

Models of forest timber assortment sales in public forestry companies: A comparative analysis of the Republic of Srpska, the Federation of Bosnia and Herzegovina and the Republic of Serbia

Modeli prodaje šumskih drvnih sortimenata u javnim preduzećima šumarstva: komparativna analiza u Republici Srpskoj, Federaciji Bosne i Hercegovine i Republici Srbiji

Dragan Čomić^{1*}, Bogoljub Blagojević², Stojanka Bilić³, Dženan Bećirović⁴, Bruno Marić⁴

1 University of Banja Luka - Faculty of Forestry, Bosnia and Herzegovina

2 Former student of University of Banja Luka - Faculty of Forestry, Bosnia and Herzegovina

3 Student of University of Banja Luka - Faculty of Forestry, Bosnia and Herzegovina

4 Univerzitet u Sarajevu - Šumarski fakultet, Zagrebačka 20, 71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina

ABSTRACT

The sale of forest timber assortments represents a complex and multidimensional process, encompassing a wide range of activities, from establishing contact with buyers and negotiating sales agreements, through organizing tenders and defining criteria for evaluating bids, to setting prices and allocating assortments. This paper analyzes the sales procedures in five forest estates within the Public Forest Company “Šume Republike Srpske” (“Zelengora” Kalinovik, “Drina” Srebrenica, “Maglić” Foča, “Panos” Višegrad, and “Vučevica” Čajniče), as well as in three forestry companies from the region: Public Company “Bosansko-podrinjske šume” d.o.o. Goražde, Cantonal Public Forestry Company “Sarajevo-šume” d.o.o. Sarajevo, and Public Company “Srbija-šume” Belgrade. The aim of the research was to identify and compare the procedures and processes of organizing sales in public forestry companies. In addition to applying classical scientific methods (classification, analysis, synthesis, induction, and deduction), a survey was conducted among employees directly or indirectly involved in sales activities to obtain practical insights and perspectives from practice. The survey results indicated a series of challenges in organizing sales, ranging from the complexity of procedures and lack of market flexibility to the need for more efficient professional services and improvements in the customer scoring system. The comparative analysis revealed that sales models among the observed companies differ significantly, with clearly identified strengths and weaknesses of individual approaches. Based on the obtained results, the paper provides specific recommendations aimed at improving the existing sales system in public forestry companies, with the ultimate goal of enhancing economic and financial performance.

Key words: Public forestry companies, sales, forest timber assortments, sales procedures, sales organization.

* Corresponding author: prof. dr. Dragan Čomić, dragan.comic@sf.unibl.org, University of Banja Luka - Faculty of Forestry, Bosnia and Herzegovina

INTRODUCTION - Uvod

Funkcije šuma svrstavaju se u tri osnovne grupe: proizvodne, ekološke (zaštitne) i socijalne (Simončić i Bončina, 2015). U tradicionalno organiziranim javnim preduzećima šumarstva poslovni model dominantno je baziran na sječi i plasmanu šumskih drvnih sortimenata (ŠDS), dok su ostali izvori prihoda često marginalizirani. Prilikom tradicionalne prodaje težište je prvenstveno na transakciji i samom činu prodaje, bez značajnog uvažavanja zahtjeva potrošača u procesu prodaje (Filipović i Damjanović, 2006). U regiji se šume i dalje uglavnom posmatraju kroz tradicionalnu prizmu – kao izvor drvene sirovine, pri čemu prodaja ŠDS još uvijek predstavlja osnovni izvor prihoda za javna preduzeća šumarstva u većini zemalja Zapadnog Balkana. Ovakav pristup zanemaruje brojne druge koristi koje šume i šumski ekosistemi pružaju, čineći sektor previše zavisnim od tržišta ŠDS i osjetljivim na promjene u potražnji, cijenama i regulativi. Zbog toga je neophodna promjena paradigme i šire prepoznavanje šuma kao ključnog elementa zelene infrastrukture i najvećeg izvora kopnenih bioloških resursa. Šume mogu obezbijediti raznovrsne ekosistemске usluge i dati važan doprinos ekonomskom razvoju, naročito u kontekstu klimatskih promjena (adaptacija i mitigacija), korištenja obnovljivih izvora energije i razvoja povezanih sektora, kao što su ekoturizam, građevinarstvo, ruralni razvoj, agrošumarstvo, urbano šumarstvo, vodoprivreda, tekstilna i hemijska industrija, farmacija, lovstvo i zdravstvo (Čomić, 2022). Kao potvrda ove teze su i navodi UNECE-a (2018) da javna preduzeća šumarstva posluju neprofitabilno zbog niske cijene drveta, što ograničava ulaganja u održivo gazdovanje šumama. Niska cijena drveta obeshrabruje i privatne investicije, što dodatno pogoršava stanje u sektoru. Kao rezultat toga dolazi do problema u održivom gazdovanju šumama, izostanka pošumljavanja, te porasta ilegalne sječe i požara, što vodi ka degradaciji šuma i gubitku biodiverziteta (UNECE, 2018).

Savremeno poslovno okruženje obilježeno je intenzivnim promjenama, pri čemu tehnološki razvoj znatno ubrzava dinamiku tržišta, donoseći istovremeno nove šanse i potencijalne prijetnje za preduzeća (Blagojević et al., 2019; Lemm et al., 2020). Globalizacija i internacionalizacija omogućavaju ulazak na nova tržišta, dok konkurencija prelazi s lokalnog i nacionalnog na globalni nivo. U uslovima tržišnog zasićenja diferencijacija, segmentacija i inovacije postaju ključni mehanizmi za identifikaciju i osvajanje novih tržišnih niša (Posavec et al., 2021). U cijelom regionu, šumarski sektor daje značajan doprinos državnoj ekonomiji (OECD, 2021). Navedeno potvrđuju Kuzman et al. (2022), koji ističu da je drveni sektor tradicionalno važan za privredu Sloveni-

je, Hrvatske, Srbije i Bosne i Hercegovine (BiH), a razvoj šumarstva u zemljama Srednje i Jugoistočne Evrope (CSE) uglavnom se oslanja na domaće šumske resurse, preradu drveta i proizvodnju namještaja. Također je važno istaći da je regionalna saradnja među zemljama Zapadnog Balkana od suštinskog značaja za borbu protiv ilegalne sječe šuma (Radosavljević et al., 2024). Iako proizvodnja i prodaja ŠDS i dalje ostaju primarni izvor prihoda za javna preduzeća šumarstva u regiji, potrebno je imati u vidu da, nasuprot striktnoj proizvodnoj orijentaciji (koja u prvi plan stavlja proizvodnju, odnosno striktnu realizaciju planiranog etata), savremena shvatanja nalažu tržišno orijentirano organiziranje i realizaciju proizvodnje, odnosno da bude proizvedena ona količina proizvoda koja se može realizirati na tržištu ili za koju postoji potražnja. Posavec et al. (2021) navode da su preduzeća šumarstva u razvijenim tržišnim ekonomijama pretežno strateški orijentirana, dok su u zemljama u tranziciji pretežno operativno orijentirana.

Potreba za usvajanjem navedene održive i tržišne orijentacije posebno je izražena u prethodnom periodu (2020–2025), kada je fluktuacija ponude i potražnje dostizala ekstremne vrijednosti. Tokom pandemije COVID-19, tržište je gotovo u potpunosti stagniralo, što je bilo praćeno fazom izuzetno visoke potražnje za rezanom građom i ŠDS. Ovaj trend je narušen početkom geopolitičke krize između Ukrajine i Rusije, koja je ponovo destabilizirala potražnju i stvorila dodatne poremećaje u lancima snabdijevanja. Prema OECD-u (2021), kriza izazvana pandemijom COVID-19 imala je utjecaj na BiH, ali istovremeno predstavlja i priliku za strateško usmjerenje i jačanje ekonomske i socijalne otpornosti. U istom izvoru navedeno je da će glavni izazovi BiH u narednoj deceniji biti poboljšanje pristupa finansijama za mala i srednja preduzeća (MSP) radi podsticanja privatnih investicija, kao i usmjerenje većeg dijela javne potrošnje ka investicijama i izdacima koji doprinose rastu produktivnosti (OECD, 2021). U navedenom kontekstu, nalaženje i uspostavljanje ravnoteže između realnih potreba tržišta u datom trenutku s planovima proizvodnje koji se baziraju na šumsko-privrednoj osnovi (kao osnovnom planskom dokumentu u šumarstvu koji se izrađuje za period od deset godina) predstavlja stvarni izazov za javna preduzeća šumarstva u zemljama regiona.

Pored tržišta, odnosno plasmana ŠDS na tržištu, formiranje cijene predstavlja jedan od ključnih faktora koji direktno utječu na stabilnost prihoda i profitabilnost javnih preduzeća i cjelokupnog sektora šumarstva. U tržišnim uslovima cijena treba da reflektuje promjene u ponudi i potražnji, troškovima proizvodnje, kvalitetu ŠDS i općem stanju u industriji. Međutim, u praksi, naro-

čito u javnim preduzećima u zemljama regiona, proces izmjene i prilagođavanja cjenovnika je često administrativno opterećen, dugotrajan i podložan utjecajima različitih interesnih grupa. Također, često izostaje korištenje mehanizama za ažuriranje cijena zasnovanih na redovnoj analizi tržišnih trendova i korištenja digitalnih alata za praćenje tržišta. Kao posljedica toga, cijene koje određuju javna preduzeća često nisu usklađene s tržišnim kretanjima, što može dovesti do narušavanja poslovne stabilnosti, konkurentnosti, gubitaka prihoda te otežanog planiranja kako za javni sektor, tako i za privatne prerađivače. Ovakva nefleksibilna cjenovna politika i nedovoljno korištenje licitacija kao načina prodaje negativno se odražavaju na funkcioniranje kompletnog lanca vrijednosti u sektoru šumarstva. Efektivno realizirane licitacije mogu donijeti korist za obje strane – obezbjeđenje kontinuiteta i poslovnog procesa za kupce i značajno povećanje prihoda i profita za prodavce (Farnia et al., 2013). Slične okolnosti zabilježene su i u zemljama regiona, gdje su ugovorene količine ŠDS najčešće nedovoljne u odnosu na potrebe drvoprerađivačke industrije, zbog čega licitacije predstavljaju važan mehanizam za obezbjeđenje dodatnih količina sirovine neophodne za kontinuirani proizvodni proces (Đurić, 2019).

Također, ovakve prakse negativno utječu na razvoj drvoprerađivačkog sektora, koji ostaje dominantno usmjeren na primarnu preradu i visok koeficijent obrta, dok interes za ulaganje u opremu, kadrove i podizanje stepena finalizacije proizvoda ostaje ograničen. Time se propušta prilika za stvaranje dodatnih prihoda i razvoj konkurentnih lanaca vrijednosti. U kontekstu regionalne integracije i usklađivanja sa standardima Evropske Unije (EU), unapređenje politike cijena i prodaje ŠDS u javnim preduzećima od suštinske je važnosti za stvaranje predvidivog, održivog i konkurentnog sektora šumarstva. Također, korištenje i unapređenje postojeće infrastrukture (primjer informacionog sistema u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac) treba usmjeriti prema primjeni digitalnih platformi za prodaju ŠDS metodom licitacije, što bi, zajedno s unapređenjem transparentnosti pri ugovaranju prodaje, moglo doprinijeti boljem usklađivanju s realnim tržišnim uslovima i većem povjerenju među svim akterima unutar i izvan sektora šumarstva. U okviru prethodnih istraživanja analizirani su: prihodi i rashodi proizvodnje u šumarstvu Federacije Bosne i Hercegovine (FBiH) (Delić i Avdibegović, 2009), troškovi gazdovanja šumskim resursima u FBiH i upravljanje troškovima (Delić et al., 2011), tržište šumskih drvnih proizvoda na području Zeničko-dobojskog kantona (Delić et al., 2016), te finansijski indikatori uspješnosti poslovanja preduzeća šumarstva i potreba za primjenom izvještavanja o održivosti (Delić et al., 2024), bez analize načina prodaje ŠDS.

Ovaj rad baziran je na analizi i identifikovanju ključnih problema u načinu prodaje ŠDS u šumskim gazdinstvima (ŠG) koja posluju u okviru javnog preduzeća šumarstva “Šume Republike Srpske” (JPŠ “Šume Republike Srpske”), kao i javnih preduzeća šumarstva JP “Bosansko-podrinjske šume” d. o. o. Goražde, KJP “Sarajevo-šume” d. o. o. Sarajevo, i JP “Srbijašume” Beograd. Analizirani su modeli prodaje u šumarstvu, koji predstavljaju načine na koje se drveni sortimenti prodaju kupcima, odnosno načine kojima se određuje ko obavlja sječu, izradu i transport drveta, kao i način formiranja cijene i vršenja naplate. Cilj ovog istraživanja je uporedna analiza načina prodaje u odabranim ŠG, kao i njihovo poređenje s praksama drugih šumarskih preduzeća u regionu. Navedeni pristup omogućava dublje sagledavanje postojećeg stanja, identifikaciju uspješnih modela u prodaji i raspodjeli ŠDS, te doprinosi unapređenju prodajnih procedura i ostvarivanju boljih ekonomskih i finansijskih rezultata.

MATERIALS AND METHODS - *Materijal i metode*

Polazna osnova ovog istraživanja je opis i uporedna analiza modela prodaje u pet ŠG u okviru JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac, te poređenje s praksom tri preduzeća šumarstva (dva iz Federacije Bosne i Hercegovine (FBiH) i jedno iz Republike Srbije). Cilj je bio identifikirati pozitivne i negativne efekte trenutno primjenjivanih modela prodaje i sagledati njihove implikacije na sektor šumarstva. Osnovna hipoteza ovog istraživanja polazi od pretpostavke da će izmjene i unapređenje načina i procedura prodaje ŠDS pozitivno utjecati na saradnju s kupcima, te na povećanje prihoda i profita javnih preduzeća šumarstva. Osnovno istraživanje provedeno je u okviru izrade master rada Bogoljuba Blagojevića (Blagojević, 2023), a podaci su prikupljeni na dva načina. Prvi način je obuhvatao analizu raspoložive literature, naučnih i stručnih časopisa, zakonskih i podzakonskih akata, godišnjih analiza, studija, izvještaja i projekcija u oblasti istraživanja. Drugi način je imao eksperimentalni karakter i proveden je metodom ankete, pri čemu je upitnik ponuđen ispitanicima koji neposredno ili posredno učestvuju u postupku prodaje u analiziranim preduzećima šumarstva. U istraživanju je primijenjen kombinovani metodološki pristup, koji obuhvata kvalitativne i kvantitativne metode, s ciljem sveobuhvatnog sagledavanja postojećih modela prodaje ŠDS i mogućnosti njihovog unapređenja. Za istraživanja su korištene sljedeće naučne metode i tehnike: klasifikacija, analiza sadržaja, analiza, sinteza, deskripcija, indukcija, dedukcija, komparacija i anketa (Todorović i Todorović, 2015).

Metodom klasifikacije problem je razdvojen na manje cjeline, nakon čega je primijenjena metoda analize sadržaja (za analizu literature prilikom razvoja teorijskog okvira i prikupljanja podataka u radu). Metoda analize korištena je za razlaganje složenih pojava, procesa i podataka vezanih za prodaju ŠDS na osnovne elemente radi njihovog pojedinačnog proučavanja i razumijevanja. Metoda sinteze primijenjena je za objedinjavanje rezultata dobijenih analizom, s ciljem formiranja cjelovitih zaključaka o efektivnosti i efikasnosti postojećih modela prodaje i mogućim pravcima unapređenja. Metoda deskripcije korištena je za detaljan i sistematičan opis postojećeg stanja u procesu prodaje ŠDS, uključujući organizacione procedure, pravni okvir i tržišne uslove. Metoda indukcije primijenjena je za izvođenje općih zaključaka na osnovu pojedinačnih primjera i podataka prikupljenih tokom istraživanja. Metoda dedukcije korištena je za provjeru postavljene hipoteze i izvođenje specifičnih zaključaka, polazeći od općih teorijskih postavki i principa u oblasti šumarske ekonomike i menadžmenta prodaje. Metoda komparacije korištena je za upoređivanje modela prodaje ŠDS između pet ŠG u okviru JPŠ “Šume Republike Srpske” i tri šumarska preduzeća (dva iz FBiH i jedno iz Republike Srbije), radi identifikacije sličnosti, razlika, prednosti i nedostataka u primijenjenim praksama.

Metoda ankete primijenjena je korištenjem strukturiranog anketnog upitnika, dizajniranog prema ciljevima istraživanja i specifičnostima sektora šumarstva, uz omogućavanje kvantitativne obrade i kvalitativne interpretacije podataka. Upitnik je sadržavao 15 zatvorenih i poluotvorenih pitanja. Prva cjelina (7 pitanja) odnosila se na aktivnosti koje JPŠ “Šume Republike Srpske” provodi u postupku prodaje, dok je druga cjelina (8 pitanja) obuhvatala aktivnosti svih ŠG u istom procesu. Anketiran je uzorak od 100 zaposlenih, odabran metodom ciljnog i stratificiranog uzorkovanja, pri čemu su ispitanici bili zaposleni na poslovima prodaje ŠDS ili srodnim administrativnim i organizacionim poslovima u ŠG. Prikupljeni podaci su zatim sistematizirani, obrađeni, analizirani i interpretirani u okviru istraživanja. U okviru ovog rada predstavljen je dio rezultata provedene ankete, kojim je omogućena komparacija načina prodaje u analiziranim preduzećima šumarstva. Primarni podaci prikupljeni su direktnim anketiranjem zaposlenih u JPŠ “Šume Republike Srpske”, analizom šumarskih preduzeća iz FBiH i Republike Srbije, kao i na osnovu iskustvenih podataka autora (Blagojević, 2023). Sekundarni podaci preuzeti su prvenstveno iz godišnjih izvještaja poslovanja analiziranih preduzeća šumarstva, regulativnog okvira entiteta i Republike Srbije, strategija razvoja šumarstva, kao i publikacija međunarodnih organizacija kao što su UNECE (2021; 2022; 2023) i World Bank (2024). Dobijeni rezultati su uneseni u MS Excel 2019 i urađena je deskriptivna statistika.

RESULTS - Rezultati

Organization of sales in the JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac - Organizacija prodaje u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac

Prodaja u JPŠ “Šume Republike Srpske” odvija se kroz tri osnovna modela: ugovore za sukcesivnu isporuku, javno nadmetanje (licitacije) i maloprodaju. Organizacija prodaje i cjelokupnog poslovanja u pojedinim ŠG zasniiva se na šumskoprivrednim osnovama – planskim dokumentima koji definiraju upravljanje određenim šumskim područjem za period od deset godina. Na osnovu šumskoprivrednih osnova izrađuju se izvođački projekti s godišnjim planom sječa, koji obuhvataju sve radove predviđene za realizaciju u toku jedne godine. Šumska gazdinstva su obavezna da plan dostave Direkciji JPŠ “Šume Republike Srpske” do 1. novembra tekuće godine, nakon čega Direkcija, na osnovu prispjelih planova iz svih ŠG i raspoloživih sortimenata iz redovnih i vanrednih sječa, sastavlja pregled raspoloživih ŠDS po kvalitetu i količini.

Uslovi prodaje ŠDS u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac obuhvataju niz postupaka i pravila, uključujući: otpremu, fakturisanje, utvrđivanje trenutka nastanka dužničko-povjerilačkog odnosa, način i rokove plaćanja, osiguranje naplate, uslove definisane ugovorom, te obračun i druge povezane radnje. Kriterijumi, uslovi i načini raspodjele ŠDS utvrđuje Vlada Republike Srpske, kroz funkciju Skupštine preduzeća, u skladu sa *Odlukom o utvrđivanju kriterijuma, uslova i načina raspodjele šumskih drvnih sortimenata* (“Službeni glasnik RS”, br. 86/19) (tabela 1).

Nakon izvršenog bodovanja preduzeća, utvrđuje se jedinična vrijednost boda izražena u m³, a osnovni cilj je utvrđivanje količine ŠDS koji se raspodjeljuju drvoprerađivačima u Republici Srpskoj (RS). Prema *Odluci o utvrđivanju kriterijuma, uslova i načina raspodjele šumskih drvnih sortimenata* (“Službeni glasnik RS”, br. 86/19), definisana je neophodna dokumentacija koju privredni subjekti moraju dostaviti, i to:

1. Popunjen obrazac “Podaci o poslovanju privrednog subjekta u toku prethodne godine”.
2. Bilans uspjeha drvoprerađivača za prethodnu godinu.
3. Potvrdu Poreske uprave RS o broju zaposlenih radnika u prethodnoj godini i potvrdu o izmirenim poreskim obavezama.
4. Potvrdu Uprave za indirektno oporezivanje o ostvarenom izvozu proizvoda nastalih preradom drveta u periodu prethodne godine.
5. Dokaz o ispunjenju minimalnih tehničkih uslova, u skladu sa *Uredbom o minimalnim tehničkim uslovima za rad objekata za primarnu preradu drveta* (Službeni glasnik Republike Srpske broj 46/10).

Tabela 1. Kriterijumi za raspodjelu ŠDS prema Odluci o utvrđivanju kriterijuma, uslova i načina raspodjele šumskih drvnih sortimenata (2019)

Table 1. Criteria for the allocation of forest timber assortments according to the Decision on defining the criteria, conditions, and method of allocation of forest timber assortments (2019)

KATEGORIJA	BROJ BODOVA
Ukupan prihod preduzeća	
Za svakih 100.000 KM prihoda	0,3 boda
Ostvareni izvoz (od proizvoda ŠDS)	
Za svakih 100.000 KM izvoza (pilanski proizvodi)	0,2 boda
Za svakih 100.000 KM izvoza (finalni i polufinalni proizvod)	0,4 boda
Broj zaposlenih radnika (prerada drveta)	
Za svakih 10 zaposlenih radnika	3 boda
Stepen finalizacije proizvoda	
Pilanski proizvodi	2 boda
Polufinalni proizvodi	6 bodova
Finalni proizvodi	12 bodova
Stepen razvijenosti lokalne zajednice	
Razvijena	0 bodova
Srednje razvijena	4 boda
Nerazvijena	8 bodova
Izrazito nerazvijena	12 bodova
Ispunjavanje obaveza prema JPŠ “Šume Republike Srpske”	
Avans	10 bodova
Redovno plaćanje	5 bodova
Kašnjenja u plaćanju	0 bodova

Potrebno je naglasiti činjenicu da je u dopunama navedene Odluke (Službeni glasnik RS, 2025) navedeno da JPŠ “Šume Republike Srpske” trebaju raspodijeliti 80% etata trupaca četinarskih vrsta i 90% etata trupaca lišćarskih vrsta drveća prema kriterijumima za drvoprerađivače u Republici Srpskoj koji ispunjavaju uslove za raspodjelu ŠDS. Preostale količine od 20% etata trupaca četinaru i 10% etata trupaca lišćara bit će rezervisano za prodaju trupaca putem licitacije. Također je navedeno da preduzeća iz grupe finalnih i polufinalnih prerađivača koja su bodovana za raspodjelu ŠDS u 2025. godini stiču pravo na potpisivanje okvirnih petogodišnjih ugovora sa JPŠ “Šume Republike Srpske”, dok će se s primarnim drvoprerađivačima potpisivati jednogodišnji ugovori.

Procedure for the sale of forest timber assortments in the JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac - Postupak prodaje ŠDS u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac

Osnovni zakon za sektor šumarstva u RS predstavlja Zakon o šumama RS (Službeni glasnik RS, broj 75/08; 60/13; 70/20). Na osnovu člana 76, stav 2 Zakona o republickoj upravi (“Službeni glasnik RS”, br. 115/18) i tačke 2 Zaključka Vlade Republike Srpske broj: 04/1-012-2-1566/19 od 13. juna 2019. godine, Ministarstvo privrede i preduzetništva donosi Rješenje o utvrđivanju uslova i kriterijuma za razvrstavanje privrednih subjekata iz oblasti drvne industrije prema stepenu prerade na finalne, polufinalne i primarne. Navedenim Rješenjem precizno su definirani kriterijumi koje privredni subjekti moraju ispuniti kako bi bili svrstani u određenu kategoriju, uz mogućnost podnošenja zahtjeva za prelazak u drugu kategoriju tokom godine, pod uslovom dostavljanja kompletne dokumentacije. Stepenn prerade direktno utječe na uslove prodaje, uključujući i mogućnost različitih modela plaćanja (npr. odgođeno plaćanje). Prema Odluci o definisanju parametara za utvrđivanje strateških preduzeća iz oblasti drvoprerađivačke industrije (Vlada Republike Srpske, 2018), privredni subjekti koji ispunjavaju propisane parametre imaju pravo na zaključenje okvirnih petogodišnjih ugovora s JPŠ “Šume Republike Srpske”, kojima se garantuju minimalne količine i dinamika isporuke ŠDS. Za svaku godinu se na nivou javnog preduzeća donosi odluka o uslovima i načinu prodaje (JPŠ “Šume Republike Srpske”, 2022b), a definirana je i procedura za realizaciju ŠDS (JPŠ “Šume Republike Srpske”, 2018). Prodaja se vrši na osnovu cijena definiranih u Cjenovniku ŠDS i šumske biomase (JPŠ “Šume Republike Srpske”, 2025), a svake godine se tržišna realizacija ŠDS iskazuje u izvještaju o izvršenju proizvodno-fnansijskog plana (JPŠ “Šume Republike Srpske”, 2021; 2022a; 2023). Kupcima koji ne izmiruju dospelje obaveze u roku obustavlja se isporuka sortimenata. Dispozicija za otpremu izdaje se samo ako je dug izmiren ili je uplaćen propisani avans, u skladu sa Odlukom o utvrđivanju kriterijuma, uslova i načina raspodjele ŠDS (2019). Poseban režim važi za kupce koji su istovremeno izvođači radova u šumarstvu – takvi subjekti ne mogu preuzimati sortimente iz odjela u kojima izvode radove.

Nakon bodovanja drvoprerađivača i objave spiska subjekata koji ispunjavaju uslove, slijedi potpisivanje ugovora. Prioritet imaju strateška preduzeća, a potom se ugovori zaključuju sa ostalim kupcima sukcesivno po ŠG. Za niže vrijedne sortimente ugovori se potpisuju na prijedlog ŠG. Po odobrenju, ugovor se potpisuje u ŠG od strane kupca i direktora, zatim se dostavlja Direkciji Javnog preduzeća, gdje ga potpisuje direktor za

komercijalne poslove i generalni direktor. Komercijalna služba dodjeljuje broj ugovora i unosi ga u informacijski sistem. Ugovor se izrađuje u tri primjerka – za kupca, Direkciju JPŠ i ŠG. Za niže vrijedne sortimente uvijek se vrši avansna uplata. Isporuka ŠDS vrši se na osnovu potpisane dispozicije od strane direktora ŠG ili ovlaštenog lica. Dispozicija se dostavlja rukovodiocu šumske uprave, radne jedinice ili revira, koji je evidentira i proslijeđuje otpremaču na radilištu. Dokument sadrži sve propisane podatke: broj dispozicije, broj ugovora, naziv kupca, mjesto isporuke, količinu i strukturu sortimenata, te odjel i privrednu jedinicu iz koje se vrši isporuka.

Fakturisanje započinje po izvršenoj otpremi. Jedan primjerak otpremnog lista dobija vozač (kupac), dva primjerka idu knjigovođi proizvodnje i prodaje, a jedan ostaje otpremaču. Nakon unosa u sistem, otpremnice se dostavljaju likvidatoru radi provjere i ispravke eventualnih grešaka. Potom se dokument ovjerava, unosi datum i potpis, te predaje fakturisti koji izrađuje fakturu. Fature se štampaju u dva primjerka – jedan se šalje kupcu (uz "plavu" otpremnicu), a drugi ostaje ŠG ("žuta" otpremnica). Likvidator provjerava usklađenost fakture s otpremnicom i unosi podatke u finansijsko knjigovodstvo. Glavni knjigovođa potom vrši rasknjižavanje i umanjuje avans kupca za iznos fakture ili povećava dug kod kupca s odgođenim plaćanjem. Fakturisanje se vrši prema važećem cjenovniku, a fakture se kupcima dostavljaju dva puta mjesečno, obavezno prije početka narednog mjeseca, zbog obračuna PDV-a. Sve izlazne fakture evidentiraju se u *Knjigu izlaznih faktura* (KIF). Ukoliko kupac uoči nepravilnosti u dimenzijama ili klasama sortimenata, može podnijeti pismenu reklamaciju direktoru preduzeća. Direktor zahtjev proslijeđuje komisiji za reklamacije, koja izlazi na stovarište kupca, utvrđuje činjenično stanje i sačinjava zapisnik.

Organization of sales in the forest management unit "Zelengora" Kalinovik - Organizacija prodaje u šumskom gazdinstvu "Zelengora" Kalinovik

Šumsko gazdinstvo "Zelengora" Kalinovik obuhvata područje opština Kalinovik, Trnovo, Istočna Ilidža i dijelom opštine Foča, i gazduje "Kalinovičko-Trnovskim" šumskoprivrednim područjem. Ovo šumsko gazdinstvo se suočava s određenim poteškoćama u plasmanu robe, prvenstveno zbog nedovoljno razvijenih prerađivačkih kapaciteta na području opštine. Dodatni izazov predstavlja velika udaljenost Kalinovika od većih prerađivačkih centara i kupaca iz drugih dijelova Republike Srpske. Postupak prodaje ŠDS započinje nakon što se dobiju podaci o raspoloživim količinama i vrstama sortimenata, dok direktnu komunikaciju s kupcima vodi tehnički

direktor koji ugovara uslove isporuke. Rukovodioci radnih jedinica imaju obavezu da do kraja radnog vremena dostave tehničkom direktoru izvještaj o stvarnom stanju na stovarištima, uključujući kvalitet i količinu raspoloživih sortimenata. Komercijalna služba tehničkom direktoru dostavlja informacije o finansijskom statusu kupaca, potvrde o izvršenim avansnim uplatama, te podatke o procentu isporučenih ŠDS u odnosu na ugovorene količine. Nakon analize prikupljenih podataka, tehnički direktor uspostavlja direktan kontakt s kupcima radi dogovora o terminu i načinu preuzimanja robe, nakon čega komercijalnoj službi predaje spisak kupaca, na osnovu kojeg se izrađuju dispozicije.

Organization of sales in the forest management unit "Drina" Srebrenica - Organizacija prodaje u šumskom gazdinstvu "Drina" Srebrenica

Šumsko gazdinstvo "Drina", sa sjedištem u opštini Srebrenica, gazduje šumskoprivrednim područjem "Donje-drinsko" i ima jednu šumsku upravu u opštini Bratunac. Proizvodnja je organizovana preko dvije šumske uprave, po jedna u svakoj opštini koje čine ovo ŠG. Osnovni problemi u proizvodnji ŠDS odnose se na nedostatak kvalitetnih sastojina, budući da preovladavaju bukove šume s nepovoljnom sortimentnom strukturom, te na činjenicu da je značajan dio šuma i šumskog zemljišta miniran. U opštini Srebrenica ne postoje prerađivački kapaciteti, dok se u Bratuncu nalaze drvoprerađivači većih kapaciteta. Kontakt s kupcima uspostavljaju šefovi šumskih uprava, čija osnovna zaduženja uključuju obaveštavanje kupaca o količini i kvalitetu ŠDS koji trebaju biti raspoloživi narednog dana. Nakon toga, šefovi obavještavaju direktora i komercijalnu službu, koja izrađuje dispozicije. Ukoliko kupac nema uplaćen avans ili kasni s uplatom, šef šumske uprave obavještava nadređene, nakon čega se vrši kontaktiranje drugih kupaca.

Organization of sales in the forest management unit "Maglić" Foča - Organizacija prodaje u šumskom gazdinstvu "Maglić" Foča

Šumsko gazdinstvo "Maglić", sa sjedištem u opštini Foča, gazduje šumskoprivrednim područjem "Gornjedrinsko". Proizvodnja je organizovana kroz šest radnih jedinica. Na području opštine razvijena je drvoprerađivačka industrija, pa se većina proizvodnje plasira lokalnim kupcima. Osnovne poteškoće u gazdovanju odnose se na veliku površinu ŠG, veliku udaljenost odjela, kao i na činjenicu da je dio teritorije pod minama. Postupak prodaje odvija se na način da tehnički direktor uspostavlja direktan kontakt s kupcima. Šefovi šumskih uprava dostavljaju tehničkom direktoru izvještaj o stanju na stovarištu, uključujući količinu i kvalitet sortimenata raspolo-

živih tog dana, kako bi se narednog dana mogao izvršiti utovar ŠDS. Nakon što komercijalna služba dostavi tehničkom direktoru podatke o finansijskom stanju kupaca, kontaktiraju se odabrani kupci i utvrđuje raspored utovara. Nakon toga, tehnički direktor predaje spisak komercijalnoj službi, koja izrađuje dispozicije. Dispozicije se narednog dana prosljeđuju šefovima radnih jedinica radi organizacije isporuke.

Organization of sales in the forest management unit “Panos” Višegrad - Organizacija prodaje u šumskom gazdinstvu “Panos” Višegrad

Šumsko gazdinstvo “Panos”, sa sjedištem u opštini Višegrad, gazduje “Višegradskim” šumskoprivrednim područjem. Ovo ŠG suočava sa značajnim problemima u plasmanu ŠDS, budući da veliki dio proizvodnje čine sortimenti crnog i bijelog bora, za koje postoji ograničen broj kupaca na domaćem tržištu. Dodatne poteškoće stvaraju nepristupačni tereni, kao i učestala pojava šumskih požara, koje je zbog konfiguracije terena teško sanirati. Ipak, zahvaljujući povoljnom geografskom položaju, ŠG uspješno prodaje sve ostale vrste četinaru, dok lišćari učestvuju s oko jednom trećinom u ukupno ostvarenoj prodaji. Postupak prodaje odvija se putem službe za korištenje šuma, čiji rukovodilac redovno dobija informacije od poslovođa iz radnih jedinica o iskorištavanju i realizaciji planova korištenja šuma. Poslovođe prikupljaju i evidentiraju promjene u stanju i količinama ŠDS na lagerima. Nakon prikupljanja i objedinjavanja podataka, rukovodilac službe za korištenje šuma iste prosljeđuje rukovodiocu komercijalne službe, koji vrši kontaktiranje kupaca. Ugovore s kupcima potpisuje direktor ŠG, u saradnji s rukovodiocem i poslovođama, na osnovu podataka sa terena.

Organization of sales in the forest management unit “Vučevica” Čajniče - Organizacija prodaje u šumskom gazdinstvu “Vučevica” Čajniče

Šumsko gazdinstvo “Vučevica”, sa sjedištem u opštini Čajniče, gazduje šumskoprivrednim područjem “Čajničkim”, u okviru kojeg posluje šumska uprava u Novom Goraždu. Proizvodnja je organizovana u okviru jedne radne jedinice za korištenje šuma, koja obuhvata četiri radilišta kojima rukovode poslovođe. Cjelokupna teritorija opštine Novo Goražde označena je kao minirana, zbog čega se na tom području ne izvode radovi na korištenju i ne obavljaju se redovne sječe. Jedini prihod na ovom području ostvaruje se prodajom ogrijevnog drveta. Dodatni problem predstavlja nepostojanje šumskih kamionskih puteva u dijelu šumskog područja prema granici sa Srbijom, kao i otežan plasman lišćarskih sortimenata, budući da na području opštine Čaj-

niče postoji samo jedno preduzeće za njihovu preradu. Postupak prodaje u ŠG odvija se putem komercijalne službe. Poslovođe radilišta dostavljaju šefu komercijalne službe dnevne podatke o raspoloživim sortimentima (vrsta, kvalitet i količina). Nakon provjere finansijskog stanja kupaca, izrađuje se raspored utovara, koji se dostavlja direktoru na odobrenje. Po odobrenju, kupci se kontaktiraju, izdaju se dispozicije i prosljeđuju šefu eksploatacije, koji ih dalje distribuira na radilišta radi realizacije isporuke.

Organization of sales in the other analyzed forestry companies - Organizacija prodaje u ostalim analiziranim preduzećima šumarstva

S ciljem upoređivanja organizacije i načina prodaje ŠDS u okviru ovog rada, analizirani su modeli prodaje u tri šumarska preduzeća u entitetu FBiH i Republici Srbiji. U komparativnu analizu uključena su sljedeća preduzeća:

1. JP “Bosansko-podrinjske šume” d. o. o. Goražde;
2. KJP “Sarajevo-šume” d. o. o. Sarajevo;
3. JP “Srbijašume” Beograd.

Organization of sales in the JP “Bosansko-podrinjske šume” d.o.o. Goražde - Organizacija prodaje u JP “Bosansko-podrinjske šume” d. o. o. Goražde

Proces prodaje započinje raspisivanjem tendera od strane javnog preduzeća, kojim se definišu ugovori za sukcesivnu isporuku ŠDS. U tenderu se za kupce precizno navode količine tehničkog drveta i cijena po jednoj ponudi/partiji ili “lotu”. Svaki “lot” sadrži podatke o količini, cijeni, klasi i vrsti drveta koje se prodaje. Nakon objave oglasa, potencijalni kupci mogu podnijeti prijave i potrebnu dokumentaciju, na osnovu koje se vrši bodovanje. Količina drvnih sortimenata koja se dodjeljuje pojedinom kupcu određuje se prema ostvarenim bodovima. Za sprovođenje ovog postupka preduzeće imenuje komisiju zaduženu za bodovanje i realizaciju cjelokupnog procesa. Prema *Pravilniku o prodaji šumskih drvnih sortimenata* (JP “Bosansko-podrinjske šume”, 2021), bodovanje se vrši prema sljedećim kriterijima:

1. Kupac koji ponudi najveću cijenu (Q_c) boduje se s maksimalnih 60 bodova, a svaki drugi kupac na sljedeći način: $(Q_c/Q_c \text{ max}) \times 60 = \text{broj bodova } Q_c$;
2. Ukupna količina (m^3) preuzetih ŠDS (Q_s) od JP “Bosansko-podrinjske šume” u periodu od 01.01. do 30.11. tekuće godine boduje se s maksimalnih 20 bodova, a svaki drugi kupac se boduje: $(Q_s/Q_s \text{ max}) \times 20 = \text{broj bodova } Q_s$;
3. Ukupan prihod od prodaje ŠDS ostvaren (Q_p) kod JP “Bosansko-podrinjske šume” u periodu od 01.01.

do 30.11. tekuće godine boduje se s maksimalnih 10 bodova, a svaki drugi kupac se boduje: $(Q_r/Q_r \text{ max}) \times 20 = \text{broj bodova } Q_r$;

4. Ukupna vrijednost avansnih uplata za preuzete ŠDS (Q_{av}) od strane JP "Bosansko-podrinjske šume" u periodu od 01. 01. do 30.11. tekuće godine boduje se s maksimalnih 10 bodova, a svaki drugi kupac: $(Q_{av}/Q_{av} \text{ max}) \times 20 = \text{broj bodova } Q_{av}$.

Kupci koji dobiju "lot" tehničkog drveta obavezni su da u preuzetoj količini robe osiguraju najmanje 5% trupaca klasa F i L. Također, dužni su da avansno plate minimalno 60% vrijednosti robe planirane za isporuku u narednom mjesecu, dok se preostalih 40% može platiti u roku od 15 dana od dana utovara, uz obavezno obezbjeđenje mjernice. U javnom pozivu jasno su navedeni uslovi koje kupac mora ispuniti, a koji se uglavnom odnose na uobičajene kriterijume, poput registracije za odgovarajuću djelatnost i urednog izmirenja obaveza prema preduzeću. Prema *Pravilniku o prodaji šumskih drvnih sortimenata* (JP "Bosansko-podrinjske šume", 2021), najmanje 20% od planirane količine ŠDS prodaje se putem javnog nadmetanja. Prednost u dodjeli imaju stalni kupci, koji ostvaruju dodatne bodove na osnovu preuzetih količina iz prethodne godine, pod uslovom da su u potpunosti izmirili obaveze prema preduzeću. Ipak, jedan od nedostataka u konkursnoj proceduri odnosi se na činjenicu da lokalni drvoprerađivači ne ostvaruju nikakve olakšice kao ni dodatne bodove, što može negativno utjecati na razvoj domaće prerade drveta.

Organization of sales in the KJP "Sarajevo-šume" d.o.o. Sarajevo - Organizacija prodaje u KJP "Sarajevo-šume" d. o. o. Sarajevo

Kada je riječ o organizaciji prodaje u KJP "Sarajevo-šume", ista se realizuje kroz tri osnovna modaliteta: prodaju putem ugovora za sukcesivnu isporuku, prodaju putem licitacije i maloprodaju. Pravo učešća u kupovini ŠDS imaju sva pravna lica koja ispunjavaju propisane opće uslove definisane Pravilnikom o prodaji ŠDS (KJP "Sarajevo-šume", 2016). Bodovanje se vrši na osnovu Pravilnika o prodaji ŠDS (KJP "Sarajevo-šume", 2016):

1. Ukupan broj zaposlenih prijavljenih radnika na dan 31. 10. tekuće godine. Kupac ($Q_p \text{ max}$) koji ima najveći broj zaposlenih boduje se s 20 bodova, a svaki drugi kupac (Q_p): $(Q_p \text{ max}/Q_p) \times 20 = \text{broj bodova } Q_p$;
2. Kupac ($Q_r \text{ max}$) koji nudi 30 dana avansnog plaćanja boduje se s maksimalnih 20 bodova, a svaki drugi kupac (Q_r) prema navedenoj formuli: $(Q_r \text{ max}/Q_r) \times 20 = \text{broj bodova } Q_r$. Također, kupcima se nudi opcija avansnog plaćanja i to na: 7, 15 i 30 dana;

3. Kupac koji je preuzeo najveću količinu ŠDS u periodu od 01. 01. do 31. 10. tekuće godine boduje se s 25 bodova, a svaki drugi kupac (Q_s): $(Q_s \text{ max}/Q_s) \times 20 = \text{broj bodova } Q_s$;
4. Kupac ($Q_v \text{ max}$) koji ima najveći iznos avansnih uplata boduje se s 25 bodova, a svaki drugi kupac (Q_v): $(Q_v \text{ max}/Q_v) \times 25 = \text{broj bodova } Q_v$;
5. Kupac ($Q_k \text{ max}$) koji ima najveći procenat realizacije ugovora za preuzimanje ŠDS se boduje s 15 bodova, a svaki drugi kupac (Q_k): $(Q_k \text{ max}/Q_k) \times 15 = \text{broj bodova}$.

Novi kupci koji se prijave na javni oglas za kupovinu ŠDS, a prethodno nisu imali zaključen ugovor sa KJP "Sarajevo-šume", ostvaruju maksimalnih 10 bodova u procesu bodovanja. Kupci s godišnjom potrošnjom do 100 m³ sortimenata nisu obavezni zaključivati ugovor o prodaji, a u tom slučaju prodaja se realizuje putem izdavanja predračuna i avansnog plaćanja, uz podnošenje prethodnog zahtjeva ili narudžbenice. Za kupce zainteresirane isključivo za sortimente prve ili prve i druge klase, kao i za sortimente specijalnih dimenzija, cijena se uvećava za 20% za količine do 100 m³, dok za količine preko 100 m³ uvećanje iznosi 30%. Visokovrijedni sortimenti svih vrsta drveća prodaju se pojedinačno ili u kontingentima, i to ponuđaču koji ponudi najvišu cijenu, pri čemu ista ne smije biti niža od cijene utvrđene važećim cjenovnikom (KJP "Sarajevo-šume", *Pravilnik o prodaji ŠDS*, 2016).

Organization of sales in the JP "Srbijašume" Belgrade - Organizacija prodaje u JP "Srbijašume" Beograd

U skladu sa podacima JP "Srbijašume" (2025) prodaja ŠDS u JP "Srbijašume" realizuje se putem javnog oglasa na koji se kupci prijavljuju dostavljanjem dva potpisana obrasca (1. zahtjev za zaključenje ugovora o isporuci drvnih sortimenata i 2. izjavu kupca) (JP "Srbijašume", 2025). Prvi obrazac, u formi zahtjeva, sadrži podatke o traženoj količini i vrsti sortimenata, dinamici isporuke, učešću na licitacijama, stepenu prerade, načinu transporta i načinu plaćanja. Drugi obrazac je izjava kupca, kojom se kupac, pod krivičnom i materijalnom odgovornošću, obavezuje da su svi navedeni podaci u prijavi tačni. Pored ovih obrazaca, svi kupci su dužni dostaviti sljedeću dokumentaciju:

1. Izvod iz registra od Agencije za privredne registre koji ne može biti stariji više od 10 dana od dana potpisivanja ugovora, kojim se dokazuje osnovna djelatnost preduzeća;
2. OP obrazac lica ovlaštenih za zastupanje privrednog subjekta;

3. Dokaz o vlasništvu proizvodnog pogona za preradu drveta ili ugovor o zakupu pogona za preradu drveta;
4. Potvrda od NBS (Narodne banke Srbije) da račun preduzeća nije bio u blokadi za posljednjih 6 mjeseci.

Uslovi koje kupac treba da ispuni su:

1. da ima instalirane sopstvene drvoprerađivačke kapacitete;
2. faza prerade koju obavlja, odnosno stepen obrade;
3. prethodna saradnja (poštovanje dosadašnjih ugovorenih obaveza);
4. učešće u licitacionim postupcima prodaje trupaca;
5. geografska pripadnost i stepen razvijenosti opštine u kojoj se nalazi.

Raspoređivanje se vrši i prema vrstama drvnih ŠDS koji se namjeravaju prodati, na osnovu:

1. Količina tehničkog drveta raspoređivat će se kupcima u zavisnosti od proizvoda koji izrađuju: namještaj od masiva (stolovi, stolice, kreveti, komode...); furnir, parket i podne obloge; građevinsku stolariju (prozori i vrata); drvene montažne kuće; masivne ploče; rezanu građu; drvenu ambalažu.
2. Količina prostornog-ogrjevnog drveta raspoređivat će se kupcima po redoslijedu: lokalno stanovništvo, industrijska preduzeća, proizvođač ploča, proizvođači drvnog peleta i briketa, trgovci.

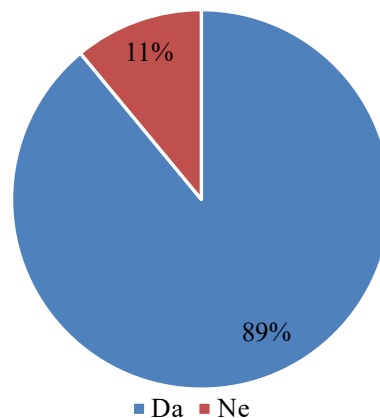
Kupci su u mogućnosti da odaberu jedan od tri ponuđena načina plaćanja:

- avansnim uplatama, uz obavezu da prilikom potpisivanja ugovora dostave dvije registrovane solo mjernice s mjesečnim ovlaštenjima i na dan registracije mjenica ovjerenu kartona deponovanih potpisa kod poslovne banke;
- virmanskom uplatom u roku od 30 dana od preuzimanja trupaca, uz bankarsku garanciju koja pokriva vrijednost najveće ugovorene mjesečne isporuke;
- virmanskom uplatom u roku od 45 dana od dana preuzimanja trupaca, uz bankarsku garanciju koja pokriva najveće ugovorene dvomjesečne isporuke;

Survey results on sales in the JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac - Rezultati ankete za prodaju u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac

Pored komparacije procedura, kriterijuma i postupaka prodaje u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac s ostalim analiziranim preduzećima šumarstva, istraživanje Blagojevića (2023) obuhvatilo je i anketu provedenu u pet posmatranih ŠG. Anketom su prvenstveno dobi-

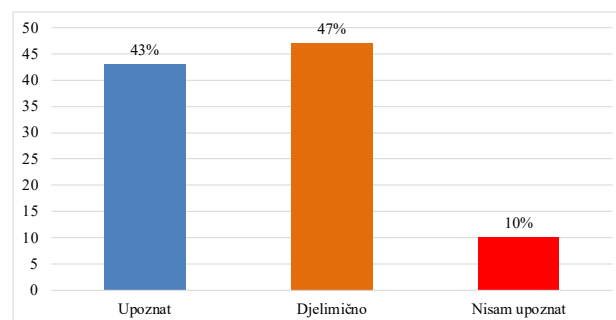
jeni podaci o tome koliko su zaposleni upoznati s postupcima i načinima prodaje ŠDS u preduzeću, kao i o njihovoj subjektivnoj procjeni i zadovoljstvu navedenim procedurama u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac. Rezultati istraživanja pokazali su da je većina ispitanika upoznata s okvirnim postupcima i načinima prodaje, pri čemu su poznavali osnovne procedure i modele prodaje ŠDS koje preduzeće primjenjuje (grafikon 1).



Grafikon 1. Poznavanje načina i procedura prodaje od strane zaposlenih u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac (Blagojević, 2023)

Graph 1. Employees' knowledge of sales methods and procedures in the JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac (Blagojević, 2023)

Anketiranje je dalje bilo usmjereno na procjenu transparentnosti, efikasnosti i složenosti procedura u postupcima prodaje. Ispitanicima je postavljeno pitanje da ocijene da li je prodaja dovoljno javna i transparentna, da li su procedure i propisi složeni i preobimni, te u kojoj je mjeri javnost upoznata s načinom dodjele ugovora pojedinačnim kupcima. Na grafikonu 2 prikazani su odgovori o stepenu upoznatosti ispitanika s procedurama dodjele ugovora za kupovinu ŠDS kupcima preduzeća.

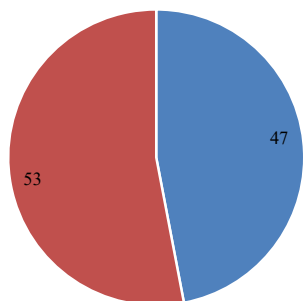


Grafikon 2. Upoznatost s načinima dodjele ugovora za kupovinu drvnih sortimenata u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac (Blagojević, 2023)

Graph 2. Awareness of contract awarding methods for the purchase of timber assortments in the JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac (Blagojević, 2023)

Ispitanici su ocijenili da su procedure prodaje složene, ali transparentne, te da su djelimično upoznati s procesom dodjele ugovora, pri čemu su naglasili da ugovore za novu poslovnu godinu uglavnom dobijaju kupci iz prethodne godine. Kao problem izdvojili su zahtjev da se u konkursnoj dokumentaciji dostavljaju podaci o prihodima iz prethodne godine, što onemogućava novoosnovana drvoprerađivačka preduzeća da konkurišu za ŠDS. Ovakva praksa posebno može imati negativan efekat za nerazvijene i izrazito nerazvijene opštine, u kojima se nalazi najveći dio šumskog bogatstva RS, jer može usporiti ili onemogućiti otvaranje novih pogona u blizini sirovinske baze, čime bi bili smanjeni troškovi transporta i podstakla lokalna privreda. Složene procedure na konkursima također mogu dodatno utjecati na obim prodaje, a ispitanici smatraju da je neophodno standardizovati prodajne procedure i kontakte s kupcima, uz identičnu primjenu pravilnika i akata JPŠ “Šume Republike Srpske” u svim ŠG poslovnog sistema. Ispitanici su predložili i uvođenje dodatnog kriterija prodaje zasnovanog na najvećoj ponuđenoj cijeni radi postizanja tržišno orijentiranog poslovanja.

Anketom su dobijeni i rezultati o poznavanju zaposlenih u JPŠ “Šume Republike Srpske” u vezi s prodajnim praksama drugih analiziranih preduzeća, s ciljem prenošenja i usvajanja dobrih praksi, radi unapređenja prodaje. Posebna pažnja posvećena je dodatnom kriterijumu najviše ponuđene cijene, koji se primjenjuje u pojedinim analiziranim preduzećima. Rezultati pokazuju da 47 ispitanika nije bilo upoznato s prodajnim praksama izvan svog preduzeća, dok je 53 ispitanika upoznato s navedenim praksama.



Grafikon 3. Upoznatost zaposlenih u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac s načinima prodaje u drugim preduzećima šumarstva (Blagojević, 2023)

Graph 3. Awareness of Employees in the JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac about sales methods in other forestry companies (Blagojević, 2023)

Comparative analysis of the observed forestry companies - Komparativna analiza posmatranih preduzeća šumarstva

Komparacija je zasnovana na aktuelnoj poslovnoj praksi tri preduzeća šumarstva, uz analizu regulatornih akata, javnih poziva, interne dokumentacije, konkursa i rezultata anketa. Cilj je bio stvoriti sažet pregled politika i prakse prodaje u ovim preduzećima, uz identifikovanje nedostataka i dobrih praksi koje mogu poslužiti kao modeli za unapređenje. U praksi prodaje ŠDS često se susreće kompleksan regulatorni okvir s brojnim odlukama i procedurama koje mogu usporiti ili čak zaustaviti prodajni proces. Istovremeno, kada je regulatorni okvir uspostavljen i procedure pojednostavljene, omogućena je racionalna raspodjela sirovine prema različitim kategorijama kupaca, doprinoseći i širim društvenim ciljevima: zapošljavanju lokalnog stanovništva, razvoju ruralnih sredina, podsticanju domaće privrede i stvaranju novih lanaca vrijednosti.

Složenost postupka prodaje u posmatranim preduzećima šumarstva dodatno povećava obimna dokumentacija koja se zahtijeva prilikom konkurisanja za ŠDS. U praksi sukcesivne prodaje, kod analiziranih ŠG jasno su definisani uslovi na osnovu kojih se vrši bodovanje, što podrazumijeva da kupci koji učestvuju na konkursu moraju obezbijediti relativno veliki broj dokumenata. Postavljeni kriterijumi i sistem bodovanja ostavljaju malo mogućnosti da se novoosnovana preduzeća prijave u tekućoj godini, čime se ista dovode u podređen položaj u odnosu na privredne subjekte koji posluju u dužem vremenskom periodu. Dodatno, potreba dostavljanja obimne dokumentacije (rješenje o upisu u sudski registar, identifikacionog broja kod poreske uprave, potvrda o ispunjenosti uslova za rad, uredbi o minimalno tehničko-tehnološkim uslovima za preradu, dokaza da se ne nalaze na listi nepouzdanih partnera preduzeća, te dokaza o izmirenim obavezama) dodatno usložnjava proces.

Istraživanjem je utvrđeno da u okviru pet analiziranih ŠG JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac postoje različiti modeli organizacije prodaje ŠDS. U ŠG “Maglić” Foča i ŠG “Zelengora” Kalinovik direktne kontakte s kupcima ostvaruju tehnički direktori, dok se u ŠG “Drina” Srebrenica ovaj zadatak povjerava šefovima šumskih uprava. U ŠG “Vučevica” Čajniče poslove komunikacije i koordinacije s kupcima obavlja šef komercijalne službe.

Prema važećoj sistematizaciji radnih mjesta JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac, poslovi direktne komunikacije s kupcima trebaju biti u nadležnosti komercijalne službe ŠG. Šef komercijalne službe, prema Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta

(2019), zadužen je da vodi i održava korespondenciju s poslovnim partnerima. Stručni saradnik za prodaju, u okviru iste službe, obavlja konsultacije s tehničkim direktorom i šefovima radnih jedinica u vezi sa zahtjevima za otpremu ŠDS, a po potpisivanju dispozicija od strane direktora ili ovlaštenog lica, vrši njihovu distribuciju i obavještava kupce o lokaciji utovara.

U poređenju sa JPŠ "Šume Republike Srpske" a.d. Sokolac, u JP "Bosansko-podrinjske šume" d.o.o. Goražde primjenjuje se jednostavniji model prodaje ŠDS. Ranije prikazani kriterijumi bodovanja drvoprerađivača na konkursu za sukcesivnu isporuku ukazuju na to da je proces prodaje manje složen i administrativno manje zahtjevan u odnosu na posmatrana ŠG JPŠ "Šume Republike Srpske". Pored činjenice da je za učešće na konkursu potrebno dostaviti manje obimnu dokumentaciju, najveći broj bodova dodjeljuje se za kriterijum najviše ponuđene cijene za sortimente, čime se (pored više cijene i većih prihoda) stvara mogućnost učešća i novoosnovanim drvoprerađivačkim poslovnim subjektima, pružajući im šansu da ostvare pristup kupovini sirovine. Za kriterijume koji se odnose na preuzete količine i ukupni promet od prodaje ŠDS dostavljaju se podaci iz tekuće godine, što znatno olakšava proces. Primjera radi, ukoliko se konkurs za 2022. godinu raspiše u decembru 2021. godine, potrebno je dostaviti podatke o poslovanju (preuzetim količinama i ukupnom prometu) za period od 1. januara do 30. novembra iste godine. Ovakav pristup je jednostavniji od dostavljanja podataka za prethodne kalendarske godine. U okviru istog kriterijuma dodatno je propisano da svi kupci koji prethodno nisu imali zaključen ugovor sa Javnim preduzećem ostvaruju pet bodova (od maksimalno deset). Bodovanje se vrši tako da maksimalan broj bodova po pojedinačnom kriterijumu dobija jedan kupac (npr. onaj koji ponudi najvišu cijenu), dok se svi ostali rangiraju prema unaprijed definisanim formulama, kako je ranije objašnjeno u radu.

Analiza prodaje u KJP "Sarajevo-šume" d.o.o. pokazala je sličnosti s procedurom JP "Bosansko-podrinjske šume" d. o. o. Goražde, ali uz određene specifičnosti koje proces čine jednostavnijim u odnosu na JPŠ "Šume Republike Srpske" a.d. Sokolac. Konkurs se raspisuje u decembru tekuće godine, a traženi podaci uglavnom obuhvataju prethodna tri mjeseca ili period do 31. oktobra, što olakšava prikupljanje dokumentacije. Kriterijumi bodovanja obuhvataju broj zaposlenih, uslove plaćanja (avans ili odgođeno), količinu i vrijednost naručenih sortimenata, kapacitete kupaca, te procenat realizacije ugovora. Najviše bodova donosi ukupna vrijednost avansnih uplata (25), dok najmanje bodova nosi procenat realizacije ugovora (15), a ostale stavke nose

do 20 bodova. Novi kupci se boduju s maksimalno 10 bodova. Pravilnik predviđa mogućnost prodaje do 100 m³ trupaca kupcima bez ugovora uz zahtjev ili narudžbenicu i avansnu uplatu, dok se za kupce sa ugovorom koji traže samo I ili II klasu do 100 m³ cijena uvećava za 20%, a preko te količine za 30%. Za razliku od ŠG u Republici Srpskoj, KJP "Sarajevo-šume" ima razvijenu prodaju putem licitacije, pri čemu je najmanje 20% klasiranih sortimenata obavezno ponuditi na licitaciji. Postoje tri modela: (1) licitacija sortimenata na panju, uz sopstvenu ili angažovanu mehanizaciju i ugovorom definisane uslove; (2) licitacija sortimenata na stovarištu, uz obavezni depozit do 3% vrijednosti i obaveznu ponudu deklasiranih sortimenata radi smanjenja gubitaka; (3) licitacija visoko vrijednih sortimenata po komadu ili kontingentu kupcu s najvišom ponudom.

Prodaja ŠDS u JP "Srbijašume" razlikuje se od praksi u BiH, ali najviše sličnosti ima sa procedurama u JPŠ "Šume Republike Srpske" a.d. Sokolac. Javni poziv se raspisuje za privredna društva koja traže potrebne količine na propisanom obrascu, a u slučaju dostavljanja netačnih podataka, preduzeće šumarstva može jednostrano raskinuti ugovor. Bodovanje se vrši prema pet jasno definisanih kriterijuma: postojanje sopstvenih prerađivačkih kapaciteta, stepen prerade, dosadašnja saradnja, učešće na licitacijama, te geografska pripadnost i razvijenost opštine. Plaćanje je moguće avansno ili virmanški na 30 ili 45 dana uz bankarsku garanciju. Veliki značaj daje se prodaji putem licitacija, čime se ostvaruje viši prihod, dok se kod sukcesivne isporuke bodovanje po geografskom kriterijumu podstiče razvoj lokalne drvne industrije i zadržavanje sirovine u mjestu porijekla. Kao nedostatak uočava se izostanak definisanih mehanizama za uključivanje novoosnovanih preduzeća, što pogoduje postojećim prerađivačima.

U tabeli 2 naveden je uporedni prikaz postupaka prodaje u posmatranim preduzećima šumarstva: JPŠ "Šume Republike Srpske" a.d. Sokolac, JP "Bosansko-podrinjske šume" d. o. o. Goražde, KJP "Sarajevošume" i JP "Srbijašume".

U JPŠ "Šume Republike Srpske" a.d. Sokolac dominantan model prodaje ŠDS je sukcesivna isporuka, pri čemu se često propušta prilika za ostvarivanje viših prihoda koje omogućava licitacija zasnovana na principu najviše ponuđene cijene. Licitacije su u ovom preduzeću rijetke ili ih nema, iako je obaveza prodaje cjelokupnog deklasiranog i zaplijenjenog (od ilegalne sječe) drveta putem licitacije primjer dobre i efikasne poslovne prakse. Ovakav model omogućava tržišno nadmetanje kupaca, pri čemu Javno preduzeće definiše minimalne cijene, a kupac koji ponudi najvišu cijenu za određenu tehničku klasu dobi-

Tabela 2. Uporedna analiza prodaje u posmatranim preduzećima (Blagojević, 2023)
 Table 2. Comparative analysis of sales in the observed forestry companies (Blagojević, 2023)

Parametri	JPŠ “Šume Republike Srpske“	JP “Bosansko-podrinjske šume“	KJP “Sarajevo-šume“	JP “Srbijašume“
Najučestaliji modeli prodaje	Sukcesivna isporuka	Sukcesivna isporuka i licitacija	Sukcesivna isporuka i licitacija	Sukcesivna isporuka i licitacija
Ukupan promet	Ukupan promet iz prethodne godine	Ukupan promet tekuće godine 01.01–01.11.	Ukupan promet tekuće godine 01.01–01.11.	- - -
Najviša vrijednost boda	- Ukupan broj zaposlenih - Stepenn finalizacije	Najveća ponuđena cijena	- Ukupan broj zaposlenih - Najveća ponuđena cijena	- Stepenn finalizacije - Učešće u licitacijama
Geografska pripadnost kupca	Dodjeljuju se bodovi prema lokaciji	Ne dodjeljuju se bodovi za kupce na osnovu lokacije	Ne dodjeljuju se bodovi za kupce na osnovu lokacije	Dodjeljuju se bodovi prema lokaciji

ja maksimalan broj bodova. Primjena ovakvog pristupa u JPŠ “Šume Republike Srpske“ a.d. Sokolac gotovo bi sigurno dovela do više cijene po kubnom metru sortimenta i većih ukupnih prihoda. Razlika se ogleda i u načinu bodovanja prema ostvarenom ukupnom prometu: u preduzeću “Šume Republike Srpske“ zahtijevaju se podaci iz prethodne godine, što automatski onemogućava učešće novoosnovanih preduzeća, dok “Bosansko-podrinjske šume“ i “Sarajevo-šume“ traže podatke o prometu iz tekuće godine (od 01.01. do 01.11.) za prijavu na konkurs raspodjele ŠDS. Prednost korištenja podataka iz tekuće godine ogleda se u realnijoj procjeni trenutne pozicije kupca i njegove sposobnosti da ispuni ugovorne obaveze.

Treći parametar odnosi se na najvišu vrijednost boda, pri čemu se u “Bosansko-podrinjskim šumama“ i “Sarajevo šumama“ primjenjuje tržišni princip prodaje zasnovan na najvišoj ponuđenoj cijeni, što omogućava ostvarivanje maksimalnih prihoda u datom trenutku. I u “Srbijašumama“ praksa je drugačija, jer se prednost daje preduzećima orijentisanim na licitacije, s ciljem postizanja viših prihoda.

Četvrti parametar odnosi se na geografsku pripadnost kupca. U “Šumama Republike Srpske“ i “Srbijašumama“ dodatni bodovi se dodjeljuju preduzećima u skladu sa stepenom razvijenosti lokalne zajednice i geografske pripadnosti, dok u “Bosansko-podrinjskim šumama“ i “Sarajevo šumama“ domaći drvoprerađivači ne ostvaruju takvu prednost. Ključni nedostatak prodaje u JP “Bosansko-podrinjske šume“ jeste izostanak mehanizma zaštite lokalnih prerađivača, budući da se u konkursnoj dokumentaciji ne traži lokacija kupca. Istraživanje pokazuje da ova preduzeća veći značaj pridaju ponuđenoj

cijeni, što, iako povećava prihod, može dovesti do problema za stalne kupce, jer u određenim situacijama novi poslovni subjekti koji se pojave na tržištu mogu ponuditi tržišno nerealne cijene koje nisu održive za dugoročne poslovne odnose i koje stalni kupci veoma teško mogu pratiti. Navedeno može predstavljati ozbiljan problem, posebno zbog mogućeg ulaska nelojalne inostrane konkurencije koja, osim što remeti tržišnu ravnotežu, može izazvati povećan izvoz sirovine. Takav trend svakako ne bi trebao biti strateško opredjeljenje javnih preduzeća, entitetskih ili kantonalnih organa niti države, jer umanjuje mogućnosti razvoja domaće drvoprerađivačke industrije i stvaranja dodane vrijednosti unutar zemlje.

Jasno je da svaki model prodaje ima svoje prednosti i nedostatke, ali je odgovornost preduzeća da, u skladu s aktuelnim tržišnim uslovima, procijene i odaberu onaj koji će im omogućiti ostvarivanje najvećih prihoda i koristi, uz postizanje maksimalnog ekonomsko-finansijskog rezultata, te dosljedno poštovanje ekoloških i socijalnih aspekata poslovanja.

DISCUSSION - Diskusija

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja, identificirani su sljedeći osnovni problemi koji mogu imati negativan utjecaj na prodaju i ostvarivanje većih prihoda od ŠDS u analiziranim preduzećima šumarstva:

1. Složenost postupka i procedura prodaje
2. Visok stepen centralizacije prilikom donošenja odluka
3. Nedovoljna fleksibilnost javnih preduzeća i sporo usaglašavanje s novim prilikama na tržištu
4. Potreba edukacije zaposlenih u poslovima prodaje

5. Potreba standardizacije prodajnih procedura u svim ŠG poslovnog sistema
6. Dominacija modela sukcesivne isporuke i nedovoljna primjena licitacija
7. Nepovoljan položaj novoosnovanih drvoprerađivačkih preduzeća

Ispitanici su procedure ocijenili transparentnim, ali preobimnim i administrativno zahtjevnim, što usporava realizaciju ugovora i povećava troškove učešća. Poređenje s KJP "Sarajevo-šume" i JP "Bosansko-podrinjske šume" pokazuje da fokus na tekuće poslovne pokazatelje i kraći referentni period olakšava prijavu i smanjuje barijere za učesnike, bez narušavanja transparentnosti. Takvo pojednostavljenje je u skladu s nalazima da u regionu postoji neiskorišten potencijal rasta i izvoza – složeni procesi su realna kočnica tom potencijalu (Kuzman et al., 2022).

Odluke o modelima i kriterijumima prodaje u pravilu se donose na centraliziran način, dok je uticaj ŠG ograničen. Time se slabi mogućnost brzog prilagođavanja lokalnim tržištima i specifičnostima kupaca. Strukturna rigidnost može doprinijeti otežanom korištenju tržišnih prilika, što je posebno problem u okruženju gdje je, prema Kuzmanu i saradnicima (2022), prostor za proširenje proizvodnje i izvoza značajan, ali ostaje nedovoljno iskorišten. Smanjena fleksibilnost i nedovoljno brzo prilagođavanje cjenovnika trenutnoj potražnji dovode do propuštenih prihoda. Uspješno tržišno funkcionisanje podrazumijeva kontinuirano praćenje odnosa ponude i potražnje i dinamično korigovanje cjenovnih i prodajnih politika (Đurić, 2019). U kontekstu licitacija, dodatnu fleksibilnost daju operativni parametri – godišnji broj licitacija, veličina partija (lotova), učestalost i broj ponuđača – koje prodavac treba aktivno usklađivati, s ciljem maksimalizacije prihoda i profita (Farnia et al., 2013).

U mnogim ŠG ne postoje specijalizovani komercijalni/marketingški kapaciteti. Posljedice su slabija tržišna orijentacija, ograničena pregovaračka pozicija i propuštene inovacije u modelima prodaje. Posavec i saradnici (2021) naglašavaju da je za unapređenje rezultata nužno procijeniti razvojni potencijal s obzirom na kvalitet/kvantitet drvene zalihe, sortimentnu strukturu, godišnji etat i tržišnu vrijednost, te paralelno jačati komercijalne i marketingške funkcije, segment koji u većini zemalja regiona predstavlja sistemsku slabost. Ustaljena praksa, obrasci komunikacije i tumačenja pravila često variraju između pojedinih ŠG, što može dovesti do konfuzije kod kupaca, a potencijalno može dovesti i do narušavanja jednakosti uslova. Jedinstveni proces (način komunikacije, zaduženi izvršioci, jednaki rokovi, pravila bodovanja, obrasci i ostala dokumentacija) povećava povjerenje i smanjuje operativni rizik. U domenu licitacija, standardizacija je i preduslov kontrole

ključnih parametara (veličina lota, učestalost, kvalifikacija ponuđača), čime se direktno utječe na prihode i konkurenciju (Farnia et al., 2013).

Zbog ograničene prodaje putem licitacija, preduzeća šumarstva i ŠG propuštaju dodatni profit koji donosi nadmetanje kupaca, posebno za više vrijedne sortimente i u periodima povećane potražnje. Interna poređenja pokazuju da se u KJP "Sarajevo-šume" i JP "Bosansko-podrinjske šume" u sukcesivnoj prodaji boduje ponuđena cijena (uz uslov da ne bude ispod važećeg cjenovnika), što uvodi tržišni signal i podiže prihod. Šire posmatrano, održivo gazdovanje i plansko izvođenje radova omogućavaju kontinuiranu količinu ŠDS spremnih za javne licitacije (Đurić, 2019). Istovremeno, dizajn hibridnog sistema, kombinovanje baznih (garantovanih) sukcesivnih ugovora s redovnim licitacijama za preostale količine (najvrijednijih sortimenata), zahtijeva balansiranje interesa: stabilnost za tradicionalne kupce, ulaz za nove preduzetnike i fer povrat od javnog dobra (Farnia et al., 2013). Praksa aktivnog upravljanja parametrima licitacije (broj/učestalost, veličina lota, konkurencije) dokazano povećava prihode (Farnia et al., 2013). Isti autori (Farnia et al., 2013) sugerišu da za povećanje profita u postupku licitacija, prodavač (odnosno javno preduzeće) mora kontrolisati više parametara, uključujući broj licitacija na godišnjem nivou, veličinu partije (lota), učestalost licitacija i broj ponuđača.

Zahtjev da se u konkursnoj dokumentaciji dostavljaju podaci o prihodima iz prethodne godine može predstavljati problem za ulazak novih učesnika na tržištu. Pozitivan primjer je u "Sarajevo-šumama" i "Bosansko-podrinjskim šumama" koji koriste tekući period (npr. 01.01–01.11.), čime se prag ulaska snižava uz zadržavanje kontrole rizika. Uključivanje novih prerađivača može biti razvojno opravdano: lokalno otvaranje kapaciteta u blizini sirovinске baze smanjuje troškove transporta i aktivira neiskorišten potencijal, što je u skladu s regionalnim nalazima o mogućnostima rasta proizvodnje i izvoza (Kuzman et al., 2022). Time se ujedno umanjuje rizik da se visoko vrijedna sirovina koristi izvan lokalnih zajednica iz kojih potiče, bez stvaranja dodane vrijednosti u zemlji. S druge strane, konstantno otvaranje novih drvoprerađivačkih kapaciteta s niskim stepenom finalizacije proizvoda (primarna prerada), uz zadržavanje obima tržišno raspoloživih ŠDS, može voditi tržišnom poremećaju i onemogućavanju unapređenja proizvodnje, većeg stepena prerade, stvaranja novih lanaca vrijednosti i posljedično ostvarivanju manjih prihoda od sektora drvoprerađivačke.

Zaključujemo da konzistentan set mjera za povećanje prihoda i dugoročnu održivost preduzeća šumarstva podrazumijeva kombinovanje baznih sukcesivnih ugo-

vora s redovnim licitacijama (uz standardizovane procedure), dinamično upravljanje svim parametrima i cjenovnicima prema kretanjima ponude/potražnje (Đurić, 2019; Farnia et al., 2013), jačanje komercijalno-marketingških kapaciteta (Posavec et al., 2021) i inkluzivniji kriterijumi za novoosnovane poslovne subjekte (Kuzman et al., 2022).

CONCLUSIONS - Zaključci

U okviru ovog rada predstavljeni su rezultati istraživanja i preporuke za unapređenje prodaje ŠDS u četiri javna šumarska preduzeća. Analizom postojećeg sistema prodaje zaključeno je da, iako su pravilnici i procedure jasno definisani, pojedini segmenti procesa imaju nedostatke koji umanjuju efikasnost, transparentnost i tržišnu konkurentnost. U tom kontekstu, kao zaključci predložene su mjere koje mogu unaprijediti funkcionisanje sistema, povećati prihode i osigurati ravnopravan pristup svim učesnicima na tržištu. Na bazi rezultata provedene ankete i analize raspoložive stručne i naučne literature definisani su sljedeći prijedlozi za donosiocje odluka i praksu:

- Prvi prijedlog odnosi se na usaglašavanje stepena centralizacije donošenja odluka na relaciji resorno ministarstvo – direkcija javnog preduzeća – šumska gazdinstva, s ciljem omogućavanja brže reakcije na tržišne i ostale promjene, kao i operativno upravljanje. Vlasnik planira i kontroliše, korisnik realizuje i izvještava.
- Uz uvažavanje činjenice da je 89% anketiranih u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac upoznato s načinima i procedurama prodaje, drugi prijedlog odnosi se na pojednostavljenje procedura i prilagođavanje kriterijuma za bodovanje kupaca ŠDS. Kompleksni kriterijumi mogu stvarati administrativne barijere i ograničavati tržišnu konkurenciju. Fokus bi trebalo usmjeriti na kontrolu, posebno pri klasiranju sortimenata, gdje su zabilježeni slučajevi nepravilne klasifikacije, što umanjuje prihod i narušava tržišne odnose.
- Važno je omogućiti tržišni pristup novoosnovanim preduzećima, posebno onima s inovativnim preduzetničkim inicijativama. Potrebno je razmotriti definisanje dodatnih pravila za omogućavanje novim poslovnim subjektima šanse za učešće. Jedan od primjera je praksa u KJP “Sarajevo-šume”, koje dozvoljavaju kupovinu do 100 m³ novim preduzećima bez prethodnih ugovora, što je simbolična količina, ali dovoljna za ulazak na tržište. Navedeno je potrebno uskladiti s godišnjim obimom proizvodnje ŠDS, odnosno onemogućiti konstantno povećanje broja poslovnih subjekata koji se bave isključivo primarnom preradom, bez jasno izraženog motiva za unapređenje proizvodnog procesa i povećanje stepena finalizacije.
- U skladu sa zahtjevima tržišta, preporuka se odnosi i na uvođenje specifičnih dimenzija sortimenata i diferenciranih cijena za posebne narudžbe, čime bi se optimizovalo korištenje sirovine i kreirala dodatna vrijednost.
- Kod javnih konkursa potrebno je razmotriti kriterijum najviše ponuđene cijene, po uzoru na KJP “Sarajevo-šume” i JP “Bosansko-podrinjske šume”, čime bi se povećala tržišna konkurencija i prihod preduzeća.
- Primjer JP “Srbijašume” pokazuje prednosti bodovanja na osnovu urednog izvršenja ugovora. Kupci koji poštuju ugovore ostvaruju više bodova, dok se oni koji odstupaju umanjuju količine za naredni period, čime se jača pouzdanost snabdijevanja.
- Iskustva iz 2023. i 2024. godine pokazuju da u slučaju poremećaja na tržištu pojedini kupci ne povlače ugovorene količine. Ovakav pristup dovodi do finansijske i operativne nestabilnosti javnih preduzeća, koja trebaju izvršiti plan proizvodnje uz istovremenu nemogućnost tržišnog realizovanja proizvoda. Dodatni negativan efekat je da izrađeni ŠDS nakon određenog vremena gube na kvalitetu. Neke od mjera koje je potrebno razmotriti u ovim slučajevima, a koje bi uz jasnu ugovornu definiciju i transparentnu primjenu dodatno motivirale kupce da poštuju preuzete obaveze, smanjile rizik od gubitka prihoda i omogućile bolje planiranje proizvodnje i distribucije sortimenata, odnose se na:
- Novčane kazne (penale) za nepreuzete količine, obračunate proporcionalno ugovorenoj vrijednosti.
- Smanjenje ili potpuni izostanak bodova za pojedine kriterije (naprimjer one koji se odnose na prethodnu saradnju s javnim preduzećem) u narednom ciklusu bodovanja, čime bi se značajno umanjila njihova konkurentnost prilikom naredne raspodjele sirovine.
- Privremena zabrana učešća na javnim pozivima (npr. 6–12 mjeseci) za kupce koji značajno odstupaju od ugovorenih obaveza bez opravdanog razloga.
- Preusmjeravanje nepreuzetih količina drugim kupcima koji ispunjavaju svoje obaveze, uz prioritarno pravo otkupa.
- Još jedan važan segment odnosi se na licitaciju kao oblik prodaje ŠDS. Iako se u JPŠ “Šume Republike Srpske” a.d. Sokolac licitacija trenutno primjenjuje u ograničenom obimu, iskustva tri analizirana susjedna preduzeća: JP “Bosansko-podrinjske šume”, KJP “Sarajevo-šume” i JP “Srbijašume”, pokazuju da ovaj model prodaje funkcioniše efektivno i efikasno, osigurava veću tržišnu transparentnost i često rezultira postizanjem viših prodajnih cijena. Kako bi bili po-

većani prihodi i unaprijeđena tržišna konkurentnost, potrebno je dodatno motivisati ŠG da češće primjenjuju licitaciju, kroz uvođenje stimulativnih mjera, jasnih procedura i edukaciju kadrova uključenih u proces prodaje.

- Đurić (2019) predlaže formiranje jedinstvenog tima unutar preduzeća šumarstva, koji bi bio zadužen za pripremu i sprovođenje licitacija za cijelo javno preduzeće. Tim bi trebao biti multidisciplinaran, s učešćem stručnjaka iz oblasti šumarstva, finansija, marketinga, odnosa s javnošću i informacionih tehnologija. Zadatak ovog tima odnosio bi se na pripremu neophodne dokumentacije (što najčešće obavlja komercijalni sektor), unapređenje pravila i procedure licitacija, praćenje toka procesa licitacije i izvršavanje svih aktivnosti u vezi s pojedinačnim licitacijama. Pored toga, tim bi imao ulogu da prati i analizira praksu sprovođenja javnih licitacija u drugim zemljama s velikim površinama šuma, koje redovno organizuju ovakav vid prodaje.
- Posljednja preporuka odnosi se na unapređenje zahtjeva u vezi s tenderskom dokumentacijom. Iskustva šumarskih preduzeća iz regiona pokazuju da je dobra praksa ograničiti važenje dostavljene dokumentacije na tekuću godinu, najkasnije do oktobra iste godine. Na taj način obezbjeđuje se da podaci koje kupci dostavljaju budu aktuelni, provjerljivi i usklađeni s realnim poslovnim stanjem u trenutku prodaje. Ovakav pristup smanjuje rizik od zloupotreba zastarjelih ili netačnih informacija, unapređuje transparentnost procesa i povećava pouzdanost procjene ponuda.

Zaključeno je da bi implementacija navedenih prijedloga i mjera doprinijela modernizaciji sistema prodaje, povećanju prihoda i uravnoteženijem razvoju drvoprerađivačkog sektora, uz osiguranje pravičnih i transparentnih uslova za sve tržišne aktere. Na osnovu rezultata istraživanja i uz uvažavanje iznesenih prijedloga, potvrđuje se osnovna hipoteza da će izmjene i unapređenje načina i procedura prodaje šumskih drvnih sortimenata pozitivno utjecati na saradnju s kupcima, kao i na povećanje prihoda i profita javnih preduzeća šumarstva.

Iako je istraživanje pružilo značajne uvide u postojeće modele prodaje šumskih drvnih sortimenata u javnim preduzećima šumarstva u RS-u, FBiH i Republici Srbiji, određena ograničenja istraživanja utjecala su na analizu podataka. Prije svega, veličina i struktura uzorka anketiranih ispitanika bili su ograničeni dostupnošću zaposlenih koji su direktno uključeni u procese prodaje. Pored toga, istraživanje je bilo uslovljeno neujednačenom dostupnošću podataka među analiziranim preduzećima. Dok su neka javna preduzeća imala javno dostupne pravilnike, izvještaje i odluke, u drugim slučajevima do-

kumentacija je bila ograničena na interne izvore ili nije bila dostupna u cjelovitom obliku. Ova činjenica otežala je potpunu kvantitativnu uporedivost sistema prodaje i primjenu jedinstvenih indikatora efikasnosti za sva preduzeća šumarstva. Ovaj rad je fokusiran na organizacione i proceduralne aspekte prodaje, dok finansijski i ekonomski efekti primijenjenih modela nisu detaljno analizirani. Buduća istraživanja bi mogla ići u pravcu analize finansijskih efekata različitih modela prodaje, procjene uticaja digitalizacije procesa prodaje i istraživanje institucionalnih i organizacionih faktora koji utječu na fleksibilnost i tržišnu prilagodljivost sistema prodaje. Sve navedene preporuke mogu doprinijeti boljem razumijevanju tržišnih mehanizama u sektoru šumarstva i pomoći u izradi održivog, transparentnog i efikasnog modela prodaje ŠDS u javnim preduzećima šumarstva u regionu.

REFERENCES - Literatura

Blagojević, B. (2023). *Organizacija prodaje u JPŠ "Šume Republike Srpske" a.d. Sokolac* [Master's thesis]. Univerzitet u Banjoj Luci, Šumarski fakultet.

Blagojević, B., Jonsson, R., Björheden, R., Nordström, E. M., & Lindroos, O. (2019). Multi-criteria decision analysis (MCDA) in forest operations – An introductory review. *Croatian Journal of Forest Engineering: Journal for Theory and Application of Forestry Engineering*, 40(1), 191–215.

Čomić, D. (2022). Inovativne mogućnosti šumarstva Republike Srpske u zelenoj ekonomiji i klimatskim promjenama. In Z. Govedar, M. Mataruga, & N. Pržulj (Eds.), *Održivi razvoj i upravljanje šumskim ekosistemima* (pp. 725–756). Akademija nauka i umjetnosti Republike Srpske.

Delić, S., & Avdibegović, M. (2009). Prihodi i troškovi proizvodnje u šumarstvu Federacije Bosne i Hercegovine. *Works of the Faculty of Forestry University of Sarajevo*, (2), 71–82.

Delić, S., Keča, L., Božić, B., & Bećirović, Dž. (2016). Tržište šumskih drvnih proizvoda na području Zeničko-dobojskog kantona. *Naše šume*, 42–43, 52–61.

Delić, S., Avdibegović, M., Bećirović, Dž., Marić, B., Mutabadžić, S., Brajić, A., & Pružan, E. (2011). Troškovi gospodarenja šumskim resursima u Federaciji BiH i upravljanje troškovima. *Works of the Faculty of Forestry University of Sarajevo*, (1), 59–71.

Delić, S., Marić, B., Avdibegović, M., Mahmutović, A., Brajić, A., & Bećirović, Dž. (2024). Analiza finansijskih indikatora uspješnosti poslovanja preduzeća šumarstva i potreba za primjenom izvještavanja o održivosti. *Works*

of the Faculty of Forestry University of Sarajevo, 54(2), 3–16. <https://doi.org/10.54652/rsf.2024.v54.i2.592>

Đurić, S. (2019). The advantages of public auctions for companies in forestry. *Journal of Process Management and New Technologies*, 7(4), 10–18.

Farnia, F., Frayret, J. M., LeBel, L., & Beaudry, C. (2013). Multiple-round timber auction design and simulation. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 129–141.

Filipović, V., & Damjanović, V. (2006). *Menadžment prodaje – skripta*. Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka.

Javno preduzeće “Bosansko-podrinjske šume”. (2021). *Pravilnik o prodaji šumskih drvnih sortimenata*. Goražde.

Javno preduzeće “Srbijašume”. (2025). *Ugovaranje prodaje* [Internet]. JP “Srbijašume”. <https://www.srbijasume.rs> (Pristupljeno 18 August 2025).

JPŠ “Šume Republike Srpske”. (2018). *Procedura za realizaciju šumskih drvnih sortimenata*. Sokolac.

JPŠ “Šume Republike Srpske”. (2019). *Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta*. Sokolac.

JPŠ “Šume Republike Srpske”. (2021). *Izveštaj o izvršenju proizvodno-finansijskog plana za period 01.01–31.12.2020. godine*. Sokolac.

JPŠ “Šume Republike Srpske”. (2022a). *Izveštaj o izvršenju proizvodno-finansijskog plana za period 01.01–31.12.2021. godine*. Sokolac.

JPŠ “Šume Republike Srpske”. (2022b). *Odluka o načinu i uslovima prodaje šumskih drvnih sortimenata u 2021. godini*. Banja Luka.

JPŠ “Šume Republike Srpske”. (2023). *Izveštaj o izvršenju proizvodno-finansijskog plana za period 01.01–31.12.2022. godine*. Sokolac.

JPŠ “Šume Republike Srpske”. (2024). *Izveštaj o izvršenju proizvodno-finansijskog plana za period 01.01–31.12.2023. godine*. Sokolac.

JPŠ “Šume Republike Srpske”. (2025). *Cjenovnik šumskih drvnih sortimenata i šumske biomase*. Sokolac.

Kantonalno javno preduzeće “Sarajevo-šume”. (2016). *Pravilnik o prodaji šumskih drvnih sortimenata*. Sarajevo.

Kuzman, M. K., Oblak, L., Glavonjić, B., Barčić, A. P., Obućina, M., Haviarova, E., & Grošelj, P. (2022). Impact of COVID-19 on wood-based products industry: An exploratory study in Slovenia, Croatia, Serbia, and BiH. *Wood Material Science & Engineering*, 18(3), 1115–1126. <https://doi.org/10.1080/17480272.2022.2109210>

Lemm, R., et al. (2020). Improving economic management decisions in forestry with the SorSim assortment model. *Croatian Journal of Forest Engineering*, 41(1), 71–83.

OECD. (2021). *Multi-dimensional review of the Western Balkans: Assessing opportunities and constraints*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4d5cbc2a-en>

Posavec, S., Keča, L., Delić, S., Stojanovska, M., & Malovrh, Š. P. (2021). Comparative analysis of selected business indicators of state forest companies. *Šumarski list*, 145(9–10), 457–470.

Radosavljević, M., Rogelja, T., Masiero, M., Čomić, D., Glavonjić, B., & Pettenella, D. (2024). Institutional and actor-oriented factors influencing timber legality in selected Western Balkan countries. *Forest Policy and Economics*, 166, 103261.

Simončić, T., & Bončina, A. (2015). Are forest functions a useful tool for multi-objective forest management planning? *Croatian Journal of Forest Engineering*, 36(2), 293–305.

Službeni glasnik Republike Srpske. (2008). *Zakon o šumama Republike Srpske*. Službeni glasnik RS, br. 75/08, 60/13, 70/20.

Službeni glasnik Republike Srpske. (2010). *Uredba o minimalno tehničkim uslovima za rad objekata za primarnu preradu drveta*. Službeni glasnik RS, br. 46/10.

Službeni glasnik Republike Srpske. (2018). *Zakon o republičkoj upravi*. Službeni glasnik RS, br. 115/18.

Službeni glasnik Republike Srpske. (2019). *Odluka o utvrđivanju kriterijuma, uslova i načina raspodjele šumskih drvnih sortimenata*. Službeni glasnik RS, br. 86/19.

Službeni glasnik Republike Srpske. (2025). *Odluka o dopunama Odluke o utvrđivanju kriterijuma, uslova i načina raspodjele šumskih drvnih sortimenata*. Službeni glasnik RS, br. 34/25.

Todorović, Z., & Todorović, I. (2015). *Metodologija naučnog istraživanja u ekonomiji*. Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.

UNECE. (2018). *Bosnia and Herzegovina – Environmental Performance Reviews, Third Review*. United Nations Econo-

mic Commission for Europe. http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/epr/epr_studies/ECE.CEP.184.Eng.pdf

UNECE. (2021). *Forest products annual market review 2020–2021*. UNECE/FAO Forestry and Timber Section. <https://unece.org/forestry/market-review>

UNECE. (2022). *Forest products annual market review 2021–2022*. UNECE/FAO Forestry and Timber Section. <https://unece.org/forestry/market-review>

UNECE. (2023). *Forest products annual market review 2022–2023*. UNECE/FAO Forestry and Timber Section. <https://unece.org/forestry/market-review>

Vlada Republike Srpske. (2011). *Strategija razvoja šumarstva Republike Srpske 2011–2021*. Banja Luka: Vlada Republike Srpske.

Vlada Republike Srpske. (2018). *Odluka o definisanju parametara za utvrđivanje strateških preduzeća iz oblasti drvoprerađivačke industrije*. Broj: 04/1-012-2-3103/18 od 22.11.2018. Banja Luka: Vlada Republike Srpske.

World Bank. (2024). *Western Balkans Country Climate and Development Report*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/41144>

SUMMARY

The sale of forest timber assortments represents a complex and multidimensional process that includes various administrative, market, and operational activities, from the establishment of buyer relations and sales contracting to tender organization, bid evaluation, and assortment allocation. The research presented in this paper focuses on analyzing and comparing sales models applied in public forestry companies in the Republic of Srpska, Federation of Bosnia and Herzegovina, and the Republic of Serbia. The primary objective was to identify the main similarities and differences in the organization of sales, evaluate their efficiency and transparency, and formulate recommendations for improving the existing system of timber assortment sales.

This paper analysed five forest estates operating within the public forest company “Šume Republike Srpske” JSC Sokolac (“Zelengora” Kalinovik, “Drina” Srebrenica, “Maglic” Foča, “Panos” Višegrad, and “Vučevica” Čajniče), as well as three forestry companies from the region: Public Company “Bosansko-podrinjske šume” d.o.o. Goražde, Cantonal Public Company “Sarajevo-šume” d.o.o. Sarajevo, and the Public Company “Srbijašume” Belgrade. A combination of qualitative and quantitative research methods was used. The theoretical and legislative framework was examined through literature review, document analysis, and classification, while the empirical part of the study was based on a structured survey conducted among 100 employees directly or indirectly involved in sales activities. Analytical, comparative, and synthetic methods were used to analyse data, while inductive and deductive reasoning were used to formulate conclusions. Survey results were summarized and presented through bilingual tables and figures (Tables 1-2; Graphs 1-3), enabling comparison across public forestry companies.

The results show that the sale of forest timber assortments in JPŠ “Šume Republike Srpske” JSC Sokolac is primarily conducted through successive delivery contracts, public tenders (auctions), and retail. However, the procedures are often administratively complex and inflexible, with limited application of market-based mechanisms such as price bidding. The existing scoring system, defined by the 2019 Decision on the criteria, conditions, and method of allocation of forest timber assortments, gives priority to already established companies based on past performance, revenue, and degree of wood processing, which limits market competitiveness and participation of new companies. The survey results indicate that employees are generally familiar with internal sales procedures (Graph 1) but perceive the system as complex and insufficiently adaptive to market changes (Graph 2). Almost half of the respondents were not aware of sales models applied in other forestry companies, highlighting the need for internal learning and exchange of best practices (Graph 3). The comparative analysis (Table 2) revealed the differences between the observed companies. While JPŠ “Šume Republike Srpske” relies heavily on successive delivery contracts, “Bosansko-podrinjske šume” and “Sarajevo-šume” integrate public tenders and market-based price criteria, achieving higher transparency and flexibility. In Serbia, the “Srbijašume” model combines public calls and auctions, with additional weighting for companies possessing processing capacities and operating in underdeveloped areas, thereby supporting regional development. In contrast, the system in the Republic of Srpska remains administratively centralized, limiting participation by new wood-processing companies and potential investors.

In the discussion, it is emphasized that the lack of competitive mechanisms, insufficient digitalization of sales procedures, and uneven application of regulations across forest estates are the key obstacles to efficiency. Enhancing transparency through standardized procedures, adopting auction-based sales, and applying digital tools for market monitoring would contribute to improved economic outcomes and sustainable forest management. In conclusion, the paper highlights that reforming sales organizations in public forestry companies requires a shift from administrative allocation toward market-oriented and transparent models. Implementation of uniform scoring systems, electronic tendering, and open access to information could strengthen competitiveness and efficiency across the forestry sector. The proposed measures aim to increase financial performance while maintaining sustainability and ensuring equal market opportunities for all participants.

Received: October 23, 2025; **Accepted:** November 11, 2025; **Published:** December 31, 2025

Funding: This research received no external funding.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).