao njihovih osnovnih ciljeva. Investiranje u poljoprivredu, edukaciju, zdravstvo i slično je imalo primat nad potrebom zaštite osnovne zemlje i prirodnih resursa o kojem ovisi ljudski opstanak. Npr., investiranje u očuvanje šuma od strane razvojnih banaka u posljednjoj deceniji je iznosilo oko 1% ukupnih investicija¹⁶ (prema podacima Svjetske banke navedeno iznosi 2%).¹⁷

Smanjenja produktivnosti u poljoprivredi, nedostatak hrane i okolinske štete zemalja u razvoju kojima se danas susrećemo su mogle biti izbjegnute kroz veće političko obavezivanje u prošlosti u smislu investiranja u očuvanje prirodnih resursa. Kako bi se navedene poteškoće uklonile, pitanje finansiranja šumarstva na nacionalnom nivou potrebno je tretirati od strane šumarskih agencija u smislu dva problema. Prvo, predložiti kreatorima nacionalnih politika doprinos i uticaj investicija u šumarstvo na sveukupan nacionalni razvoj. Dodatno, prezentirati kreatorima nacionalnih politika višestruke koristi šumarstva za nacionalnu ekonomiju i socijalni razvoj, u smislu devizne razmjene, energetske ponude, hrane i prihoda.

Ipak, u proteklom periodu zabilježen je određeni napredak od strane međunarodnih finansijskih institucija u smislu podrške razvoja sektora šumarstva. Kao odgovor na brzo mijenjajuće okolnosti, čak i usljed ozbiljnih prepreka koje se javljaju u ekspanziji međunarodnog finansiranja, međunarodne institucije su u novije vrijeme sve više stavile na raspolaganje svoje resurse za finansiranje investicija u sektor šumarstva. Prije jednog desetljeća, projekti u šumarstvu nisu uzimani ozbiljno od strane finansijskih agencija, dok je sada šumarstvo postalo legitimna aktivnosti u svim institucijama. Problem na međunarodnoj razini je da li će finansiranje šumarstva ostati na relativno niskom nivou usljed „sumljivog“ prioriteta u poređenju sa ostalim sektorima i da li će siguran tok međunarodnih resursa biti dostupan kako bi promovisao početne nacionalne šumarske programe.

Prethodna Strategija šumarstva Svjetske banke (iz 1991.godine) je usljed niza uzroka implementirana samo djelimično. Iako je ista slala snažne signale o promjeni ciljeva u sektoru šumarstva i za novi fokus postavila konzervaciju, efektivnost odnosne Strategije je bila skromna. Iako je finansiranje sektora šumarstva poraslo za 78%, isto je ostalo na nivou o 2% ukupnog finansiranja od strane Svjetske banke. Povećanje finansiranja se uglavnom odnosilo na komponente šumarstva u okviru poljoprivrednih i okolinskih projekata, dok se nije davalo

¹⁶Brief Study on Funding and Finance for Forestry and Forest-Based Sector, *UNFF – UNITED NATIONS FORUM ON FORESTS THE UNITED NATIONS*, Ivan Tomaselli, 2006

¹⁷World Bank Forest Strategy, 2000

mnogo značaja problemima upravljanja šumama, kao i eksternim prijetnjama sektoru šumarstva.¹⁸

Identifikovano je sedam elemenata kojim se revidirana strategija Svjetske banke (iz 2000.godine) nastojala uskladiti sa trenutnim uslovima i jačati sposobnost Svjetske banke u postizanju strateških ciljeva u sektoru šumarstva, a isti se mogu sažeti u sljedećem:

- Slijediti mjere kao što su Prototype Carbon Fund i ostalih finansijskih mehanizama za kompenziranje zemalja koje proizvode međunarodna javna dobra temeljene na šumi kao što su očuvanje biodiverziteta i konfiskacija karbona.
- Uspostaviti partnerstva sa svim relevantnim stekholderima u ispunjenju državne i globalne uloge. Istovremeno, prepoznavanje implikacija resursa u postizanju globalnih ciljeva i korištenje participativnih pristupa.
- Proširiti fokus na primarne tropske šume kako bi se obuhvatili svi tipovi prirodnih šuma, uključujući temperate and boreal forests i ostale visoko ugrožene, biološki bogate šume u tropskim područjima.
- Uzimati u obzir probleme šumarstva u svim relevantnim sektorskim aktivnostima i makroekonomskom radu i podržavati aktivnosti koje će pomoći u zaštiti prirodnih šuma nacionalne i globalne vrijednosti.
- Reducirati ilegalne sječe aktivim promoviranjem upravljanja i primjene zakonske regulative, što podrazumijeva pružanje pomoći korisnicima kredita u poboljšanju i implementaciji postojeće zakonske regulative.
- Odgovoriti na potrebe za stanovanjem i zapošljavanjem svih siromašnih ljudi nastavljajući očuvanje prava domicilnog stanovništva.

Karakteristike uslova međunarodnog finansiranja

Uslovi kredita Postojeća regulativa za pozajmljivanje međunarodnih i regionalnih multilateralnih banaka nije u potpunosti prilagođena za razvoj finansiranja šumarstva, naročito u odsustvu nacionalnog javnog finansiranja i potpora u iznosima i prema uslovima koji su konzistentni sa karakteristikama projekata u sektoru šumarstva. Uslovi posuđivanja međunarodnih agencija koji potencijalno utiču na investiranje u šumarstvo su kamatna stopa, grace period, period isplate, devizni sadržaj i period vraćanja plasmana.

Instrumenti Drugo važno pitanje je da li međunarodne institucije mogu uvesti nove finansijske instrumente za sektor šumarstva (*neke od mogućnosti su združene šeme finansiranja, uspostavljanje garantnih fondova kako bi se reducirao rizik, šeme osiguranja sponzorisanе od strane nacionalnih vlada, sektorski i globalni kreditni programi, finansiranje integrirane industrije i resursa*).

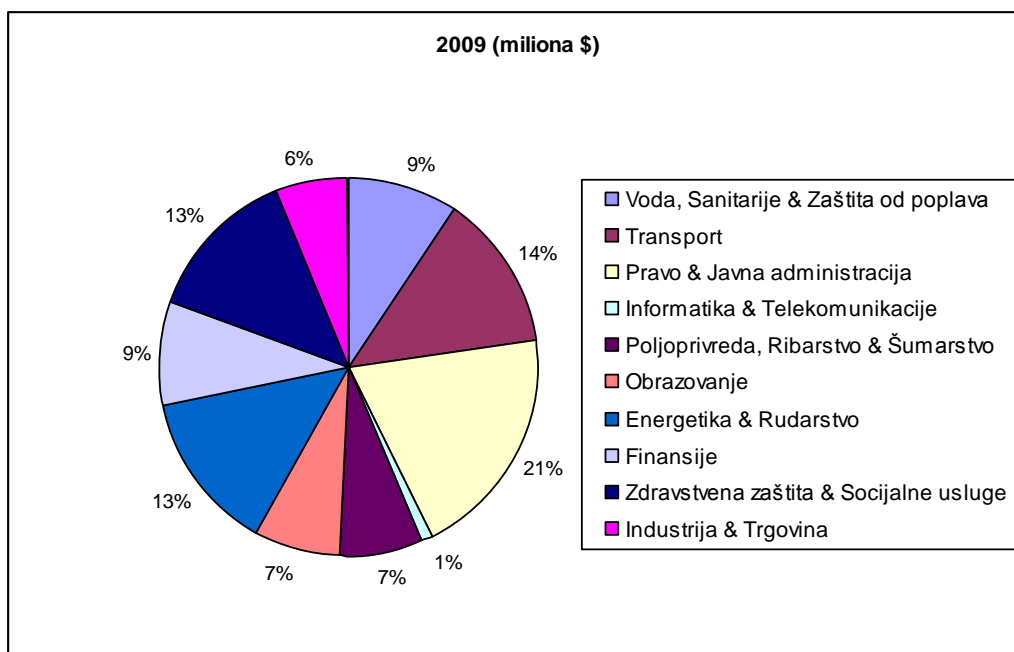
Koordinacija Treće važno pitanje međunarodnog finansiranja se odnosi na potrebu za boljim kombinovanjem uslova međunarodnih kredita sa potporama nacionalog finansiranja investicija u šumarstvo. To je jasno demonstrirano u nekoliko zemalja gdje je korištena finansijska potpora za značajnu ekspanziju nacionalnih programa zasada i pružanje osnove za konkurentnu i diverzificiranu nacionalnu industriju šumarstva za osiguravanje nacionalne ponude energetskog drveta. Naime, potpore (subvencije) sektoru šumarstva su veoma važne

¹⁸ World Bank Forest Strategy, 2000

obzirom na specijalnu prirodu šumarskih investicija Međunarodno finansiranje, čak i sa poželjnim stopama povrata na projekt, najvjerovatnije neće uspjeti bez ili nacionalnih finansijskih potpora kao nadomjestak za neodgovarajuće uslove međunarodnih kredita ili ukoliko se uslovi međunarodnih kredita ne promijene tako da odgovaraju finansijskoj strukturi projekta. Usljed naprijed navedenog, međunarodne i regionalne finansijske institucije trebaju pružati daleko veću potporu zemljama u dizajniranju efikasnih finansijskih potpora, posebno za zasade i ostale projekte u šumarstvu koji imaju dugačak period otplate i visok stepen rizika i neizvjesnosti koji utiču na njihove povrate.

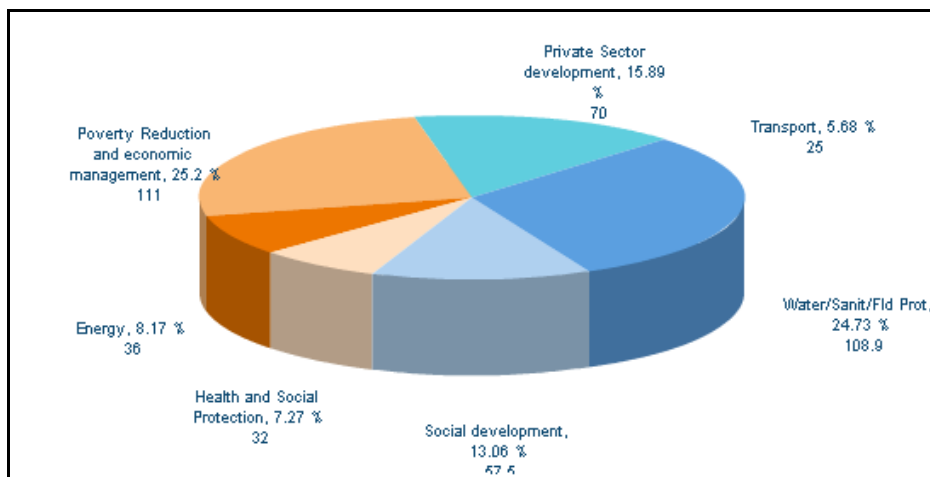
Na osnovu godišnjeg izvještaja Svjetske banke (World Bank Annual Report 2009), sektorska struktura finansiranja u 2009. godini je bila kako slijedi (*na osnovu uporednih podataka za period 2004/2009 relativno učešće pojedinačnih sektora u ukupnom finansiranju je bilo u sličnim omjerima*):

	2009 (mil \$)
Voda, Sanitarije & Zaštita od poplava	4,364.9
Transport	6,260.6
Pravo & Javna administracija	9,491.6
Informatika & Telekomunikacije	329.2
Poljoprivreda, Ribarstvo & Šumarstvo	3,400.0
Obrazovanje	3,444.8
Energetika & Rudarstvo	6,267.4
Finansije	4,235.6
Zdravstvena zaštita & Socijalne usluge	6,305.5
Industrija & Trgovina	2,806.5
UKUPNO	46,906.1



Grafikon 20. Struktura finansiranja pojedinih sektora u 2009

Prema odnosnim podacima, ukupno finansiranje sektora *Poljoprivreda, ribarstvo i šumarstvo* je iznosilo 7% sveukupnog finansiranja od strane Svjetske, dok su dominantni sektori u koje se finansiralo *Pravo & Javna administracija* (20%), *Transport*, *Energetika & Rudarstvo* i *Zdravstvena zaštita & Socijalne usluge* (13%).



Grafikon 21. Sektorska distribucija aktivnog portfolia Svjetske banke u BiH u septembru 2010¹⁹

Kada je u pitanju sektor šumarstva u BiH, dosadašnja ulaganja od strane Svjetske banke su se odnosila na slijedeće:

- Finansiranje zasada novih kultura (oko 550 ha);
- Rekonstrukciju postojećih i izgradnja novih šumskih puteva (u dužini oko 210 km);
- Finansiranje kompletne konstrukcije državne inventure šuma;
- Uvođenje standarda održivog gospodarenja šumama.¹

1.16.3. Finansiranje od strane komercijalnih banaka

Za razliku od Svjetske banke i ostalih međunarodnih razvojnih institucija koje uglavnom finansiraju razvojne projekte u sektoru šumarstva, komercijalne banke su usmjerene ka finansiranju isključivo preduzeća šumarstva kao privrednih subjekata.

Kao input za analizu kreditnog zahtjeva koriste se finansijski izvještaji preduzeća. Prilikom analize kreditnog zahtjeva, komercijalne banke ocjenjuju kako kvantitativne, tako i kvalitativne pokazatelje preduzeća.

Kvantitativna analiza

Odluka o finansiranju se donosi na osnovu ocjene kreditne sposobnosti preduzeća (procjena mogućnosti neizmirenja kreditnih obaveza od strane preduzeća), koja se provodi na osnovu analize finansijskih pokazatelja preduzeća zasnovanih na finansijskim izvještajima (na osnovu odnosa koji pokazuju sposobnost kompanije da generiše buduće profite za period otplate kredita, a koji će generisati gotovinske tokove dovoljne za otplatu kreditnih obaveza).

Kvalitativna analiza

Pored analize kvantitativnih pokazatelja koji pružaju sliku o mogućnosti subjekta da proizvodi dovoljne gotovinske tokove koji će biti korišteni za otplatu kreditnih obaveza, finansijske institucije prilikom donošenja odluke o finansiranju takođe provode analizu

¹⁹<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/BOSNIAHERZEXTN/0>

kvalitativnih pokazatelja preduzeća, u koje između ostalog spadaju: *vlasnička struktura, kvalitet upravljačke funkcije, kvalitet računovodstvene funkcije, transparentnost klijenta, nivo diverzifikacije kupaca i dobavljača, raspon proizvoda/tehnologija, historija u osnovnom poslu, intenzitet konkurencije, razvoj industrije i ovisnost o poslovanju/ciklusu industrije u kojoj konkretno preduzeće djeluje, rizici uvoza/izvoza, itd.*

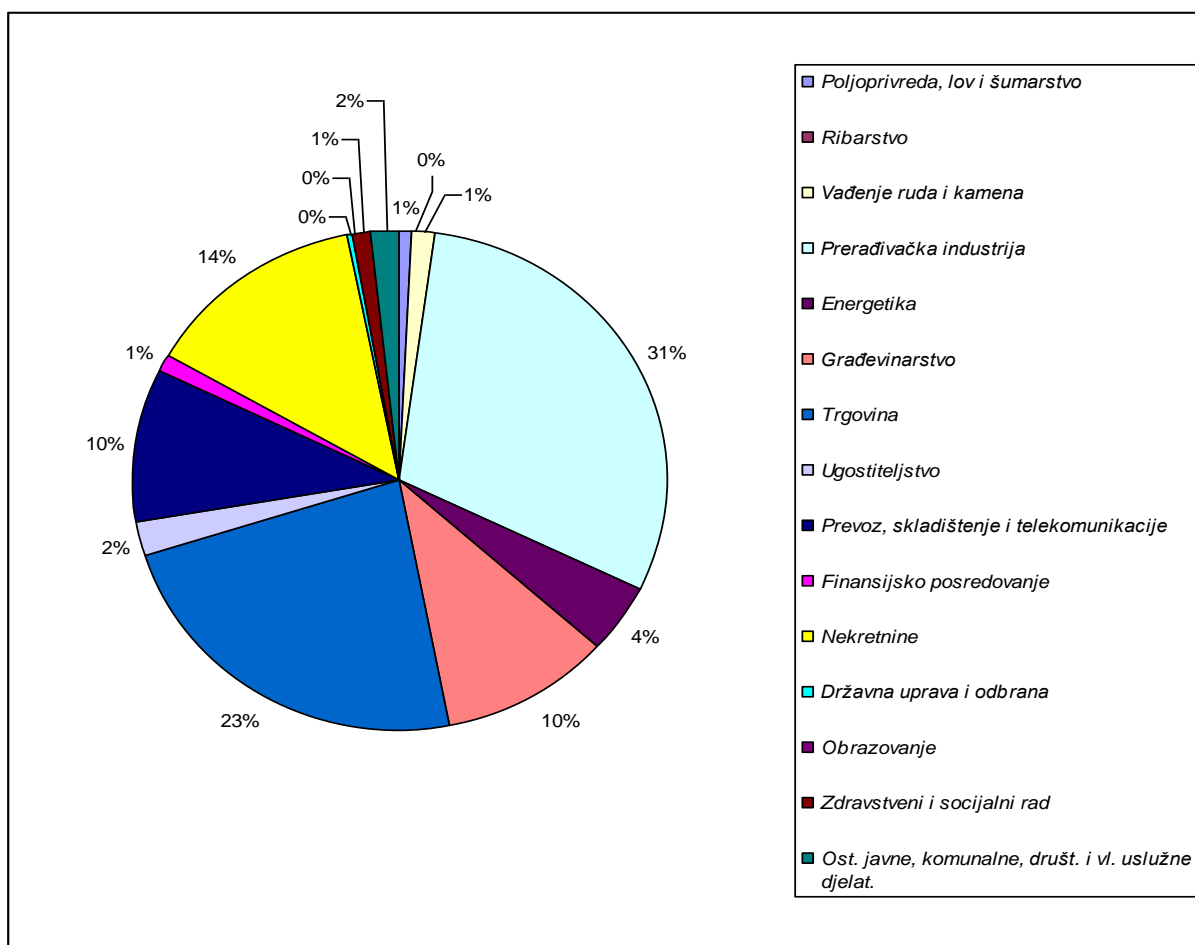
Diverzifikacija kreditnog portfolia

U okviru svojih kreditnih aktivnosti, komercijalne banke nastoje da diverzificiraju svoj kreditni portfolio na način da finansiraju preduzeća iz različitih sektora, a u cilju minimiziranja kreditnog rizika (izbjegavanja sektorskih koncentracija).

Prema podacima iz *Statističkog godišnjaka/ljetopisa Federacije BiH za 2009.godinu*, finansiranje sektora iz finansijskih kredita i finansijskog leasinga u 2008.godini je iznosilo kako slijedi.

U vrijeme pogoršane finansijske situacije na tržištu, komercijalne banke su sklonije da primjenjuju restriktivne kreditne politike prema primarnom sektoru u koji spada i sektor šumarstva, odnosno odnosnom segmentu se odobravaju plasmani samo u slučaju povoljnog rejtinga sa dobrom tržišnom pozicijom, subjektima sa diverzificiranim aktivnostima u cilju minimiziranja kreditnog rizika, odnosno prema kriterijima koji su puno strožiji u odnosu na atraktivnije grane kao što su necikličke potrošačke industrije (proizvodnja hrane i kućnih potreština), trgovina, energetika, informaciona tehnologija, telekomunikacije itd.

	2008
	<i>('000 KM)</i>
Poljoprivreda, lov i šumarstvo	9,696
Ribarstvo	1,087
Vađenje ruda i kamena	15,038
Prerađivačka industrija	369,926
Energetika	54,115
Građevinarstvo	125,062
Trgovina	283,015
Ugostiteljstvo	24,200
Prevoz, skladištenje i telekomunikacije	123,882
Finansijsko posredovanje	13,479
Nekretnine	165,650
Državna uprava i odbrana	5,275
Obrazovanje	185
Zdravstveni i socijalni rad	12,542
Ost. javne, komunalne, društ. i vl. uslužne djelat.	20,174
PRAVNA LICA UKUPNO	1,223,326



Grafikon 22. Procentualni udio pojedinih sektora u finansiranju od strane komercijalnih banaka

Prema odnosnim podacima, ukupno finansiranje sektora *Poljoprivreda, lov i šumarstvo* je iznosilo 0,79% sveukupnog finansiranja iz kredita i leasinga komercijalnih banaka i leasing društava pravnih lica u FBiH, dok su dominantni sektori u koje je izvršeno finansiranje bili: *Prerađivačka industrija* (31%), *Trgovina* (23%), *Nekretnine* (14%) i *Prevoz, skladištenje i telekomunikacije* (10%). Nivo finansiranja primarnog sektora od strane komercijalnih banaka takođe ukazuje na njegovu neatraktivnost za finansiranje, a što je povezano sa niskom profitabilnošću odnosno visine kreditnog rizika koji se odnosi na neizvjesnost generisanja gotovinskog toka za podmirenje kreditnih obaveza.

1.16.4. Strana ulaganja u sektor šumarstva

Direktne strane investicije su se značajno povećale u šumskoj industriji od 1990-tih. U zemljama u razvoju je ustanovljena povezanost između direktnih stranih investicija (FDI) i bruto društvenog dohotka (GDP), sugerišući da politike koje podržavaju otvorenost (barem sektorsku) mogu imati pozitivan ekonomski uticaj na zemlju domaćina. Kako bi se ohrabrilo

održivo gospodarenje šumskim resursima, neophodno je kreirati šumarske politike koje će imati za cilj održivo korištenje šumskih resursa, kao i sredstva za primjenu takvih politika.¹⁹

Glavni rizici identificirani od strane stranih investitora su politički rizik (*loša vlada, nestabilna valuta, siromašna ekonomija*), nesigurna prava iz vlasništva (*nejasno ili konfliktno vlasništvo ili korištenje prava*), gubitak imovine (*npr. usljed prirodnih katastrofa*), gubitak prihoda (*promjenjivost tržišnih cijena, gubitak značajnog klijenta ili destrukcija šume*), operativni rizik (*obzirom da šumarstvo nije ekzaktna nauka, uspjeh individualnih projekata ovisi o vještinama menadžera*), likvidnost investicija (*nesposobnost za nesmetanu kupovinu i prodaju šumarskih proizvoda povećava troškove finansiranja*).

1.16.5. Karakteristike sektora šumarstva sa stanovišta finansiranja

Iz provedenih analiza načina i nivoa finansiranja sektora šumarstva proističe da isti nije atraktivan za finansiranje i strana ulaganja iz sljedećih razloga:

- Investicije u sektor šumarstva imaju dosta dugotrajan period povrata kapitala, što negativno utiče na odluku o finansiranju (*sa izuzetkom projekata investiranja u finalnu proizvodnju drveta, u segmentima koji imaju obezbijeđena nacionalna i međunarodna tržišta*).
- Postoje velike neizvjesnosti oko budućih prihoda od investicija u šumarstvo, što ga čini neatraktivnim za finansiranje u odnosu na neke druge sektore, prvenstveno od strane komercijalnih banaka, čije se odluke o finansiranju baziraju prvenstveno na procjeni budućih profita preduzeća koji mogu generisati dovoljan gotovinski tok za otplatu kreditnih obaveza.
- Gotovinski tok investicija u šumarstvo karakteriše relativno produženi inicijalni periodi gotovinskih deficita (*negativni gotovinski tok*), što zahtijeva specijalno dugoročno finansiranje, čak i ako su stope ekonomskih i finansijskih povrata u konačnici na zadovoljavajućem nivou.
- Iako niti zasadi niti prirodne šume nisu naročito kapitalno intenzivne u odnosu na primarne i sekundarne procesne aktivnosti koje opslužuju, operacije u šumarstvu uključuju dugotrajne periode otplate (*usljed dugotrajnog povrata kapitala*).
- Nepoznavanje investicija u šumarstvo od strane međunarodnih finansijskih institucija, kao i odsustvo podrške za formulaciju projekata u šumarstvu, identifikovanje i pripremu projekata koji bi mogli kandidirati za međunarodno finansiranje.

Usljed naprijed navedenog, potrebno je stvoriti okvir za mogućnost specijalnog dugoročnog finansiranja sektora šumarstva i potpore u vidu subvencija od strane Vlade kao nadomjestak za neadekvatnu strukturu finansiranja operacija u šumarstvu od strane međunarodnih finansijskih institucija.

¹⁹SusannaLaaksonen-Craig, (2004) ForestPolicyandEconomics, „Foreign direct investments in the forest sector: implications for sustainable forest management in developed and developing countries” Volume 6, Issues 3-4, June 2004, Pages 359-370, EconomicsofSustainableForestManagement

1.17. Analiza uticaja zakonskog okvira po pitanju ravnopravnosti spolova na predmet Studije

Ravnopravnost spolova

Šume pružaju višestruke koristi: obezbeđuju sirovine za obnovljive i ekološki zdrave proizvode i imaju važnu ulogu u ekonomskom blagostanju, biološkoj raznovrsnosti, globalnom kruženju ugljenika i vodnom bilansu, bitne su za razvoj ekoloških, zaštitnih, turističko-rekreacionih, zdravstvenih i kulturnih usluga, a takođe su i stub održivog razvoja svakog društva.

Kod svih funkcija šuma treba težiti optimalnom odnosu između ulaganja (troškova) i ostvarenih koristi. Na strani ulaganja to se može postići pravilnim određivanjem funkcija određenih šuma, izbjegavanjem nepotrebnih ili kontraproduktivnih, a na strani koristi optimalnim korišćenjem i valorizacijom šumskih proizvoda i usluga. Načela održivoga gospodarenja šumama zahtijevaju da se drvnim i nedrvnim šumskim proizvodima i uslugama gospodari po načelima održivosti.

Šume su suštinski važne za ekonomski razvoj i očuvanje svih oblika života. Šumski resursi se moraju trajno unapređivati i koristiti, odnosno njima će se gazdovati u skladu sa nacionalnim razvojnim ciljevima i nivoom društveno-ekonomskog razvoja. Održivo gazdovanje državnim šumama podrazumijeva obavezu stalne zaštite, održavanja, obnavljanja i time ostvarivanja brojnih opšte-korisnih funkcija šuma koja se mora trajno ostvarivati u svakoj jedinici planiranja. Šumsko-gospodarski planovi utvrđuju uslove za skladno korištenje šuma i šumskog zemljišta i zahvate u tom prostoru, potreban opseg uzgoja i zaštite šuma, mogući stepen iskorištavanja, te uslove za gospodarenje životinjskim svijetom i obuhvataju: šumskogospodarsku osnovu područja, osnove gospodarenja gospodarskim jedinicama, programe za gospodarenje gospodarskim jedinicama na kršu, programe za gospodarenje šumama šumoposjednika, programe za gospodarenje šumama posebne namjene, godišnje planove gospodarenja šumama, operativne godišnje planove. Održivo upravljanje šumama značajno doprinosi bilansu ekonomskih, ekoloških i socijalnih funkcija i ukupnom održivom razvoju.

S obzirom da su šume značajne za životne uslove populacije u šumskim oblastima, kao i standard života u cjelini, proces izrade politike razvoja šumarstva i navedenih planova i programa nalaže integriranje principa ravnopravnosti spolova i gender/rodnih pitanja za ravnopravnu distribuciju koristi od šumskih resursa. Pitanja održivog upravljanja šumskim resursima ne odnose se samo na drveće, biljke, tlo i vodu, već i na odnose među ljudskim bićima, njihove stavove, običaje, prakse u vezi sa sa specifičnim zadacima i upravljanjem na poslovnom planu, njihove konzumerske potrebe za šumskim proizvodima, uslugama, okolinskim dobrima, stoga gender analiza mora biti sastavni dio izrade politika, planova i programa.

Integriranje principa ravnopravnosti spolova u ovoj oblasti nalaže konzistentan pristup, što uključuje sljedeće:

- podršku istraživanjima u vezi sa gender/rodnim karakteristikama marketinških struktura i korištenje nalaza za djelotvornu izradu politika, planova i programa za širenje proizvodnje I izvoznih mogućnosti domaćih proizvoda drvnih i nedrvnih šumskih proizvoda;
- podršku žesnkim strukturama u analizi tržišta I razvoju izvoza
- podršku u izradi programa trgovine koji uzimaju u obzir specifična ograničenja proizvodnje od strane žena
- osiguravanje programa obuke prema specifičnim potrebama muškaraca i žena

Ključni izazovi:

- Usklađivanje zakona, propisa i podzakonskih akata sa Zakonom o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini;
- Izrada programa za promoviranje ravnopravnosti spolova u skladu sa Zakonom o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini i Gender akcionim planom Bosne i Hercegovine i osiguravanje finansija za njegovu implementaciju;
- Primjena gender mainstreaminga kao strategije, sa svim instrumentima koje ova strategija podrazumijeva;
- Razvoj adekvatne gender senzitivne statistike i kvalitativnih podataka;
- Ostvarivanje saradnje sa nevladinim sektorom, medijima i obrazovnim institucijama u segmentu edukacije, podizanju svijesti i diseminaciji relevantnih informacija

2. PRIJEDLOG KLJUČNIH PRINCIPA ZA IZRADU OPĆEG DIJELA ŠUMARSKOG PROGRAMA FEDERACIJE BIH

Na osnovu dobivenih rezultata i zaključaka provedenih analiza iz djelokruga rada u ovoj studiji u cilju definisanja strateškog okvira za unapređenje trenutnog stanja i prevazilaženja uočenih problema, predloženi se ključni principi koji će predstavljati osnovu za izradu Općeg dijela Šumarskog programa FBiH, odnosno šumarske politike FBiH, kako slijedi:

- 1. Očuvanje i unapređenje stabilnosti šumskih ekosistema i osiguranje trajnosti gospodarenja šumskim resursima**
- 2. Poslovanja preduzeća šumarstva bazirano na operativnom i strateškom planiranju**
- 3. Jedinstven pristup u izradi kalkulacija i računovodstvenom evidentiranju**
- 4. Kontinuirano praćenje performansi poslovanja preduzeća od strane vlasnika i javnosti u cilju unapređenja njihove konkurentnosti**
- 5. Poslovanje preduzeća šumarstva na tržišnim principima i u konkurentnom okruženju**
- 6. Transparentno poslovanje preduzeća šumarstva i dostupnost informacija javnosti**
- 7. Povećanje atraktivnosti sektora šumarstva za finansiranje i strana ulaganja na nivou nacionalne ekonomije**

1. Očuvanje i unapređenje stabilnosti šumskih ekosistema i osiguranje trajnosti gospodarenja šumskim resursima

Gospodarenje i korištenje šumskih resursa treba biti zasnovano na održavanju i unapređenju stanja i vitalnosti šumskih resursa, očuvanju diverziteta šumskih ekosistema uz obezbjeđenje ekonomskih, zaštitnih, socijalnih i ostalih funkcija šuma za dobrobit sadašnjih i budućih generacija. Gospodarenje šumama radi ostvarivanja prihoda će se provoditi u skladu sa zakonskim odredbama o gospodarenju šumama i drugim odgovarajućim propisima.

2. Poslovanja preduzeća šumarstva bazirano na operativnom i strateškom planiranju

S obzirom na značaj šumarstva za nacionalnu ekonomiju, potrebu za društveno odgovornim upravljanjem šumskim resursima, ekološko-sociološke koristi koje šuma pruža društvu, diverzitet interesnih grupa i njihova potreba u odnosu na šumu i specifičnost šumske proizvodnje i poslovanja, zahtjevaju pored operativnog planiranja, primjenu strateškog menadžmenta i strateškog planiranja. Strateško planiranje predstavlja implementacionu aktivnost strateškog menadžmenta, posredstvom koje se poslovna strategija provodi kroz niz planskih, performansno uobličenih poslovnih akcija, čijom realizacijom se ostvaruje poslovna strategija. Godišnji, srednjoročni i strateški planovi poslovanja preduzeća šumarstva trebaju biti izrađeni prema jedinstvenoj metodologiji, s ciljem stvaranja mogućnost za komparaciju između poslovnih sistema.

3. Jedinstven pristup u izradi kalkulacija i računovodstvenom evidentiranju

Šumsko privredna društva izrađuju kalkulacije u svim segmentima poslovanja. Jedinstven pristup u izradi kalkulacija će olakšati upravljanje troškovima u cilju njihove racionalizacije, te komparaciju pojedinih ŠPD u FBiH. Savremeni pristup računovodstvu preduzeća, te primjena naučnih dostignuća u oblasti informatike omogućava istovremeno praćenje troškova prema vrstama, mjestima nastanka ili nosiocima, što ima uticaja na kvalitetnije planiranje, kontrolu i izradu tačnijih kalkulacija troškova proizvodnje i analiza. Izradom i usvajanjem normativa rada za proizvodne operacije, stvaraju se preduslovi za izradu pouzdanih kalkulacija, kao osnove za obračun cijena koštanja proizvoda. Šumsko privredna društva u Federaciji BiH u računovodstvenom evidentiranju primjenjuju računovodstvene principe (načela) u skladu sa odredbama Zakona o računovodstvu i reviziji FBiH, koji je u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS). Jedinstvenim pristupom u računovodstvenom evidentiranju će se izbjeći različitost u evidentiranju poslovnih događaja i time omogućiti uporedivost imovine šumsko privrednih društava, te praćenje i prikupljanje potrebnih informacija o različitim poslovnim događajima.

4. Kontinuirano praćenje performansi poslovanja preduzeća od strane vlasnika i javnosti u cilju unapređenja njihove konkurentnosti

U interesu je vlasnika šumskih resursa dobivanje kvalitetnih i pouzdanih informacija o poslovanju preduzeća šumarstva koja koriste ovaj resurs. Kontinuiranim praćenjem realizacije definisanih strateških ciljeva i indikatora njihovog izvršenja, poređenje sa konkurentskim preduzećima šumarstva uz primjenu metodike benchmarkinga, stvaraju se mogućnosti da se uoče eventualni nedostaci i unaprijede poslovne performanse preduzeća, a sve u cilju unapređenja konkurentnosti na tržištu. Metodika benchmarkinga bi trebala biti jedinstvena za sva preduzeća, kako bi bilo omogućeno poređenje i praćenje izvršenja strateških ciljeva.

5. Poslovanje preduzeća šumarstva na tržišnim principima i u konkurentnom okruženju

Ekonomski ispravna i logična strategija gospodarenja šumama vodi računa o optimizaciji prinosa i prihoda od šume. U tom cilju je potrebno uspostaviti transparentan i tržišni način prodaje šumskih drvnih sortimenata sa ciljem uspostavljanja tržišnih cijena i omogućavanja svim zainteresiranim kupcima da pod istim uslovima nabave šumske drvene sortimente.

U cilju jačanja konkurentske sposobnosti na međunarodnom tržištu drvnih proizvoda, nužne su aktivnosti u stvaranju osnovnih preduslova za izlazak na tržište EU kroz aktivnosti certificiranja gospodarenja šumskim resursima i usklađivanje standarda za šumske drvene proizvode sa standardima EU.

6. Transparentno poslovanje preduzeća šumarstva i dostupnost informacija javnosti

Vlasnik šumskih resursa, ali i širi korisnici trebaju imati mogućnost uvida u poslovanje preduzeća šumarstva u skladu sa Zakonom o dostupnosti informacija. To će se postići adekvatnim poslovnim izvještavanjem i obezbjeđenjem njihove dostupnosti u skladu sa savremenim načinom komuniciranja.

7. Povećanje atraktivnosti sektora šumarstva za finansiranje i strana ulaganja na nivou nacionalne ekonomije

U cilju povećanja atraktivnosti sektora šumarstva za finansiranje i pristup novim i većim nivoima finansiranja promovisati koncept održivog gospodarenja šumama, doprinos i uticaj investicija u šumarstvo na sveukupan nacionalni razvoj, višestruke koristi šumarstva za nacionalnu ekonomiju i socijalni razvoj. Novi i dodatni oblici finansiranja odnose se na finansiranje trgovine karbonom, šumske biomase kao izvora energije, zaštitu biodiverziteta itd.

3. IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH I SPECIFIČNIH CILJEVA, IZRADA AKCIONOG PLANA MJERA ZA REALIZACIJU PREDLOŽENIH CILJEVA (UKLJUČUJUĆI FINANSIJSKI PLAN, ROKOVE I ODGOVORNOSTI) ZA IZRADU OPERATIVNOG DIJELA ŠUMARSKOG PROGRAMA FEDERACIJE BIH, TE PRIKAZ INDIKATORA MONITORINGA I EVALUACIJE

Na osnovu zaključaka analize i uočenih problema, u skladu sa definisanim principima, identifikovali smo sljedeće strateške ciljeve:

Strateški cilj 1: Unapređenje operativnog i strateškog planiranja u preduzećima šumarstva

Strateški cilj 2: Povećanje vrijednosti proizvodnje preduzeća šumarstva

Strateški cilj 3: Tržišno formiranje cijena i uspostava transparentnog sistema prodaje proizvoda šumarstva

Strateški cilj 4: Postizanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu

U okviru svakog definisanog strateškog cilja, definisali smo niz specifičnih ciljeva i za njih vezanih konkretnih aktivnosti, koje će voditi ka dostizanju strateškog cilja. Prikaz je takođe dat i tabelarno, uključujući finansijski plan, odgovornost i rokove za realizaciju.

STRATEŠKI CILJ 1: UNAPREĐENJE OPERATIVNOG I STRATEŠKOG PLANIRANJA U PREDUZEĆIMA ŠUMARSTVA

Poslovno planiranje u preduzećima šumarstva treba bazirati na jedinstvenoj metodici izrade svih planova u cilju uporedivosti podataka i rezultata poslovanja između pojedinih preduzeća šumarstva. Godišnji planovi treba da sadrže: operativne planove (plan prodaje, plan proizvodnje, plan troškova proizvodnje, plan troškova poslovanja), plan kapitalnih izdataka i finansijski plan (novčani plan, planirana bilansa). Izradu planova vršiti na bazi realnih kalkulacija koristeći jedinstven pristup u njihovoj izradi.

Potreba primjene strateškog planiranja baziranog na jedinstvenoj metodici dolazi do izražaja u uslovima povećanog značaja šumarstva i drvne industrije za nacionalnu ekonomiju, potrebe za društveno odgovornim upravljanjem šumskim resursima, ekološko-socioloških koristi koje šuma pruža društvu, diverzitetu interesnih grupa i njihovoj potrebi u odnosu na šumu i specifičnost šumske proizvodnje i poslovanja.

Instrument za unapređenje strateškog planiranja u šumarskom poslovanju je kontinuirani benchmarking, što podrazumjeva da preduzeća moraju imati strateške planove sa definisanim vlastitim strateškim ciljevima, čiju realizaciju će pratiti na bazi određenih indikatora. Međutim, da bi bila u stanju da postave strateške ciljeve, preduzeća moraju imati zvaničan, formalan stav u odnosu na svoje političko-ekonomsko okruženje, sadržan u razlozima postojanja i zajedničkim vrijednostima preduzeća. Takođe, neophodno je da preduzeća utvrde ideju vodilju za postizanje željene pozicije kojoj strateški teže. Drugim riječima, preduzeća trebaju prije definisanja strateških ciljeva za naredni period, imati jasno definisane poslovnu misiju i viziju, temeljnu strategiju za njihovo dostizanje i srednjoročne poslovno-investicione planove. Računovodstveno evidentiranje poslovnih promjena i imovine mora biti jedinstveno i usklađeno sa MRS. U okviru strateškog cilja 1. definisani su sljedeći specifični ciljevi:

1.1.Uvođenje jedinstvene metodike za izradu godišnjih i srednjoročnih planova poslovanja

Uvođenje jedinstvene metodike u izradi godišnjih i srednjoročnih planova značilo bi jednoobraznost u izradi izvještaja o poslovanju šumsko privrednih društava, čime bi se olakšalo preuzimanje podataka za potrebe nadležnog ministarstva i vlasnika šume, obezbjedila uporedivost podataka i informacija, te olakšalo donošenje poslovnih odluka. Neophodno je da nadležno ministarstvo izradi i usvoji jedinstvenu metodiku za izradu godišnjih i srednjoročnih planova poslovanja, koju bi ŠPD bila obavezna primjenjivati.

1.2.Izrada strateških planova poslovanja prema jedinstvenoj metodici

Zbog važnosti strateškog planiranja u preduzećima šumarstva neophodno je da nadležno ministarstvo poduzme aktivnosti na izradi i donošenju propisa o obavezi izrade strateških planova, te donošenju i usvojanju jedinstvene metodike za njihovu izradu.

1.3. Uspostava kontinuiranog benchmarkinga kao instrumenta za unapređenje strateškog planiranja

Za uspostavu kontinuiranog benchmarkinga potrebno je definisati metodiku, uključujući definisanje jedinstvenog seta ključnih indikatora poslovanja. Nakon provođenja inicijalnog benchmarkinga, ŠPD trebaju pristupiti redefinisanju strateških ciljeva i unapređenju strateških planova.

1.4. Definisanje principa za jedinstven pristup u izradi kalkulacija u šumarskom poslovanju

U cilju postizanja mogućnosti praćenja i poređenja kalkulacija i ocjene njihove realnosti izradu kalkulacija vršiti na osnovu definisanih jedinstvenih principa i izrađenih normativa za sve proizvodne operacije u preduzećima šumarstva. Prema jedinstvenim principima izrađivati kalkulacije prema vremenu, ali i međufazne kalkulacije u cilju pravilne alokacije općih troškova, koristeći adekvatan ključ za njihovu raspodjelu.

1.5. Utvrđivanje jedinstvenih principa za računovodstveno evidentiranje u šumarskom poslovanju u skladu sa MRS

Za postizanje ovog cilja nadležno ministarstvo treba propisati procedure isknižavanja vrijednosti šuma i šumskog zemljišta i puteva iz evidencija ŠPD. Takođe je potrebno definisati jedinstven način evidentiranja prihoda od bioloških investicija u cilju obezbjeđenja jasnog uvida u strukturu prihoda ŠPD, uz istovremeno omogućavanje uporedivosti između pojedinih preduzeća, a sve u skladu sa MRS.

STRATEŠKI CILJ 2: POVEĆANJE VRIJEDNOSTI PROIZVODNJE PREDUZEĆA ŠUMARSTVA

U kontekstu mogućeg unapređenja relativnog tržišnog učešća pojedinih proizvoda šumarstva u ukupnom proizvodno-poslovnim portfoliju preduzeća, može se konstatovati da postoje

određena ograničenja zasnovana na etatnim mogućnostima šuma, vrstama drveća koje su zastupljene u šumskim sastojinama kao i sortimentnom strukturom, odnosno proizvodnim asortimanom koji se može ostvariti na osnovu raspoložive drvene mase. U smislu prihoda ostvarenog prodajom šumskih proizvoda određena poboljšanja moguće je postići uvođenjem inovacionih tehnologija u iskorištavanju šuma, unapređenjem krojenja i boljom politikom klasiranja šumskih drvnih sortimenata, kvalitetnijom politikom cijena šumskih proizvoda, bolje organizovanom komercijalno-marketingškom službom itd. Generalno se može konstatovati da se na trenutnom stepenu razvoja BiH šumarstva radi o prilično ograničenim mogućnostima.

U smislu unapređenje uspješnosti poslovanja šumarskih preduzeća treba težiti vodećim poslovima-proizvodima sa visokom stopom rasta tržišta i iste treba favorizovati u proizvodno-poslovnim portfolio preduzeća, te konstantno povećavati relativno tržišno učešće istih. Obzirom na navedeno, može se postaviti logično pitanje sa aspekta šumarske proizvodnje, šta se smatra proizvodima koji pripadaju ovoj kategoriji. Uvažavajući činjenicu da je sve veća potražnja za drvnom masom lišćara odnosno furnirskim trupcima, trupcima za ljuštenje i pilanskim trupcima koji postaju sve traženiji šumski proizvod, isti se mogu smatrati proizvodima sa visokom stopom rasta tržišta. Navedene proizvode u skladu sa proizvodnim mogućnostima maksimalno favorizovati i istima proširivati i upotpunjavati proizvodno-poslovni portfolio. Međutim, ova vrsta strateške aktivnosti u šumarskoj proizvodnji i praksi ima dosta ograničenja kako u pogledu količine tako i tehničkog kvaliteta drvene mase područja kojim gospodare šumarska preduzeća.

Druga vrsta proizvoda šumarstva su nedrvni šumski proizvodi koji su sve više traženi na tržištu i kojima svakako treba upotpuniti proizvodni portfolio preduzeća. Bitno je naglasiti da i kod ovih proizvoda postoje određena ograničenja vezana za vrstu i količinu istih koje preduzeće može ponuditi tržištu.

Takođe je važno naglasiti da su sve veći zahtjevi stanovništva prema šumi, odnosno rast tržišta socioloških zahtjeva šire društvene zajednice u odnosu na šumu, a posebno u svrhu rekreacionih i turističkih potreba. U tom kontekstu javljaju se razvojne šanse šumarskog sektora koje svakako treba da iskoristi u cilju unapređenja uspješnosti poslovanja i upotpunjavanja postojećeg proizvodno-poslovnog portfolia, zasnovanog na osmišljavanju proizvoda i usluga koje se mogu po navedenom osnovu ponuditi na tržištu.

U cilju povećanja produktivnosti neophodno je organizacionu strukturu uskladiti na način da se održi što je moguće veća produktivnost, što je jedina garancija osiguravanja proizvodnje drveta po konkurentnim cijenama za potrebe domaće industrije, te postizanja konkurentnosti na međunarodnom tržištu. U okviru strateškog cilja 2. definisani su sljedeći specifični ciljevi:

3.1. Unapređenje proizvodno-poslovnog portfolia preduzeća šumarstva

U interesu je vlasnika šuma i šumskog zemljišta a posebno preduzeća šumarstva unaprijediti proizvodno-poslovni portfolio, koristeći raspoložive potencijale. U tom smislu je potrebno izvršiti identifikaciju raspoloživih mogućnosti korištenja nedrvnih proizvoda i pružanja različitih vrsta usluga kao npr. rekreacija, turizam, lovstvo i dr. usluge, te izraditi plan korištenja tih proizvoda i usluga kao dio ŠPO. U cilju realizacije navedenih planova ŠPD trebaju provesti reinženjering.

3.2. Unapređenje efikasnosti poslovanja preduzeća šumarstva

Vrijednost proizvodnje preduzeća šumarstva se može povećati unapređenjem efikasnosti poslovanja kroz potpunu realizaciju planova proizvodnje, racionalno korištenje sirovine uz

dosljednu primjenu odgovarajućih standarda šumskih drvnih sortimenata, unapređenje ljudskih resursa u preduzećima šumarstva kroz odgovarajuće programe cjeloživotnog učenja ili potrebne prekvalifikacije. Osnivač ŠPD treba pristupiti provođenju studija opravdanosti postojećih preduzeća u cilju unapređenja modela organizacije gospodarenja šumama i šumskim zemljištem u FBiH.

3.3. Unapređenje cjelovitog sistema interne kontrole poslovanja

U cilju praćenja realizacije svih poslovnih aktivnosti u ŠPD neophodno je unaprijediti sistem interne kontrole poslovanja. Prije svega neophodno je jasno definisati procese (mapiranje i određivanja vlasnika procesa, ugrađivanje ključnih kontrola, jasno razgraničenje dužnosti i odgovornosti za pojedinačne operacije), te odrediti mjesta kontrole troškova (jedinstveni troškovni centri) u kojima će menadžeri imati mogućnost uvida u sve troškove. Da bi ovaj sistem mogao funkcionisati neophodna je uspostava informacionog sistema za praćenje i izvještavanje o profitabilnosti poslovanja po pojedinim organizacionim jedinicama, aktivnostima, proizvodima i sl.

STRATEŠKI CILJ 3: TRŽIŠNO FORMIRANJE CIJENA I USPOSTAVA TRANSPARENTNOG SISTEMA PRODAJE PROIZVODA ŠUMARSTVA

Realizacija ovog cilja se ogleda u razvoju tržišta drvetom, uspostavljanju tržišnih cijena i omogućavanju svim zainteresiranim kupcima da pod istim uslovima nabave šumske drvene sortimente, te izgradnji sistema prodaje koji isključuje odlučivanje pojedinica kod izbora i raspodjele količine po kupcima.

Proizvodnja i prodaja drvnih sortimenata spada u bazne proizvodnje za koje država ima posebna ovlaštenja i mehanizme, kojima utiče na konačno formiranje cijena na domaćem tržištu. Zato je logično da Vlada FBiH donosi odluke, kojima propisuje obavezu transparentnog i tržnog načina prodaje šumskih drvnih sortimenata porijeklom iz državnih šuma, ciljeve i opće uslove prodaje, te načina obračuna rezervne/minimalne cijene u cjenovniku. Rezervna/minimalna cijena se izračunava na kraju svake godine za narednu godinu prema propisanoj metodici. Nove minimalne cijene će biti ugrađene u cjenovnike i javno objavljene na kraju svake godine, kako bi kupci bili blagovremeno informisani.

U uslovima poremećaja na tržištu organ privrednog društva koji donosi minimalne cijene može utvrditi nižu cijenu od rezervne u skladu sa tržišnim uslovima. Na ovaj način se postepeno uspostavljaju tržišni uslovi.

Odnosi između šumsko gospodarskih društava koja gospodare državnim šumama i drvoprerađivača treba da budu partnerski, utemeljeni na tržišnim principima. Cilj je uspostaviti jedinstvene standarde za klasifikaciju šumskih drvnih sortimenata.

Unapređenje marketinških znanja, razvoj marketinške službe koja će pratiti stanje na domaćem i inostranim tržištima drvnih sortimenata će doprinijeti realizaciji ovog strateškog cilja kroz realizaciju specifičnih ciljeva.

3.1. Definisanje jedinstvenih standarda šumskih drvnih sortimenata na području FBiH

Nadležno ministarstvo treba pristupiti izradi jedinstvenih standarda za sve šumske drvene sortimente i obavezati sva ŠPD na području FBiH na njihovu primjenu.

3.2. Uspostava transparentnog sistema prodaje proizvoda šumarstva

Transparentni sistem prodaje proizvoda šumarstva podrazumjeva uspostavu takvog sistema koji će omogućiti svim zainteresovanim kupcima da pod istim uslovima nabave proizvode šumarstva, uz onemogućavanje uticaja pojedinaca pri izboru i raspodjeli količina po kupcima. Za realizaciju ovog cilja neophodno je, prije svega, izraditi jedinstvene kriterije za prodaju šumskih drvnih proizvoda, izraditi jedinstven cjenovnik minimalnih cijena ŠDS, te propisati uslove i način njihove prodaje, uz obezbjeđenje kontinuiranog informisanja javnosti o navedenim informacijama. Takođe ne neophodno isticanje i stalno ažuriranje "crne liste" poslovnih partnera.

3.3. Unapređenje marketing funkcije (cijena i distribucija) u šumarstvu

Navedene aktivnosti za realizaciju prethodnog specifičnog cilja će istovremeno rezultirati i realizaciji ovog cilja, jer su to pretpostavke za uspostavu tržišnog načina prodaje ŠDS i postizanje tržišnih cijena. Pored toga, potrebno je nastojanje za dostizanje preporučenog stepena prodaje putem licitacije prema količini i vrsti sortimenata i preporuka za formiranje berze drveta za područje FBiH sa obavezom za ponudu određenih minimalnih količina drveta po pojedinim preduzećima.

STRATEŠKI CILJ 4: POSTIZANJE KONKURENTNOSTI NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

U cilju postizanja i jačanja konkurentnosti na međunarodnom tržištu drvnih proizvoda, a s obzirom na ograničenja izvoza proizvoda od drveta u EU iz područja koja nisu certificirana, osnovni preduslov je certificiranje gospodarenja šumskim resursima u FBiH.

Stepen certificiranih šuma u FBiH je trenutno na veoma niskom nivou (poređenja radi, zemlje u okruženju su uglavnom okončale proces certificiranja šuma).

Takođe, nakon provedenog certificiranja šuma potrebno je uložiti dodatne napore na održavanju certifikata.

Osim toga, u cilju postizanja konkurentne prednosti prvenstveno na tržištu EU, neophodno je prilagoditi postojeće standarde za šumske drvene sortimente sa standardima EU.

Pored naprijed navedenog, veoma važan preduslov za postizanje konkurentne prednosti na međunarodnom tržištu je povećanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja preduzeća šumarstva u FBiH, obzirom da iste trenutno karakteriše prekomjeren broj zaposlenih koji ne odgovara trenutnim poslovnim aktivnostima, kao i neadekvatne organizacione strukture, manjkavosti u korporativnom upravljanju, nedostatak strateškog planiranja, zastarjela tehnologija, itd., što direktno utiče na nivo prodajnih cijena drvnih sortimenata. Planiranim aktivnostima koji će se realizirati u okviru specifičnog cilja 2.2. će se istovremeno stvoriti uslovi za povećanje konkurentnosti preduzeća šumarstva na međunarodnom tržištu. U okviru ovog strateškog cilja definisani su specifični ciljevi:

4.1. Certificiranje svih šuma u FBiH

Prepoznate interne slabosti preduzeća šumarstva, između ostalog, se ogledaju u nedostatku certificiranog drveta. U cilju postizanja konkurentnosti na međunarodnom tržištu neophodno je poduzeti sve aktivnosti kako bi se intenzivnije pristupilo ovom procesu. U cilju efikasnosti provođenja ovog procesa neophodno je da FMPVŠ formira koordinaciono tijelo koje će

provoditi pripreme preduzeća. Kvalitetna priprema će rezultirati uspješnom provođenju procesa certificiranja gospodarenja šumskim resursima i dobivanjem certifikata.

4.2. Usklađivanje standarda šumskih drvnih sortimenata sa standardima EU

Jedinstveni standardi šumskih drvnih sortimenata moraju biti usklađeni sa standardima EU, što podrazumjeva da se pri njihovoj izradi vodi računa o međusobnoj usklađenosti.

AKCIONI PLAN REALIZACIJE DEFINISANIH CILJEVA SA PRIJEDLOGOM INDIKATORA ZA USPOSTAVU SISTEMA MONITORINGA I EVALUACIJE

SPECIFIČNI CILJ	AKTIVNOST	INDIKATORI MONITORINGA I EVALUACIJE	Finansijski plan (KM)	ODGOVORNOST	PRIORITET	ROK mjeseci
STRATEŠKI CILJ 1.						
UNAPREĐENJE OPERATIVNOG I STRATEŠKOG PLANIRANJA U PREDUZEĆIMA ŠUMARSTVA						
1.1.Uvođenje jedinstvene metodike za izradu godišnjih i srednjoročnih planova poslovanja	• Izrada i usvajanje jedinstvene metodike za izradu godišnjih i srednjoročnih planova poslovanja	Usvojena metodika	20.000	FMVPŠ u saradnji sa ŠPD	I	12
	• Primjena jedinstvene metodike	Izrađeni planovi po usvojenoj metodici	-	ŠPD	I	24
1.2.Izrada strateških planova poslovanja po jedinstvenoj metodici	• Izrada i donošenje propisa o obaveznoj izradi strateških planova	Usvojen zakon	-	FMVPŠ	I	12
	• Donošenje i usvajanje jedinstvene metodike za izradu strateških planova	Usvojena metodika	25.000	FMPVŠ	II	18
1.3.Uspostava kontinuiranog benchmarkinga kao instrumenta za unapređenje strateškog planiranja	• Definisanje metodike benchmarkinga uključujući definisanje jedinstvenog seta ključnih indikatora poslovanja	Usvojena metodika benchmarkinga	40.000	FMVPŠ	II	12
	• Provođenje inicijalnog benchmarkinga	Rezultati provedenog inicijalnog benchmarkinga	100.000	FMPVŠ	II	18
	• Redefinisanje strateških ciljeva i unapređenje strateških planova	Redefinirani strateški ciljevi i unapređeni strateški planovi	50.000	ŠPD	III	24

1.4. Definisanje principa za jedinstven pristup u izradi kalkulacija u šumarskom poslovanju	<ul style="list-style-type: none"> Definisanje principa kalkulacije 	Definisani principi kalkulacije	10.000	FMVPŠ	II	12
	<ul style="list-style-type: none"> Izrada normativa za proizvodne operacije u iskorištavanju šuma, aktivnostima šumsko-uzgojnih radova i ostalim aktivnostima 	Izrađeni normativi za sve operacije i aktivnosti	100.000	FMVPŠ	II	18
	<ul style="list-style-type: none"> Izrada kalkulacija prema vremenu (planske i stvarne kalkulacije) prema jedinstvenim principima 	Izrađene vremenske kalkulacije prema jedinstvenim principima	40.000	FMVPŠ	III	24
	<ul style="list-style-type: none"> Izrada međufaznih kalkulacija u cilju pravilne alokacije općih troškova 	Izrađene međufazne kalkulacije	20.000	FMVPŠ	III	24
1.5. Utvrđivanje jedinstvenih principa za računovodstveno evidentiranje u šumarskom poslovanju u skladu sa MRS	<ul style="list-style-type: none"> Utvrđivanje procedure isknižavanja vrijednosti šuma, šumskog zemljišta i puteva iz kapitala preduzeća 	Izrađene procedure	-	FMVPŠ	II	6
	<ul style="list-style-type: none"> Definisanje jedinstvenog načina evidentiranja prihoda od bioloških investicija u cilju obezbjeđenja komparativnosti i relevantnosti 	Usvojeni propisi	-	FMVPŠ	II	6
STRATEŠKI CILJ 2.						
POVEĆANJE VRIJEDNOSTI PROIZVODNJE PREDUZEĆA ŠUMARSTVA						
2.1. Unapređenje proizvodno-poslovnog portfolia	<ul style="list-style-type: none"> Identifikacija raspoloživih potencijala nedrvenih proizvoda i izrada plana korištenja u okviru 	Izrađeni planovi korištenja u okviru ŠPO	200.000	FMPVŠ	II	24

preduzeća šumarstva	ŠPO					
	<ul style="list-style-type: none"> Analiza mogućnosti pružanja različitih vrsta usluga (turizma, rekreacije, lovstva i sl.) i izrada plana korištenja u okviru ŠPO Reinženjering preduzeća šumarstva u cilju impementacije navedenih planova 	<p>Izrađeni planovi korištenja u okviru ŠPO</p> <p>Proveden reinženjering preduzeća</p>	<p>200.000</p> <p>300.000</p>	<p>FMVPŠ</p> <p>ŠPD</p>	<p>II</p> <p>III</p>	<p>24</p> <p>60</p>
2.2. Unapređenje efikasnosti poslovanja preduzeća šumarstva	<ul style="list-style-type: none"> Provođenje studije opravdanosti u cilju unapređenja modela organizacije gospodarenja šumskim resursima FBiH 	Izrađena studija opravdanosti	500.000	Osnivač	II	18
	<ul style="list-style-type: none"> Potpuna realizacija planova proizvodnje 	Izvještaji o realizaciji planova	-	ŠPD	II	60
	<ul style="list-style-type: none"> Racionalno korištenje sirovine 	Odgovarajuća sortimentna struktura i stepen iskorištenosti	-	ŠPD	II	60
	<ul style="list-style-type: none"> Unapređenje ljudskih resursa u preduzećima šumarstva kroz odgovarajuće programe cjeloživotnog učenja 	Postojanje edukacionih programa	400.000	ŠPD	III	60

2.3. Unapređenje cjelovitog sistema interne kontrole poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> Definisanje procesa (mapiranje i određivanje vlasnika procesa, ugrađivanje ključnih kontrola, razgraničenje dužnosti) uz konsultacije odgovarajućih stručnjaka 	Izrađene mape sa definisanim procesima, kontrolnim tačkama i dužnostima	200.000	ŠPD	III	18
	<ul style="list-style-type: none"> Određivanje jedinstvenih troškovnih centara 	Definisani troškovni centri	20.000	ŠPD	III	24
	<ul style="list-style-type: none"> Uspostava informacionog sistema za praćenje i izvještavanje o rezultatima poslovanja (po pojedinim organizacionim dijelovima, aktivnostima, proizvodima i sl.) 	Uspostavljen informacioni sistem	1.000.000	ŠPD	III	60
STRATEŠKI CILJ 3. TRŽIŠNO FORMIRANJE CIJENA I USPOSTAVA TRANSPARENTNOG SISTEMA PRODAJE PROIZVODA ŠUMARSTVA						
3.1. Definisanje jedinstvenih standarda šumskih drvnih sortimenata na području FBiH	Izrada i usvajanje jedinstvenih standarda za šumske drvene sortimente	Usvojeni jedinstveni standardi	50.000	FMPVŠ	I	12
	<ul style="list-style-type: none"> Primjena usvojenih standarda na području FBiH 	Izvještaji o strukturi proizvodnje	-	ŠPD	II	24
3.2. Uspostava transparentnog sistema prodaje proizvoda šumarstva	<ul style="list-style-type: none"> Izrada i usvajanje jedinstvenih kriterije za prodaju ŠDS na području FBiH 	Usvojeni jedinstveni kriteriji za prodaju ŠDS	30.000	FMPVŠ	I	12
	<ul style="list-style-type: none"> Izrada i usvajanje jedinstvenog cjenovnika minimalnih cijena ŠDS za područje FBiH 	Usvojen jedinstven cjenovnik minimalnih cijena	10.000	FMPVŠ	I	12

	<ul style="list-style-type: none"> • Unapređenje Odluke o uslovima i načinu prodaje ŠDS u FBiH u skladu sa preporukama ove Studije 	ŠDS Unapređena Odluka o uslovima i načinu prodaje ŠDS	10.000	FMPVŠ	I	12
	<ul style="list-style-type: none"> • Obezbjedenje kontinuiranog informisanja javnosti o trenutno važećem cjenovniku, ciljevima i općim uslovima prodaje od strane Federalne uprave za šumarstvo 	Uspostavljen sistem za informisanje javnosti putem web stranice ili štampanim materijalima	10.000	FUŠ	II	60
	<ul style="list-style-type: none"> • Izrada i stalno ažuriranje „crne liste“ poslovnih partnera 	Objavljena „crna lista“	-	FUŠ	II	60
3.3. Unapređenje marketing funkcije (cijena i distribucija) u šumarstvu	<ul style="list-style-type: none"> • Izrada i usvajanje jedinstvenih kriterije za prodaju ŠDS na području FBiH 	Usvojeni jedinstveni kriteriji za prodaju ŠDS	-	FMPVŠ	I	12
	<ul style="list-style-type: none"> • Izrada i usvajanje jedinstvenog cjenovnika minimalnih cijena ŠDS za područje FBiH 	Usvojen jedinstven cjenovnik minimalnih cijena ŠDS	-	FMPVŠ	I	12
	<ul style="list-style-type: none"> • Unapređenje Odluke o uslovima i načinu prodaje ŠDS u FBiH u skladu sa preporukama ove Studije 	Unapređena Odluka o uslovima i načinu prodaje ŠDS	-	FMPVŠ	I	12
	<ul style="list-style-type: none"> • Obezbjedenje kontinuiranog informisanja javnosti o trenutno važećem cjenovniku, ciljevima i općim uslovima prodaje od strane 	Uspostavljen sistem za informisanje javnosti putem web stranice ili	-	FUŠ	II	60

	Federalne uprave za šumarstvo <ul style="list-style-type: none"> Dostizanje stepena prodaje putem licitacije prema količini i vrsti sortimenata u skladu sa preporukama ove Studije Formiranje berze drveta za područje FBiH 	štampanim materijalima Izveštaj o realizaciji proizvodnje Formirana berza drveta	- 20.000	ŠPD FMPVŠ	II III	60 36
STRATEŠKI CILJ 4. POSTIZANJE KONKURENTNOSTI NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU						
4.1. Certificiranje svih šuma u FBiH	<ul style="list-style-type: none"> Formiranje koordinacionog tijela za pripremu preduzeća za certificiranje 	Formirano koordinaciono tijelo	-	FMPVŠ	II	12
	<ul style="list-style-type: none"> Priprema preduzeća za certificiranje 	Provedene aktivnosti na pripremi preduzeća za certificiranje	200.000	ŠPD	II	24
	<ul style="list-style-type: none"> Certificiranje šuma u svim preduzećima šumarstva FBiH 	Certificirane šume	1.000 000	ŠPD	III	60
4.2. Usklađivanje standarda šumskih drvnih sortimenata sa standardima EU	<ul style="list-style-type: none"> Usklađivanje jedinstvenih standarda šumskih drvnih sortimenata u FBiH sa EU standardima 	Usklađeni standardi	20.000	FMPVŠ	I	12
UKUPNO			4.575.000			

FINANSIJSKI PLAN ZA IZRADU OPERATIVNOG DIJELA ŠUMARSKOG PROGRAMA FBiH

AKTIVNOST	TROŠKOVI PO GODINAMA (KM)					UKUPNO KM
	2012	2013	2014	2015	2016	
STRATEŠKI CILJ 1.						
UNAPREĐENJE OPERATIVNOG I STRATEŠKOG PLANIRANJA U PREDUZEĆIMA ŠUMARSTVA						
1.1.1. Izrada i usvajanje jedinstvene metodike za izradu godišnjih i srednjoročnih planova poslovanja	20.000	-	-	-	-	20.000
1.1.2 Primjena jedinstvene metodike	-	-	-	-	-	-
1.2. 1. Izrada i donošenje propisa o obaveznoj izradi strateških planova	-	-	-	-		
1.2.2. Donošenje i usvajanje jedinstvene metodike za izradu strateških planova	-	25.000	-	-	-	25.000
1.3.1. Definisanje metodike benchmarkinga uključujući definisanje jedinstvenog seta ključnih indikatora poslovanja	-	-	40.000	-	-	40.000
1.3.2. Provođenje inicijalnog benchmarkinga	-	-	50.000	50.000	-	100.000
1.3.3. Redefinisanje strateških ciljeva i unapređenje strateških planova	-	-	-	-	50.000	50.000
1.4.1. Definisanje principa kalkulacije	-	10.000	-	-	-	10.000
1.4.2. Izrada normativa za proizvodne operacije u iskorištavanju šuma, aktivnostima šumsko-uzgojnih radova i ostalim aktivnostima	-	-	50.000	50.000	-	100.000
1.4.3. Izrada kalkulacija prema vremenu (planske i stvarne kalkulacije) prema jedinstvenim principima	-	-	-	20.000	20.000	40.000
1.4.4. Izrada međufaznih kalkulacija u cilju pravilne alokacije općih troškova	-	-	-	10.000	10.000	20.000

1.5.1. Utvrđivanje procedure isknjižavanja vrijednosti šuma, šumskog zemljišta i puteva iz kapitala preduzeća	-	-	-	-	-	-
1.5.2. Definisanje jedinstvenog načina evidentiranja prihoda od bioloških investicija u cilju obezbjeđenja komparativnosti i relevantnosti	-	-	-	-	-	-
STRATEŠKI CILJ 2. POVEĆANJE VRIJEDNOSTI PROIZVODNJE PREDUZEĆA ŠUMARSTVA						
2.1.1. Identifikacija raspoloživih potencijala nedrvenih proizvoda i izrada plana korištenja u okviru ŠPO	-	100.000	100.000	-	-	200.000
2.1.2. Analiza mogućnosti pružanja različitih vrsta usluga (turizma, rekreacije, lovstva i sl.) i izrada plana korištenja u okviru ŠPO	-	100.000	100.000	-	-	200.000
2.1.3. Reinženjering preduzeća šumarstva u cilju impementacije navedenih planova	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	300.000
2.2.1. Provođenje studije opravdanosti u cilju unapređenja modela organizacije gospodarenja šumskim resursima FBiH	-	250.000	250.000	-	-	500.000
2.2.2. Potpuna realizacija planova proizvodnje	-	-	-	-	-	-
2.2.3. Racionalno korištenje sirovine	-	-	-	-	-	-
2.2.4. Unapređenje ljudskih resursa u preduzećima šumarstva kroz odgovarajuće programe cjeloživotnog učenja	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	400.000
2.3.1. Definisanje procesa (mapiranje i određivanje vlasnika procesa, ugrađivanje ključnih kontrola,	-	-	-	100.000	100.000	200.000

razgraničenje dužnosti) uz konsultacije odgovarajućih stručnjaka						
2.3.2. Određivanje jedinstvenih troškovnih centara	-	-	-	10.000	10.000	20.000
2.3.3. Uspostava informacionog sistema za praćenje i izvještavanje o rezultatima poslovanja (po pojedinim organizacionim dijelovima, aktivnostima, proizvodima i sl.)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.000.000
STRATEŠKI CILJ 3.						
TRŽIŠNO FORMIRANJE CIJENA I USPOSTAVA TRANSPARENTNOG SISTEMA PRODAJE PROIZVODA ŠUMARSTVA						
3.1.1. Izrada i usvajanje jedinstvenih standarda za šumske drvene sortimente	50.000	-	-	-	-	50.000
3.1.2. Primjena usvojenih standarda na području FBiH	-	-	-	-	-	-
3.2.1. Izrada i usvajanje jedinstvenih kriterije za prodaju ŠDS na području FBiH	30.000	-	-	-	-	30.000
3.2.2. Izrada i usvajanje jedinstvenog cjenovnika minimalnih cijena ŠDS za područje FBiH	10.000	-	-	-	-	10.000
3.2.3. Unapređenje Odluke o uslovima i načinu prodaje ŠDS u FBiH u skladu sa preporukama ove Studije	10.000	-	-	-	-	10.000
3.2.4. Obezbjedenje kontinuiranog informisanja javnosti o trenutno važećem cjenovniku, ciljevima i općim uslovima prodaje od strane Federalne uprave za šumarstvo	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000
3.2.5. Izrada i stalno ažuriranje „crne liste“ poslovnih partnera	-	-	-	-	-	-
3.3.1. Izrada i usvajanje jedinstvenih kriterije za prodaju ŠDS na području FBiH	-	-	-	-	-	-

3.3.2. Izrada i usvajanje jedinstvenog cjenovnika minimalnih cijena ŠDS za područje FBiH	-	-	-	-	-	
3.3.3. Unapređenje Odluke o uslovima i načinu prodaje ŠDS u FBiH u skladu sa preporukama ove Studije	-	-	-	-	-	-
3.3.4. Obezbjedenje kontinuiranog informisanja javnosti o trenutno važećem cjenovniku, ciljevima i općim uslovima prodaje od strane Federalne uprave za šumarstvo	-	-	-	-	-	-
3.3.5. Dostizanje stepena prodaje putem licitacije prema količini i vrsti sortimenata u skladu sa preporukama ove Studije	-	-	-	-	-	-
3.3.6. Formiranje berze drveta za područje FBiH	-	-	-	-	20.000	20.000
STRATEŠKI CILJ 4.						
POSTIZANJE KONKURENTNOSTI NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU						
4.1.1. Formiranje koordinacionog tijela za pripremu preduzeća za certificiranje	-	-	-	-	-	-
4.1.2. Priprema preduzeća za certificiranje	100.000	100.000	-	-		200.000
4.1.3. Certificiranje šuma u svim preduzećima šumarstva FBiH	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.000.000
4.2.1. Usklađivanje jedinstvenih standarda šumskih drvnih sortimenata u FBiH sa EU standardima	20.000	-	-	-	-	20.000
UKUPNO POTREBNA SREDSTVA (KM)	782.000	1.127.000	1.132.000	782.000	752.000	4.575.000

5. PRILOZI

4.1. Lista tabelarnih priloga

Prilog 1. Primjer kalkulacija usluga sječe i izvoza drvnih sortimenata	112
Prilog 2. Primjer kalkulacija sječe i izvoza drvnih sortimenata	113
Prilog 3. Primjer kalkulacija usluga pripreme terena, pošumljavanja i mjera njega.....	115
Prilog 4. Realizacija fizičkog obima proizvodnje u preduzećima šumarstva i njihov procentualni udio u prodaji šumskih drvnih sortimenata na nivou Federacije BiH	116
Prilog 5. Realizacija fizičkog obima proizvodnje u preduzećima šumarstva i njihov procentualni udio u prodaji šumskih drvnih sortimenata na nivou Federacije BiH	117
Prilog 6. Vrijednost fizičkog obima proizvodnje po sortimentima i kantonalnim preduzećima šumarstva u 2006. godini	118
Prilog 7. Analiza strukture prihoda preduzeća šumarstva FBiH u poslovnoj 2006. godini ..	119
Prilog 8. Analiza strukture prihoda preduzeća šumarstva FBiH u poslovnoj 2006. godini ..	120

4.2. Lista slika

Slika 1. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia ŠPD „Unsko-sanske šume“ doo Bosanska Krupa.....	121
Slika 2. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia JP „Šume TK“ dd Kladanj	121
Slika 3. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia ŠPD „Zeničko-dobojskog kantona“ doo Zavidovići	122
Slika 4. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia JP „Bosansko-podrinjske šume“ doo Goražde	122
Slika 5. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia ŠPD „Srednjobosanske šume/Šume Središnje Bosne“ doo Donji Vakuf	123
Slika 6. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia Hercegovačko-neretvanski kanton (preduzeća šumarstva).....	123
Slika 7. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia ŠGD „Županije Zapadnohercegovačke“ doo Posušje.....	124
Slika 8. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia KJP „Sarajevo-šume“ doo Sarajevo	124
Slika 9. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia ŠGD „Šume Herceg- bosanske županije“ doo Kupres	125

Prilog 1. Primjer kalkulacija usluga sječe i izvoza drvnih sortimenata

OSNOVNA PITANJA	PODPITANJA	ODGOVORI ŠPD							
		SARAJEVO ŠUME		ŠUME TK		BOSANSKO - PODRINJSKE		UNSKO SANSKE	
		DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	NE
DA LI VAŠE ŠPD-e IZRADUJE KALKULACIJE ZA	- uzgojne mjere	*				*		*	
	- izgradnju puteva		*		*	*		*	
	- održavanje puteva	*		*		*		*	
	- rasadničku proizvodnju	*					*		*
	- sječu i izradu drvnih sortimenata	*		*		*		*	
	- izvoz i iznos drvnih sortimenata	*		*		*		*	
	- prevoz drvnih sortimenata	*			*	*			
	- prodaju drvnih sortimenata na šuma panju	*			*	*			
	- prodaju drvnih sortimenata na međustovarištu	*			*	*			
	- prodaju sadnog materijala	*					*		
AKO IZRADUJETE KALKULACIJE DA LI SU ONE PLANSKE I SADRŽANE U PLANU	- uzgojne mjere	*					*	*	
	- izgradnju puteva		*		*		*		*
	- održavanje puteva	*		*			*	*	
	- rasadničku proizvodnju	*					*	*	
	- sječu i izradu drvnih sortimenata	*		*			*	*	
	- izvoz i iznos drvnih sortimenata	*			*		*	*	
	- prevoz drvnih sortimenata	*			*		*	*	
	- prodaju drvnih sortimenata na šuma panju	*			*	*		*	
	- prodaju drvnih sortimenata na međustovarištu	*			*	*		*	
	- prodaju sadnog materijala	*					*	*	
AKO IZRADUJETE KALKULACIJE DA LI SU ONE SASTAVNI DIO CJENOVNIKA O PRODAJI ROBA I USLUGA	- uzgojne mjere	*			*		*	*	
	- izgradnju puteva		*		*		*		*
	- održavanje puteva	*			*		*		*
	- rasadničku proizvodnju	*			*		*		*
	- sječu i izradu drvnih sortimenata	*			*		*	*	
	- izvoz i iznos drvnih sortimenata	*			*		*	*	
	- prevoz drvnih sortimenata	*			*		*	*	
	- prodaju drvnih sortimenata na šuma panju	*			*	*		*	
	- prodaju drvnih sortimenata na međustovarištu	*			*	*		*	
	- prodaju sadnog materijala	*			*		*	*	

Prilog 2. Primjer kalkulacija sječe i izvoza drvnih sortimenata

R . b r	Vrsta troška	Sječa i izrada drvnih sortimenata				Izvoz i iznos drvnih sortimenata				Ukupno sječa i izvoz			
		Jedinica mjere	Jed.mjere za m ³	Ukupno KM	KM/m ³	Jedinica mjere	Jed.mjere za m ³	Ukupno KM	KM/m ³	Jedinica mjere	Jed.mjere za m ³	Ukupno KM	KM/m ³
1.	Gorivo i mazivo			29.233	0,09			63.781	0,20			93.014	0,29
	Smjesa	l/m ³	0,23	17.504	0,05	l/m ³		-		l/m ³		17.504	0,05
	Lancol	l/m ³	0,13	11.729	0,04	l/m ³		-		l/m ³		11.729	0,04
2.	Rezervni dijelovi			11.615	0,035			8.427	0,03			20.042	0,06
	Lanac	m ³ / kom	500	8.216	0,25	m ³ / kom				m ³ / kom	500	8.216	0,025
	Mač (vodilica)	m ³ / kom	875	2.947	0,009	m ³ / kom				m ³ / kom	875	2.947	0,009
	Turpija	m ³ / kom	253	452	0,001	m ³ / kom				m ³ / kom	250	452	0,001
	Ostalo												
3.	Auto gume						5000	25.462	0,08			25.462	0,08
4.	Amortizacija	1 pila	6000	14.569	0,045	trak.	5g.	77.389	0,24			91.958	0,29
5.	Plaće	polaz. osn.	430	315.344	0,98	polaz. osn.	430	78.339	0,24			393.683	1,22
6.	Topli obrok	dan	15	127.980	0,40	dan	15	42.660	0,13			170.640	0,53
7.	Regres	god.	500	18.000	0,06	god.	500	6.000	0,02			24.000	0,08
8.	Troškovi prevoza	dan	1,69	42.660	0,13	dan	1,69	3.412	0,01			46.072	0,14
9.	HTZ Oprema	sjek./g od	221	7.956	0,02	trak./g od	203	2.430	0,01			10.386	0,03
10	Otpremnine			1.584	0,005			792	0,002			12.762	0,007
11	Usluge u šumarstvu		IV	3.224.815	9,98	kat.	IV	4.627.808	14,32			7.852.623	25,41
I	Ukupno var.troškovi			3.793.856	11,75			4.939.500	15,28			8.733.356	27,04

12	Opći troškovi podružnice	%	43	3.274.798		%	57	4.341.013		%	76	7.615.811	
13	Opći troškovi direkcije	%	43	1.034.147		%	57	1.370.846		%	24	2.404.993	
II	Ukupni vrem.trošk.			4.308.945	13,34			5.711.859	17,68		100	10.020.804	31,03
	UKUPNO I + II			8.102.801	25,09			10.651.359	32,98			18.754.160	58,07

Prilog 3. Primjer kalkulacija usluga pripreme terena, pošumljavanja i mjera njega

R. Br	Vrsta troška	Priprema terena za pošumljavanje			Pošumljavanje			Mjere njega			PROSJEČNO		
		Sječa grmlja i zeljasti biljki (nepovoljni uslovi)			Četinari i lišćari (nepov.)			Od nepoželjnih vrsta, zeljast. korjenje (sred.)					
		KM/ jed	Ukupno KM	KM/ ha	KM/ jed	Ukupno KM	KM/ ha	KM/ jed	Ukupno KM	KM/ ha	KM/ jed	Ukupno KM	KM/ ha
1.	Sadnice											166.250,00	164,72
2.	Usluge trećih lica				0,40	166.250,00	875,00		318.338,40	475,70		512.610,40	567,88
3.	Transport sadnica	D/ha	47.971,96	319,60		146.300,00	770,00					18.810,00	18,64
4.	Plaće zaposlenih					18.810,00	99,00						
5.	Topli obrok	15,00	20.518,67	136,70	15,00				140.532,00	210,00		161.050,67	159,57
6.	Regres	500,00			500,00								
7.	Troškovi prevoza		20.518,67	136,70		58.520,00	308,00		140.532,00	210,00		219.570,67	217,55
8.	Stručni nadzor		49.803,18	331,80		142.500,00	750,00		341.211,70	509,88		533.514,88	528,60
I	Ukupni varijabilni troškovi		138.812,48	924,80		532.380,00	2.802,00		940.614,10	1405,58		1.611.806,50	1596,96
9.	Opći troškovi podr.	8,60	72.466,00	482,80	33,00	278.068,00	1.463,50	58,40	492.097,00	735,40	76,00	842.631,00	834,87
10.	Opći troškovi direkcije	8,60	22.884,00	152,40	33,20	87.811,00	462,20	58,40	155.399,00	232,20	24,00	266.094,00	263,64
II	Ukupni fiksni troškovi	100,00	95.350,00	635,20		365.879,00	1.925,70	100,00	647.496,00	967,60	100,00	1.108.725,00	1098,51
	UKUPNO I + II		234.162,49	1.560,00		898.259,00	4.727,70		1.588.110,1	2373,18		2.720.531,50	2695,46

Prilog 4. Realizacija fizičkog obima proizvodnje u preduzećima šumarstva i njihov procentualni udio u prodaji šumskih drvnih sortimenata na nivou Federacije BiH

Šumski drvni sortimenti	Kantonalno ŠPD USK Šume (m ³)	%	Kantonalno ŠPD Šume TK (m ³)	%	Kantonalno ŠPD ZE-DO (m ³)	%	Kantonalno ŠPD BPK (m ³)	%	Kantonalno ŠPD SBK (m ³)	%	Federacij a BiH (m ³)	2/12 (%)	4/12 (%)	6/12 (%)	8/12 (%)	10/12 (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Trupci četinarara (“F“, I/III klasa)	97.040	21,6	39.694	19,4	150.291	40,0	985	3,0	121.562	28,7	743361	13,1	5,3	20,2	0,1	16,4
Trupci liščara (“F“ “L“, I/III klasa)	63.885	14,2	63.249	30,9	89.089	23,7	10.692	32,8	64.077	15,1	381329	16,8	16,6	23,4	2,8	16,8
Celulozno drvo	58.015	12,9	4.348	2,1	15.904	4,2	45	0,2	59.816	14,1	210.766	27,5	2,1	7,5	0,0	28,4
Ogrevno drvo	228.039	50,6	92.320	45,1	109.400	29,1	20.722	63,6	162.015	38,2	811.759	28,1	11,4	13,5	2,6	20,0
Ostalo oblo	3.210	0,7	5.101	2,5	11.244	3,0	141	0,4	16.159	3,9	70.118	4,6	7,3	16,0	0,2	23,0
Ukupno	450.189	100, 0	204.712	100, 0	375.928	100, 0	32.585	100, 0	423.629	100, 0	2.217.333	20,3	9,2	17,0	1,5	19,1

Izvori: Izvještaj o realizaciji projekta „Istraživanje cijene gospodarenja šumama i šumskim zemljištima na području Federacije Bosne i Hercegovine“, (2008), Šumarski fakultet, Sarajevo

Delić, S., Avdibegović, M.(2009): Prihodi i troškovi proizvodnje u šumarstvu Federacije Bosne i Hercegovine, Radovi Šumarskog fakulteta, broj 2, Knjiga XL, Sarajevo

Prilog 5. Realizacija fizičkog obima proizvodnje u preduzećima šumarstva i njihov procentualni udio u prodaji šumskih drvnih sotimenata na nivou Federacije BiH

Šumski drvni sortimenti	Kantonalno ŠPD HNK (m ³)	%	Kantonalno ŠPD ZHK (m ³)	%	Kantonalno ŠPD SK (m ³)	%	Kantonalno ŠPD HBK (m ³)	%	Federacija BiH (m ³)	2/10 (%)	4/10 (%)	6/10 (%)	8/10 (%)	10/10 (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Trupci četinarara ("F", I/III klasa)	9.359	11,9	0	0	65.271	44,7	259.119	51,9	743361	13,1	5,3	20,2	0,1	16,4
Trupci liščara ("F", "L", I/III klasa)	35.527	45,2	1.848	27,2	16.911	11,6	36.051	7,2	381329	16,8	16,6	23,4	2,8	16,8
Celuložno drvo	28	0,0	141	2,1	5.971	4,0	66.718	13,4	210.766	27,5	2,1	7,5	0,0	28,4
Ogrevno drvo	33.385	42,5	4.801	70,7	44.107	30,2	116.970	23,5	811.759	28,1	11,4	13,5	2,6	20,0
Ostalo oblo	303	0,4	0	0	13.901	9,5	20.059	4,0	70.118	4,6	7,3	16,0	0,2	23,0
Ukupno	78.602	100,0	6.790	100,0	145.981	100,0	498.917	100,0	2.217.333	20,3	9,2	17,0	1,5	19,1

Prilog 6. Vrijednost fizičkog obima proizvodnje po sortimentima i kantonalnim preduzećima šumarstva u 2006. godini

KŠPD	Šumski drveni sortiment	Trupci četinarara ("F", I/III klasa)	Trupci lišćara ("F", "L", I/III klasa)	Celulozno drvo	Ogrevno drvo	Ostalo oblo	Ukupno
USK	Vrijednost (KM)	10.699.429	6.109.537	2.476.459	8.718.262	137.894	28.141.582
	%	38,02	21,71	8,80	30,98	0,49	100,00
TK	Vrijednost (KM)	4.221.054	5.765.375	154.976	3.272.166	180.805	13.594.376
	%	31,05	42,41	1,14	24,07	1,33	100,00
ZDK	Vrijednost (KM)	15.882.638	8.130.967	390.534	3.416.467	275.340	28.095.946
	%	56,53	28,94	1,39	12,16	0,98	100,00
BPK	Vrijednost (KM)	60.346	536.098	956	461.835	3.187	1.062.422
	%	5,68	50,46	0,09	43,47	0,30	100,00
SBK	Vrijednost (KM)	12.511.450	6.144.423	2.566.658	4.905.347	691.952	26.819.828
	%	46,65	22,91	9,57	18,29	2,58	100,00
HNK	Vrijednost (KM)	923.993	3.506.582	1.722	1.286.129	20.661	5.739.086
	%	16,10	61,10	0,03	22,41	0,36	100,00
ZHK	Vrijednost (KM)	0	172.375	6.306	203.525	0	382.206
	%	0	45,10	1,65	53,25	0	100,00
SK	Vrijednost (KM)	7.129.860	1.619.193	361.259	1.789.820	867.256	11.767.388
	%	60,59	13,76	3,07	15,21	7,37	100,00
HBK	Vrijednost (KM)	21.324.882	2.867.715	1.829.818	3.422.660	551.945	29.997.021
	%	71,09	9,56	6,10	11,41	1,84	100,00

Prilog 7. Analiza strukture prihoda preduzeća šumarstva FBiH u poslovnoj 2006. godini

Šumski drvni sortimenti	ŠPD „Unsko- sanske šume“ doo Bosanska Krupa	%	JP „Šume TK“ dd Kladanj	%	ŠPD „Zeničko- dobojskog kantona“ doo Zavidovići	%	JP „Bosansko- podrinjske šume“ doo Goražde	%	ŠPD „Srednjobosans ke šume/Šume Središnje Bosne“ doo Donji Vakuf	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Trupci četinara (“F“, I/III klasa)	10.699.429	29,67	4.221.054	25,78	15.882.638	46,83	60.346	4,49	12.511.450	35,56
Trupci lišćara (“F“ “L“, I/III klasa)	6.109.537	16,94	5.765.375	35,20	8.130.967	23,97	536.098	39,92	6.144.423	17,46
Celulozno drvo	2.476.459	6,87	154.976	0,95	390.534	1,15	956	0,07	2.566.658	7,29
Ogrevno drvo	8.718.262	24,18	3.272.166	19,98	3.416.467	10,07	461.835	34,40	4.905.347	13,94
Ostalo oblo ²⁰	137.894	0,38	180.805	1,10	275.340	0,81	3.187	0,24	691.952	1,97
Ukupno (drvni sortimenti)	28.141.582	78,04	13.594.376	83,01	28.095.946	82,83	1.062.422	79,12	26.819.828	76,22
Ostali prihodi ²¹	7.916.822	21,96	2.781.793	16,99	5.823.753	17,17	280.301	20,88	8.365.554	23,78
Sveukupno	36.058.404	100,00	16.376.169	100,00	33.919.699	100,00	1.342.723	100,00	35.185.382	100,00

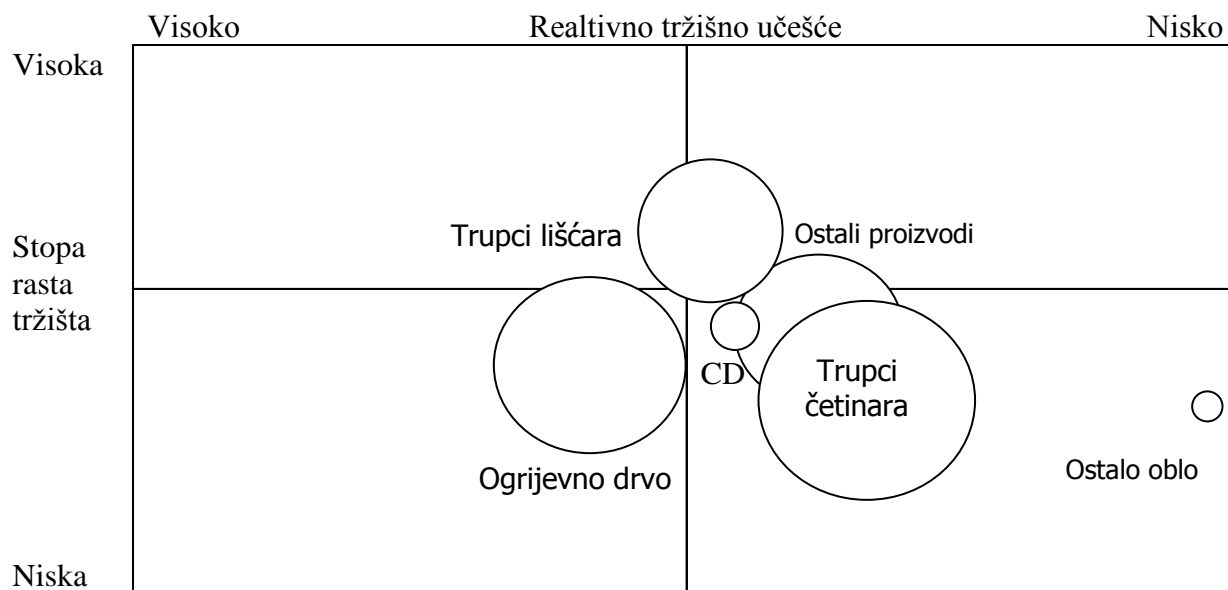
²⁰Ostalo oblo obuhvata: TT stubove, jamsko drvo i dr.

²¹Ostali prihodi su svi prihodi koji su ostvareni poslovanjem a nisu rezultat prodaje šumskih drvnih sortimenata (npr. realizacija sporednih šumskih proizvoda i drugo)

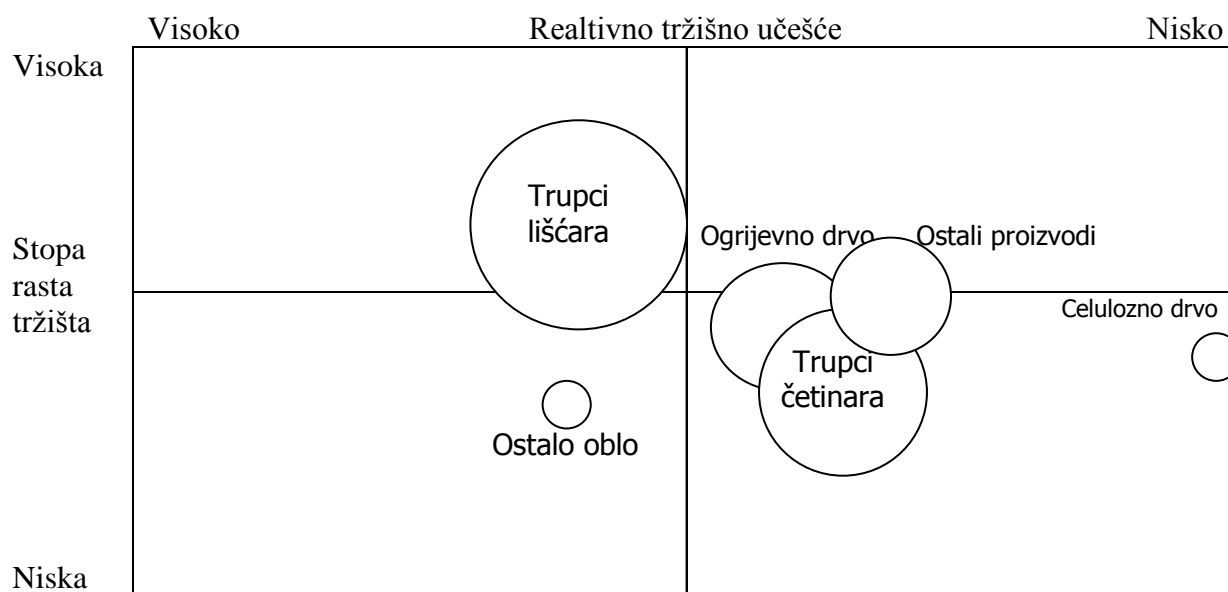
Prilog 8. Analiza strukture prihoda preduzeća šumarstva FBiH u poslovnoj 2006. godini

Šumski drvni sortimenti	Hercegovačk o- neretvanski kanton (preduzeća šumarstva)	%	ŠGD „Župani eZapadn oherceg ovačke“ dooPosuš je	%	KJP „Sarajevo- šume“ doo Sarajevo	%	ŠGD „Šume Herceg- bosanske županije“ doo Kupres	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Trupci četinarara (“F“, I/III klasa)	923.993	12,05	0	0	7.129.860	34,95	21.324.882	68,97
Trupci lišćara (“F“ “L“, I/III klasa)	3.506.582	45,73	172.375	30,51	1.619.193	7,94	2.867.715	9,27
Celulozno drvo	1.722	0,02	6.306	1,12	361.259	1,77	1.829.818	5,92
Ogrevno drvo	1.286.129	16,77	203.525	36,02	1.789.820	8,77	3.422.660	11,07
Ostalo oblo	20.661	0,27	0	0	867.256	4,25	551.945	1,78
Ukupno (drvni sortimenti)	5.739.086	74,84	382.206	67,65	11.767.388	57,68	29.997.021	97,01
Ostali prihodi	1.929.372	25,16	182.804	32,35	8.633.825	42,32	922.983	2,99
Sveukupno	7.668.458	100,00	565.010	100,00	20.401.213	100,00	30.920.004	100,00

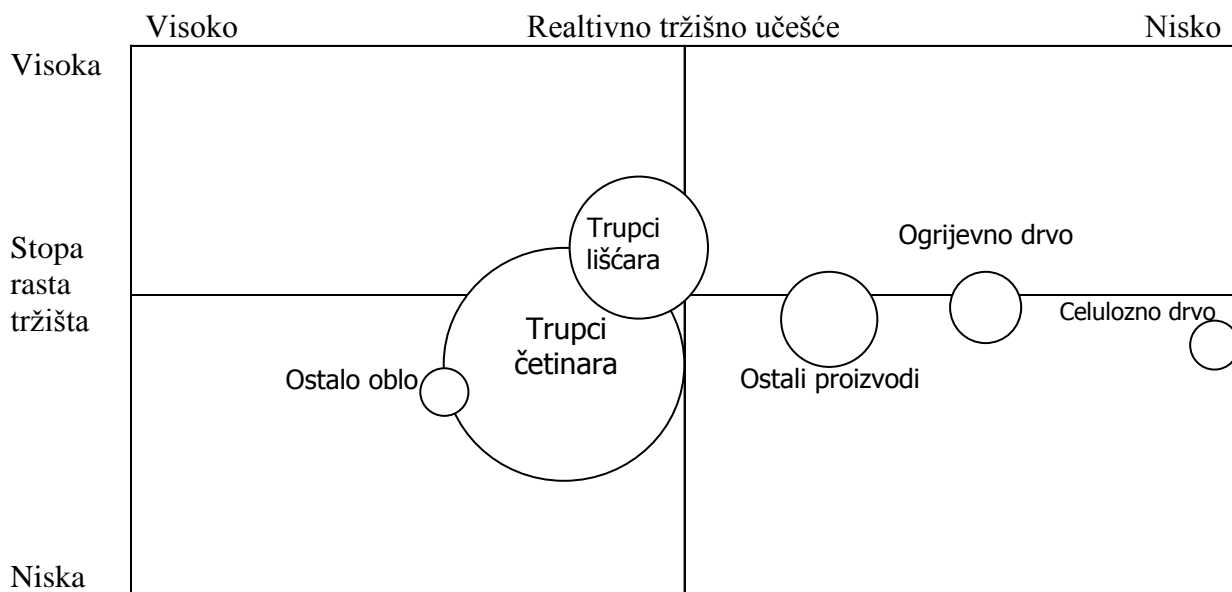
Slika 1. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia ŠPD „Unsko-sanske šume“ doo Bosanska Krupa



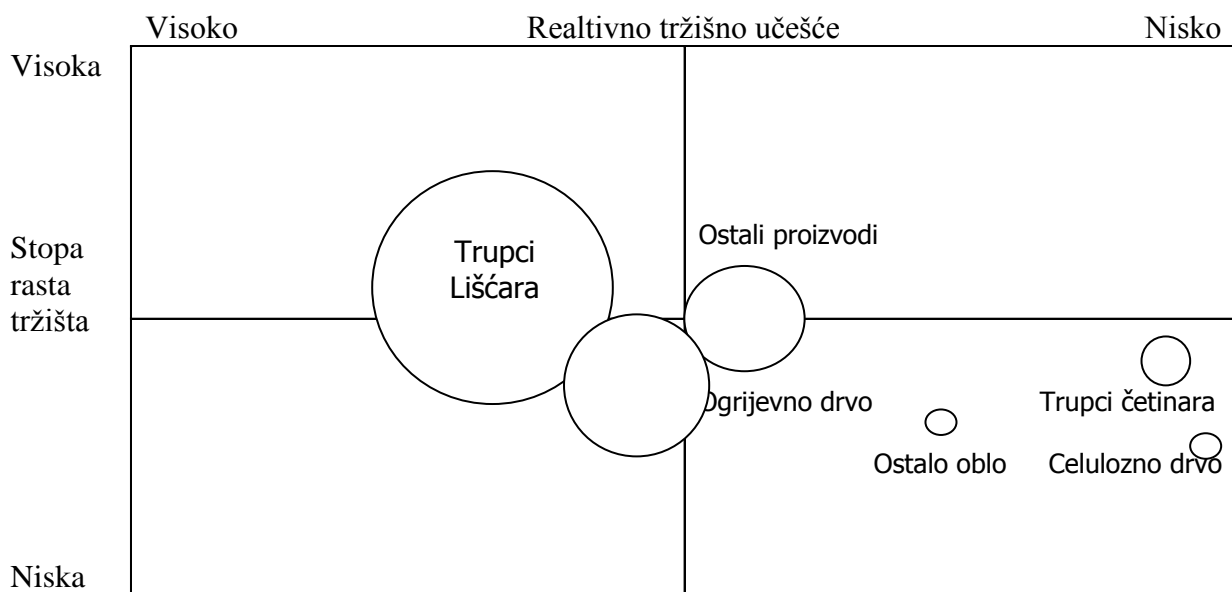
Slika 2. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia JP „Šume TK“ dd Kladanj



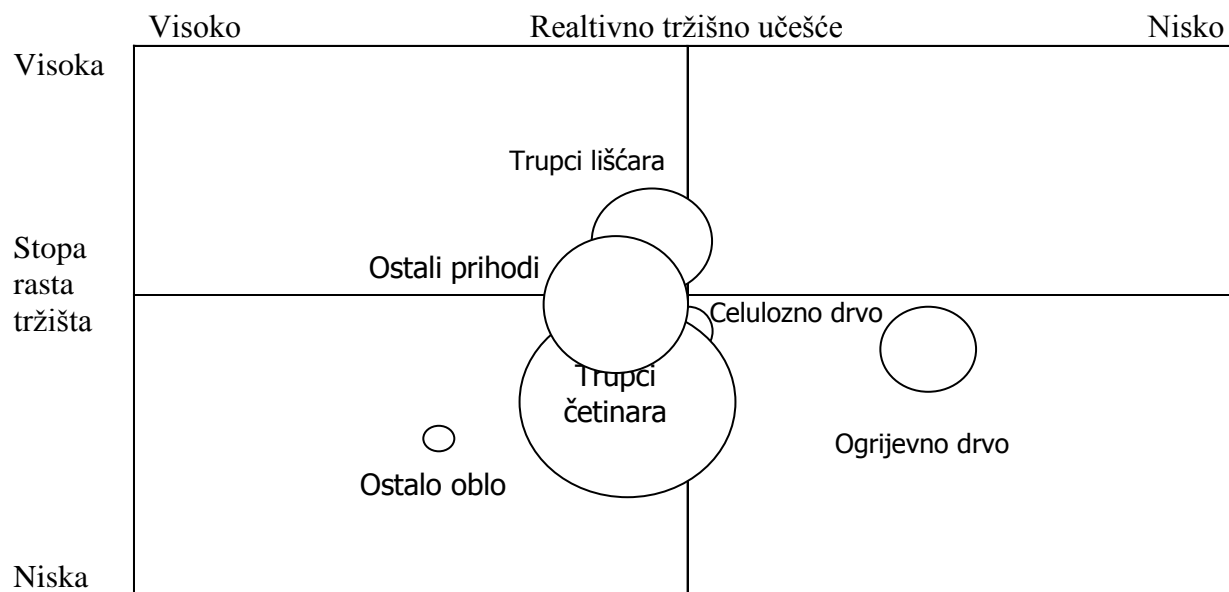
Slika 3. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia ŠPD „Zeničko-dobojskog kantona“ doo Zavidovići



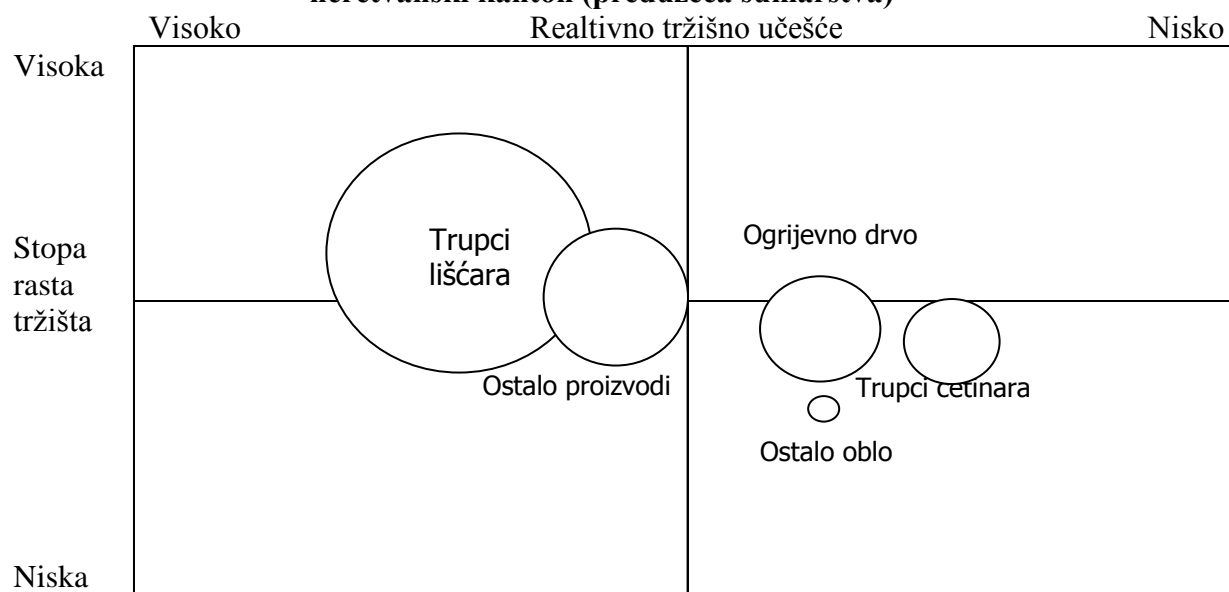
Slika 4. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia JP „Bosansko-podrinjske šume“ doo Goražde



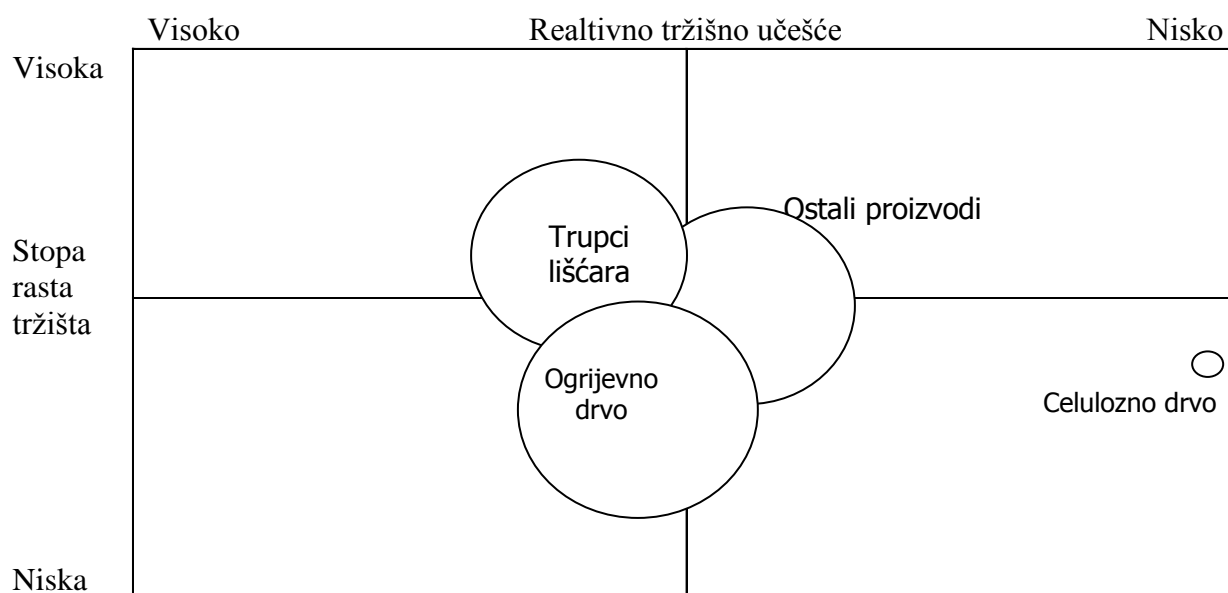
Slika 5. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia ŠPD „Srednjobosanske šume/Šume Središnje Bosne“ doo Donji Vakuf



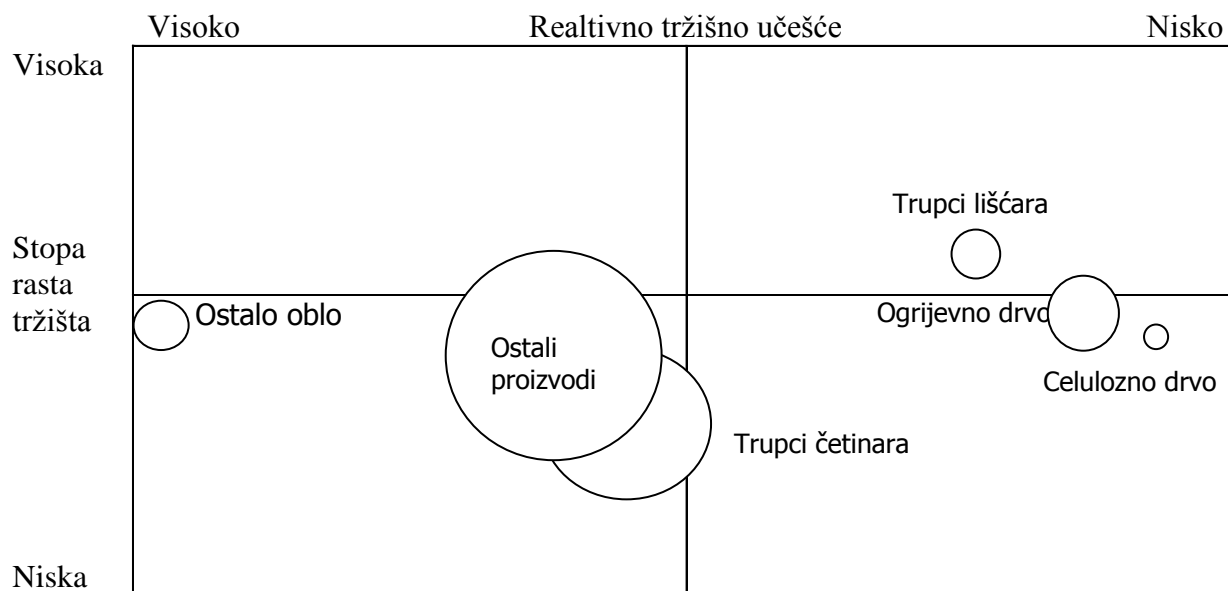
Slika 6. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia Hercegovačko-neretvanski kanton (preduzeća šumarstva)



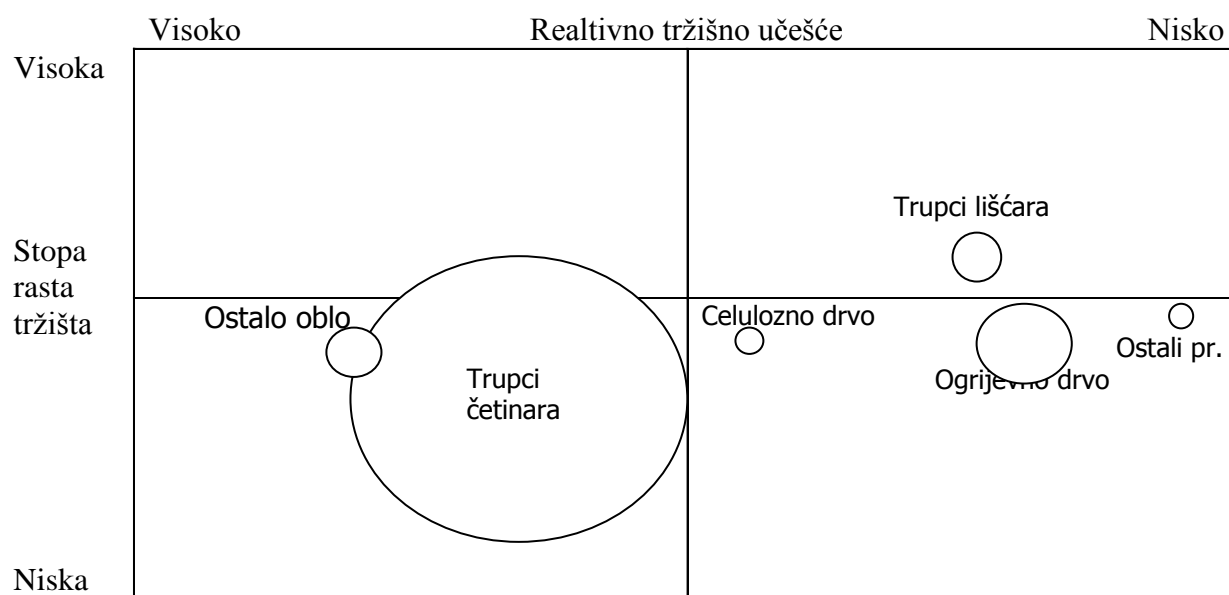
Slika 7. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia ŠGD „Županije Zapadnohercegovačke“ doo Posušje



Slika 8 .Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia KJP „Sarajevo-šume“ doo Sarajevo



Slika 9. Trenutna BCG matrica proizvodno-poslovnog portfolia ŠGD „Šume Herceg-bosanske županije“ doo Kupres



LITERATURA

1. Avdibegović, M. 2006: Reinženjering poslovnih sistema šumarstva u funkciji zadovoljavanja socioloških aspekata gospodarenja šumskim resursima u BiH, doktorska disertacija, Univerzitet u Sarajevu, Šumarski fakultet
2. Annual Report World Bank 2009
3. Akcioni plan za suzbijanje ilegalnih aktivnosti FBiH
4. Čomić, R. 1999. Organizacija proizvodnje i menadžment u šumarstvu, Šumarski fakultet, Banja Luka
5. Delić, S., Avdibegović, M.(2009): Prihodi i troškovi proizvodnje u šumarstvu Federacije Bosne i Hercegovine, Radovi Šumarskog fakulteta, broj 2, Knjiga XL, Sarajevo
6. Draft verzija FSC nacionalnih standarda za Bosnu i Hercegovinu
7. Elaborat participativnog procesa izrade Šumarskog programa FBiH
8. Forest Products Annual Market Review 2008-2009, UJEDINJENE NACIJE, 2009
9. IRC (2001) Uvod u tehnike strateškog planiranja za NVO
10. Plan i program rada za izradu Šumarskog programa FBiH
11. Raspoložive studije, informacije i baze podataka donesene od strane resornog ministarstva, relevantne za izradu predmetne Studije
12. Projekat razvoja i očuvanja šuma-Ekonomske-finansijska studija
13. Izvještaj o realizaciji projekta „Istraživanje cijene gospodarenja šumama i šumskim zemljištima na području Federacije Bosne i Hercegovine“, (2008), Šumarski fakultet, Sarajevo
14. Informacije o gospodarenju šumama u FBiH (2003-2008)
15. Kantonalni zakoni o šumama i drugi vezani za oblast šumarstva
16. Muslimović, Đ, 2010: Strateški menadžment u Š.P.D. „Unsko.samske šume“ d.o.o. Bosanska Krupa u uslovima promjenljivih zahtjeva poslovnog okruženja, magistarski rad, Šumarski fakultet, Sarajevo
17. Nacrt Zakona o šumama F BiH
18. Nacionalna šumarska politika Crne Gore, 2008;
19. Nacionalna šumarska politika i strategija, R Hrvatska, 2003;
20. Odluka o uslovima i načinima prodaje šumskih drvnih sortimenata
21. Poslovno upravljanje i organizacijsko strukturiranje Hrvatskih šuma d.o.o., Ekonomski fakultet Zagreb, 2009;
22. Revizorski izvještaji
23. Strategija šumarstva EU (1998)
24. Strategija održivog razvoja EU (2002)
25. Strategija održivog korišćenja prirodnih resursa i dobara EU (2005)
26. Strategija razvoja šumarstva Republike Srpske 2010-2020 (nacrt);
27. Strategija razvoja šumarstva R Srbije, 2006;
28. Statistički godišnjak/Ljetopis Federacije BiH 2009, Federalni zavod za statistiku, FBiH
29. Studija „Tržište pilanskim trupcima“ ORGUT 2010.(nacrt)
30. Susanna Laaksonen-Craig, (2004) Forest Policy and Economics, „Foreign direct investments in the forest sector: implications for sustainable forest management in developed and developing countries” Volume 6, Issues 3-4, June 2004, Pages 359-370, Economics of Sustainable Forest Management
31. Šehić Dževad, Strateški menadžment, Slovo Mostar, 2002
32. Šunjić-Beus, M., Berberović, Š., Stavrić, B. 1999. Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet, Sarajevo

33. Šunje Aziz, Top - menadžer : vizionar i strateg. Sarajevo: Tirada; 2002
34. UNDP (2009) Metodologija za integrirano planiranje lokalnog razvoja - miPRO
35. Uredba o šumama F BiH
36. Zakon o šumama RS
37. Zakon o šumama RH
38. Zakon o šumama R CG
39. Zakon o šumama entiteta RS
40. Zakon o šumama F BiH
41. Zakon o inspekcijama F BiH
42. Završni izvještaj projekta Benchmarking u šumarstvu BiH