

SWOT analiza drvopreradaivačkog sektora Republike Hrvatske

Živković, Andrija

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Forestry / Sveučilište u Zagrebu, Šumarski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:108:929094>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-12**



Repository / Repozitorij:

[University of Zagreb Faculty of Forestry and Wood Technology](#)



ŠUMARSKI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU

DRVNOTEHNOLOŠKI ODSJEK

SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ

DRVNOTEHNOLOŠKI PROCESI

ANDRIJA ŽIVKOVIĆ

**SWOT ANALIZA DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA
REPUBLIKE HRVATSKE**

DIPLOMSKI RAD

ZAGREB, 2018.

ŠUMARSKI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU

DRVNOTEHNOLOŠKI ODSJEK

**SWOT ANALIZA DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA REPUBLIKE
HRVATSKE**

DIPLOMSKI RAD

Diplomski studij: Drvno tehnološki procesi

Predmet: Proizvodni menadžment

Ispitno povjerenstvo:

1. prof.dr.sc. Tomislav Grladinović
2. doc.dr.sc. Andreja Pirc Barčić
3. dr.sc. Ivana Perić

Student: **Andrija Živković**

JMBAG: 0068220278

Broj indeksa: 823/16

Datum odobrenja teme: 20. travanj. 2018.

Datum predaje rada: 21. kolovoz 2018.

Datum obrane rada: 21. rujan. 2018.

Zagreb, rujan, 2018.



IZJAVA O IZVORNOSTI RADA

OB ŠF 05 07

Revizija:

Datum:

„Izjavljujem da je moj *diplomski rad* izvorni rezultat mogega rada te da se u izradi istoga nisam *koristio* drugim izvorima osim onih koji su u njemu navedeni“.

vlastoručni potpis

Andrija Živković

U Zagrebu, 21.09.2018.

Dokumentacijska kartica

Naslov	SWOT analiza drvoprerađivačkog sektora Republike Hrvatske
Title	SWOT Analysis of Croatian Wood Processing Industry
Autor	Andrija Živković
Adresa autora	Jure Kaštelana 23, 10360 Sesvete
Mjesto izrade	Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Vrsta objave	Diplomski rad
Mentor	Prof. dr. sc. Tomislav Grladinović
Izradu rada pomagao	Dr. sc. Ivana Perić, neposredna voditeljica
Godina objave	2018.
Obujam	Broj slika: 5 Broj tablica: 13 Broj stanica: 40 Navoda literature: 28
Ključne riječi	SWOT analiza, drvoprerađivački sektor, Republika Hrvatska
Sažetak	Cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti, objasniti i definirati obilježja drvno–prerađivačkog kompleksa u Republici Hrvatskoj, procijeniti njegovu snagu, slabosti, mogućnosti i opasnosti koje mu prijete. Kao podloga istraživanju poslužili su strateški dokumenti i publikacije te ostali izvori relevantni za drvoprerađivačko područje. Odabrana metodološka alatka, SWOT analiza, poslužila je za sveobuhvatnu procjenu strateške situacije (trenutne pozicije) drvoprerađivačkog sektora. SWOT analiza je izrađena na principu da su čimbenici koji utječu na drvoprerađivački sektor kronološki poredani prema izdanju strateškog dokumenta iz kojeg su preuzeti. Nakon izrađene SWOT analize svaki element analize je zasebno analiziran, popraćen navodima iz strateških dokumenata te poveznicama i komentarima autora. Na kraju samog rada iznesena je idejna strategija drvoprerađivačkog sektora koja je proizašla iz TOWS matrice, prema su se predložile smjernice poboljšanja i razvoja drvoprerađivačkog sektora. Uz trenutno stanje sektora analizirane su ključne prilike koje treba iskoristiti te ključne prijetnje koje treba eliminirati kako bi se ispunio puni potencijal drvoprerađivačkog sektora koji je neosporiv.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. DRVOPRERAĐIVAČKI SEKTOR REPUBLIKE HRVATSKE	3
2.1. STRUKTURA DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA U RH.....	6
2.1.1. OBILJEŽJA SEKTORA PRERADE DRVA I PROIZVODA OD DRVA (C16) U RH7	
2.1.2. OBILJEŽJA SEKTORA PROIZVODNJA NAMJEŠTAJA (C 31) U RH.....	9
2.2. GOSPODARSKI SUBJEKTI, PLAĆE I BROJ ZAPOSLENIH U DRVOPRERAĐIVAČKOM SEKTORU RH.....	10
2.3. KRETANJE STANOVNIŠTVA REPUBLIKE HRVATSKE	12
2.4. VANJSKO TRGOVINSKA RAZMJENA DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA RH OD 2010. DO 2016. GODINE.....	12
3. CILJ ISTRAŽIVANJA.....	16
4. MATERIJALI I METODE ISTRAŽIVANJA.....	17
4.1. SWOT ANALIZA.....	18
4.2. TOWS MATRICA	20
5. SWOT ANALIZA DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ...22	
6. OPIS I RASPRAVA REZULTATA DOBIVENIH SWOT ANALIZOM DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA	27
6.1. SNAGA.....	27
6.2. SLABOSTI.....	28
6.3. PRILIKE	29
6.4. PRIJETNJE	30
7. ZAKLJUČAK.....	32
POPIS SLIKA	39
POPIS TABLICA	40

1. UVOD

Republika Hrvatska, iako mala zemlja, vrlo je bogata šumama uz koje se usko veže i drvoprerađivački sektor. Visoka kvaliteta i količina drvne sirovine u Hrvatskoj jedan su od glavnih razloga da drvoprerađivačka industrija slovi za jednu od glavnih grana prerađivačke industrije u zemlji, a o kojoj ovisi razvoj cijelog gospodarstva. Iako su mogućnosti ove industrije vrlo velike, kroz godine je prolazila kroz niz teških situacija, te možemo tvrditi nikada nije ispunila "svoj puni potencijal".

Cilj ovog rada je istražiti te objasniti glavna obilježja drvoprerađivačkog sektora u Republici Hrvatskoj. SWOT analiza će poslužiti kao podloga za vizualizaciju i stvaranje potpune slike stanja drvoprerađivačkog kompleksa.

U uvodnom dijelu dati će se kratki osvrt o samoj temi i ciljevima rada.

Diplomski rad strukturiran je na sljedeći način. U poglavlju *Drvoprerađivački sektor Republike Hrvatske* opisat će se osnovna obilježja i glavne karakteristike tog sektora. Glavne karakteristike prikazati će se kroz analizu kretanja broja poslovnih subjekata i zaposlenosti u periodu od nekoliko godina. Trgovina drvoprerađivačkog sektora bit će prikazana preko izvoza i uvoza dvaju glavnih segmenata sektora, a to su proizvodnja i prerada drva te proizvodnja namještaja. Nakon prezentacije osnovnih segmenata i obilježja drvoprerađivačkog sektora slijedi SWOT analiza.

Za početak i uvod u SWOT analizu opisat će se pojam i značenje SWOT analize. Opisat će se karakteristike analize te pravilan način uporabe i analize podataka dobivenih SWOT analizom. Potom, napraviti će se SWOT matrica za drvoprerađivački sektor gdje će se prikazati glavne snage, slabosti, prilike i prijetnje drvoprerađivačkog sektora. U istom dijelu će se uz detaljnu analizu svakog segmenta matrice pokušati izraditi sveobuhvatna analiza gdje će se prikazati trenutno stanje sektora kao i usporedba s prijašnjim godinama. Analiza podataka temeljila se je na prijašnjim istraživanjima i objavljenim publikacijama u drvoprerađivačkom sektoru i na strateškim dokumentima vezanima uz drvoprerađivački sektor. Nakon toga slijedi rasprava i opis rezultata dobivenih SWOT analizom.

U posljednjem dijelu rada donijet će se zaključci temeljeni na SWOT analizi i TOWS matrici.

Krajnji cilj sveukupnog istraživanja i analize drvoprerađivačkog sektora je prijedlog strategije razvoja, odnosno odabir ključnih činitelja konkurentnosti na kojima se temelji potencijal drvoprerađivačkog sektora.

2. DRVOPRERAĐIVAČKI SEKTOR REPUBLIKE HRVATSKE

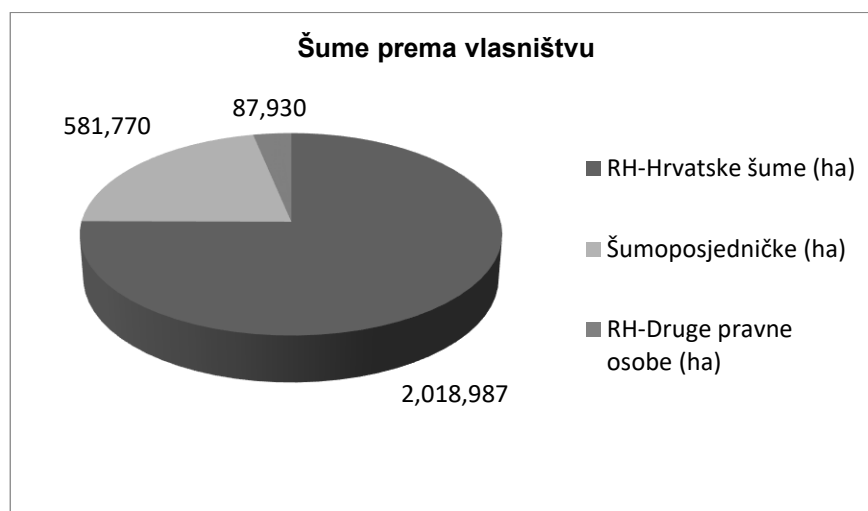
Drvoprerađivački sektor Republike Hrvatske zajednički je naziv za sve subjekte registrirane na području Republike Hrvatske koji sudjeluju u preradi drva i proizvodnji namještaja. Drvni sektor jedan je od najstarijih sektora prerađivačke industrije u Hrvatskoj i kao takav se, uz poljoprivredu i turizam, često ističe kao strateška grana hrvatskog gospodarstva (Družić i Basarac, 2012.).

Početak odnosno ishodište i jedne i druge proizvodne grane su šume. Šuma predstavlja jedno od najvažnijih prirodnih bogatstava Republike Hrvatske na čijoj se osnovi razvilo šumarstvo kao ekonomska djelatnost iz koje proizlazi razvoj dviju ekonomskih djelatnosti - Prerada drva i proizvoda od drva i pluta – **C16**, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala te Proizvodnja namještaja – **C31** (NDK, 2007.), podebljanje oznake kasnije se koriste u tekstu za identifikaciju svakog sektora. Šume su od velikog gospodarskog značaja za Republiku Hrvatsku, a ujedno predstavljaju ekološko dobro jer utječu na ekosustav i prirodni su pročišćivači biosfere. Šume, osim što su izvor drvne mase kao sirovine, ujedno su i stanište biljnom i životinjskom svijetu te je njima potrebno gospodariti na održiv način (Europska komisija, 2013.).

Drvoprerađivačka industrija kao jedna od ključnih gospodarskih grana Republike Hrvatske zapošljava oko 22.000 radnika, a u cijelom sektoru koji je povezan sa šumama zaposleno je oko 50.000 radnika. Drvni sektor predstavlja ukupno oko 3,5% BDP-a, a izvozi proizvoda u vrijednosti većoj od 7,84 milijarde kuna, što čini 9% hrvatskog izvoza. Prosječna mjesečno isplaćena plaća za 2015. godinu iznosi 3.651,00 kn, što je 31% manje od prosjeka prerađivačke industrije (HGK, 2016).

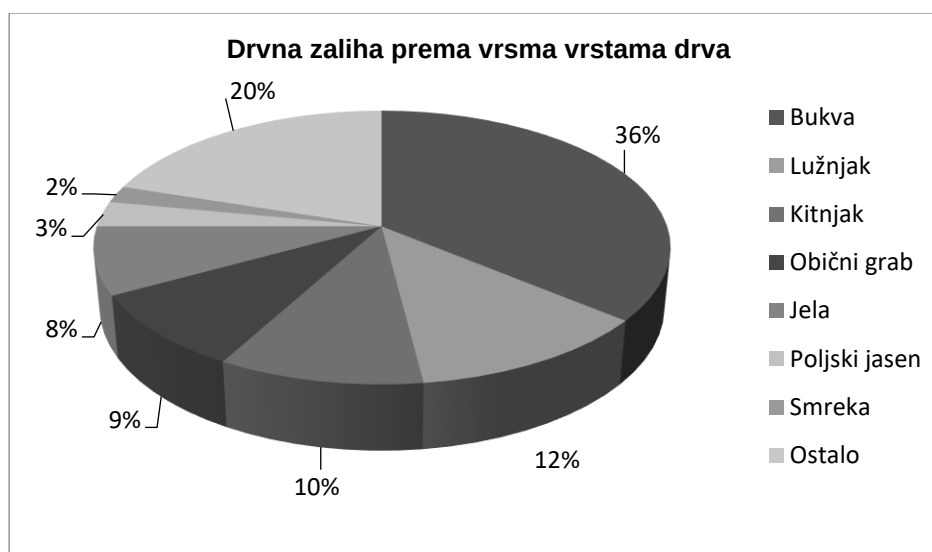
Prema informacijama koje su dostupne na službenim stranicama Hrvatskih šuma (Hrvatske šume, 2018.), 47% kopnene površine Hrvatske su šume i šumska zemljišta. Ukupna površina šuma i šumskih zemljišta u Republici Hrvatskoj iznosi 2.688,687 hektara, od čega je 2.106.917 hektara u vlasništvu Republike Hrvatske, a 581.770 hektara je u vlasništvu privatnih šumo posjednika. Glavnim dijelom državnih šuma

upravljaju Hrvatske šume. Grafički prikaz podjele šumskog zemljišta prema vlasništvu u Republici Hrvatskoj prikazan je na slici 1. (Hrvatske šume, 2018).



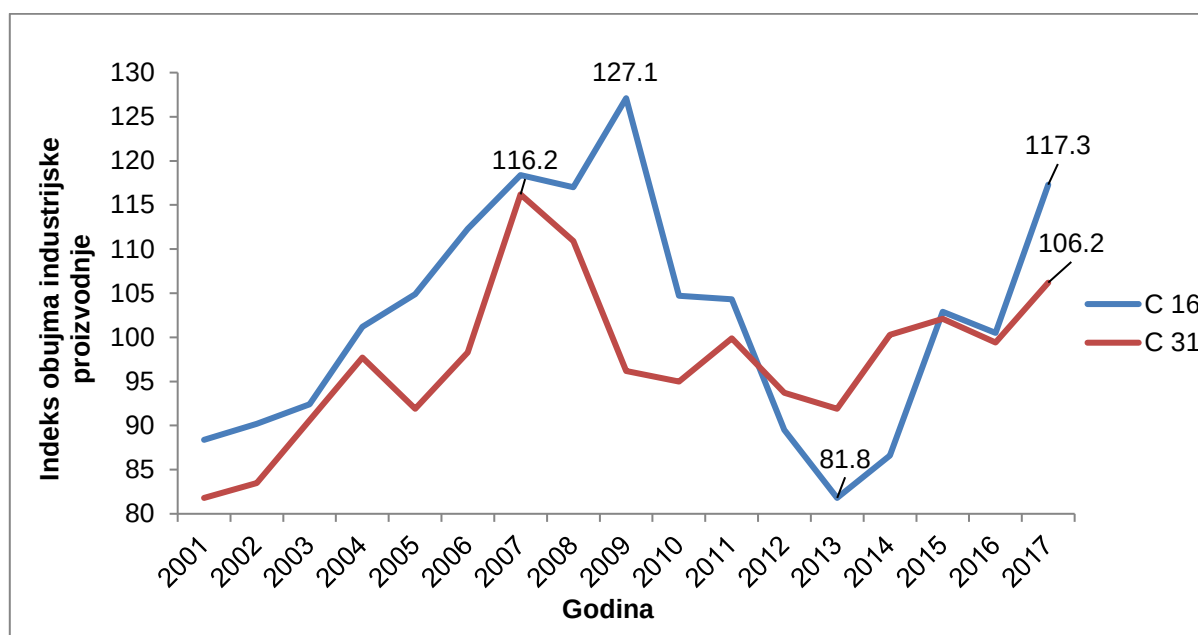
Slika 1. Šume prema vlasništvu (ha) u Republici Hrvatskoj (Hrvatske šume, 2018.)

Važećom Šumskogospodarskom osnovom područja utvrđeno je da je drvna zaliha u Republici Hrvatskoj 398 milijuna m³, od čega je 302 milijuna m³ u državnim šumama, kojima gospodare Hrvatske šume; nešto više od 78 milijuna m³ je u šumama privatnih šumo posjednika i 17 milijuna m³ u državnim šumama kojima se koriste drugi pravni subjekti. (Hrvatske šume, 2018.). Na slici 2. grafički je prikazana drvna zaliha prema vrstama drva u šumama kojima gospodare Hrvatske šume.



Slika 2. Prikaz drvne zalihe prema vrstama drva u Republici Hrvatskoj (Hrvatske šume, 2018.)

Na slici 3. prikazan je obujam industrijske proizvodnje za sektore C16 i C31 u razdoblju od 2001. do 2017. godine. Promatrajući sektor C16 vidljiv je rast obujma proizvodnje sve do 2009. godine. Nakon 2009. godine dolazi do pada u obujmu proizvodnje i negativan trend se zadržava sve do 2013., nakon čega ponovo započinje povećanje obujma proizvodnje. Obujam industrijske proizvodnje sektora C31 u promatranom periodu također bilježi rast, ali samo do 2007. godine. Nakon 2007. obujam proizvodnje za sektor C31 je u kontinuiranom padu uz male oscilacije sve do 2014. godine. Nakon 2014. godine bilježi se rast, ali u odnosu na sektor C16 puno sporiji. Promatrajući ova dva sektora zajedno vidljivo je da je obujam proizvodnje sektora C16 veći nego obujam proizvodnje sektora C31. Također je vidljivo da je ekonomska kriza ranije (2007.) počela utjecati na sektor proizvodnje namještaja, dok je sektor prerade drva tek nakon 2009. godine počeo osjećati posljedice ekonomske krize.



Slika 3. Prikaz obujma industrijske proizvodnje, ukupno, prema GIG¹-u 2009. za sektore C16 i C31 (Državni zavod za statistiku, 2018.)

¹ GIG- je oznaka za glavne industrijske grupacije (DZS, 2017.)

2.1. STRUKTURA DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA U RH

Prema NKD (Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti) iz 2007. godine, djelatnosti vezane za drvni sektor razvrstavaju se na slijedeći način:

1. C – 16 → Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala
2. C – 17 → Proizvodnja papira i proizvoda od papira
3. C – 31 → Proizvodnja namještaja

Kompletna podjela na glavne razrede i njihove pripadajuće podrazrede prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Klasifikacija djelatnosti drvnog sektora prema NKD-u 2007. godine

NACIONALNA KLASIFIKACIJA DJELATNOSTI 2007.			
ODJELJAK	SKUPINA	RAZRED	NAZIV
Područje C			Prerađivačka industrija
16			Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala
	16.1		Piljenje i blanjanje drva
		16.10	Piljenje i blanjanje drva
	16.2		Proizvodnja proizvoda od drva, pluta, slame i pletarskih materijala
		16.21	Proizvodnja furnira i ostalih ploča od drva
		16.22	Proizvodnja sastavljenog parketa
		16.23	Proizvodnja ostale građevne stolarije i elemenata
		16.24	Proizvodnja ambalaže od drva
		16.29	Proizvodnja ostalih proizvoda od drva, proizvoda od pluta, slame i pletarskih materijala
17			Proizvodnja papira i proizvoda od papira
	17.1		Proizvodnja celuloze, papira i kartona
		17.11	Proizvodnja celuloze
		17.12	Proizvodnja papira i kartona
	17.2		Proizvodnja proizvoda od papira i kartona
		17.21	Proizvodnja valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona
		17.22	Proizvodnja robe za kućanstvo i higijenu te toaletnih potrepština od papira
		17.23	Proizvodnja uredskog materijala od papira
		17.24	Proizvodnja zidnih tapeta
		17.29	Proizvodnja ostalih proizvoda od papira i kartona
31			Proizvodnja namještaja
	31.0		Proizvodnja namještaja
		31.01	Proizvodnja namještaja za poslovne i prodajne prostore
		31.02	Proizvodnja kuhinjskog namještaja
		31.03	Proizvodnja madraca
		31.09	Proizvodnja ostalog namještaja

2.1.1. Obilježja sektora prerade drva i proizvoda od drva (C16) u RH

Pod preradom drva i proizvoda od drva, podrazumijeva se piljenje i blanjanje drva, proizvodnja furnira i ostalih ploča od drva, proizvodnja sastavljenog parketa, proizvodnja ostale građevne stolarije i elemenata, proizvodnja ambalaže od drva, te proizvodnja ostalih proizvoda od drva (Ministarstvo gospodarstva, 2014.).

Promatrajući globalno, na svjetskom tržištu postoji izrazito velika potražnja za kvalitetnim drvom i drvnim proizvodima. Svjetski trendovi rezultirali su time da u pilane postale interesantno ulaganje u Hrvatskoj te se je u zadnjih desetak godine desio neprirodan trend izgradnje velikog broja „malih neracionalnih pilana“ (koje su nastale radi brzog obrtaja u proizvodnji te su kao takve predstavljale vrlo dobar izvor prihoda, a koji počiva na nereálnim odnosima ponude, potražnje i nekonkurentnih cijena šumskih sirovina) (Vlahinić-Dizdarević i Uršić, 2010.). Da je trend ostao i danas isti govori podatak da je u Hrvatskoj 2017. godine bilo registrirano 657 finalista – poduzeća koje se bave proizvodnjom namještaja; stolariju proizvodi njih 320, dok je bilo 318 poduzeća kojima je djelatnost piljenje odnosno blanjanje trupaca. Proizvodnjom ploča, odnosno furnira bavilo se 27 poduzeća, a proizvodnjom parketa njih 16 (Ministarstvo poljoprivrede 2017.). Ekonomski gledajući (prihodi, broj zaposlenih) možemo reći da je ova grana industrije vrlo bitna za gospodarski razvoj Republike Hrvatske.

Međutim, trebalo bi napomenuti da su odlike većine pilanskih subjekata relativno mali stupanj iskorištenja drvne mase, odnosno nedovoljna proizvodnja proizvoda veće dodane vrijednosti, što dugoročno gledajući ne pogoduje kvalitetnom razvoju ovoga sektora. Jer, „Šume su ograničeni resurs kojima se mora gospodariti na održiv način, a ne prema tržišnim potrebama.“

Osim pilanskih kapaciteta, *proizvodnja drvnih ploča od usitnjenog drva* nema značajne proizvodne kapacitete u Hrvatskoj. Budući da postoji samo jedno postrojenje za proizvodnju iverastih ploča i šperploča (Kronošpan d.d.), koje sa svojim proizvodnim kapacitetima ne može konkurirati na međunarodnom tržištu.

Industrija celuloze i papira uslijed i tijekom zadnjih nekoliko godina doživjela je pozitivne tehnološke pomake, pa možemo reći da danas ima razvijene tehnološke

kapacitete. Što ustvari može biti i doba pravac razvoja za rast efikasnosti proizvodnje ovoga sektora.

Biomasa iz drvne industrije su ostatci piljenja, drobljenja itd. i može biti korištena kao gorivo u vlastitim kotlovima ili kao sirovina za proizvodnju briketa, peleta i slično. Takva biomasa je mnogo bolja od šumske biomase jer ima manji postotak mokrine drva. S ekonomskog gledišta također ima prednost zbog manjih operativnih troškova koji su uključeni u industriji u smislu troškova održavanja i gospodarenja otpadom (Šegon i dr., 2014.).

Biomasa je već najvažniji izvor obnovljive energije u Europi i ima golem potencijal za daljnji razvoj koji treba slijediti neka osnovna načela, kao što su visoka učinkovitost, konkurentnost i održivost. Iskustvo pokazuje da korištenje biomase za proizvodnju topline na najbolji način zadovoljava navedene principe. U iskorištavanju biomase najvažniji korak je pretvaranje početne drvne sirovine u energiju koja može biti tekuća (npr. biodiesel, bioetanol), plinovita (npr. bioplin) i kruta (npr. peleti). Za razliku od drugih obnovljivih izvora energije, biomasa se može opisati kao uvjetovana obnovljiva energija. Osnovni uvjet koji treba biti ispunjen u tom smislu je primjena održivog pristupa koji se može pokazati na primjeru iskorištavanja šumske biomase (Šegon i dr., 2014.).

Tržište drvne biomase u energetske svrhe u nekoliko jadranskih zemalja je još uvijek u početnoj fazi razvoja osim cjepanica koje se tradicionalno koriste kao izvor za grijanje u kućanstvima. Jedna od prepreka razvoju tržišta biomase u Hrvatskoj, jest nedostatak financijskih poticaja za ulaganje u grijanje na drvne pelete i područno grijanje na biomasu, ali unatoč tome drvna sječka i peleti dobivaju na svojoj popularnosti zbog dostupnosti jeftinih kotlova na biomasu iz domaće proizvodnje i razvoja lokalne proizvodnje peleta (Šegon i dr., 2014.).

2.1.2. Obilježja sektora proizvodnja namještaja (C 31) u RH

Proizvodnja namještaja je industrija koja je vrlo dinamična jer proizvode i trendove diktiraju sami kupci, a dizajn proizvoda kao i estetska i funkcionalna kvaliteta važan su aspekt proizvodnog procesa ove djelatnosti. Globalni trendovi proizvodnje namještaja uključuju proizvodnju ekološkog namještaja, proizvodnju namještaja manjeg profila kao i multifunkcionalnog namještaja, tehnološki dizajn namještaja, popularnost tzv. vintage namještaja. Također sve je veći značaj namještaja za vanjske prostore kao i izrada namještaja po želji kupca, specijaliziranost u madracima te kožni namještaj (Ministarstvo gospodarstva, 2014.).

Industrija namještaja kao najvažniji segment drveno prerađivačkog sektora nalazi se u vrlo teškoj poziciji. Iako je globalna recesija uvelike smanjila potražnju za namještajem, problemi ove industrije počinju još puno prije. Početkom 90-tih, u kratkom periodu od samo nekoliko godina, dijelom zbog rata, a potom i zbog uglavnom neuspješne privatizacije te nedovoljno poticajne ekonomske politike, hrvatska industrija namještaja gotovo je prepolovljena i dovedena na rub propasti. Porastom etata gospodarstvo se našlo u situaciji da posjeduje drvene sirovine, no nema više prerađivačke mogućnosti koja bi povećala dodanu vrijednost. Na tom višku drvene sirovine i velikoj potražnji za drvom od strane zemalja Europske unije, stvorila se nova struktura drveno-prerađivačkog kompleksa u kojoj prevladavaju pilanski kapaciteti koji podmiruju potrebe europske industrije namještaja. Tijekom proteklih godina nije bilo profitabilno ulagati u industriju namještaja zbog znatno dužeg ciklusa prerade nego u pilanama, a djelomično i zbog cijene kapitala koji je bio znatno viši nego u Europi (Vlahinić-Dizdarević i Uršić, 2010).

Sektor proizvodnja namještaja trenutno se nalazi u procesu stagnacije. Dobit koja se ostvaruje u tome sektoru je na rubu opstojnosti. Najveći dio finalnih proizvoda izvozi se kroz velike prodajne lance, gdje ti proizvodi ne nose naš identitet, nego su brand stranih kupaca. Gotovo je zanemariva vrijednost i količina finalnih proizvoda koji nose identitet hrvatskog drva i dizajna (HGK, 2016.).

2.2. GOSPODARSKI SUBJEKTI, PLAĆE I BROJ ZAPOSLENIH U DRVOPRERAĐIVAČKOM SEKTORU RH

U prikazu gospodarskih subjekata koji su registrirani u sektorima C16 i C31 napravljena je njihova klasifikacija po veličini. Gospodarski subjekti klasificiraju se po veličini, gdje su broj zaposlenih i godišnja bilanca glavni parametri za određivanje kojoj skupini pripada gospodarski subjekt. Klasifikacija subjekata ima 4 razreda, a to su *mikro, mala, srednja i velika poduzeća* (www.europa.eu), a ako ih promatramo po broju zaposlenih onda pripadaju u:

- *mikro* ona koja imaju od 1 do 10 zaposlenih;
- *mala* ona koja imaju od 10 do 50 zaposlenih;
- *srednja* od 50 do 250 zaposlenih;
- *velika* više od 250 zaposlenih.

Tablica 2. prikazuje broj gospodarskih subjekata koji se bave preradom drva i proizvodnjom namještaja. Ovaj prikaz čine sva poduzeća tvrtke koje su predale financijsko izvješće za 2016. godinu. Sektor „C16“ imalo je registrirano 1042 subjekta od čega su 828 mikro poduzeća, 173 mala poduzeća, 37 srednjih poduzeća i svega 3 velika poduzeća. Sektor „C31“ imalo je registrirano 725 poduzeća od čega je 634 mikro poduzeća, 72 mala poduzeća, 15 srednjih poduzeća i 4 velika poduzeća.

Tablica 2. Broj gospodarskih subjekata za preradu drva i proizvodnju namještaja 2016. godine

Djelatnost / Veličina poduzeća	Mikro (n)	Mala (n)	Srednja (n)	Velika (Nn)	Ukupno (n)
Prerada drva i proizvoda od drva	828	173	37	3	1.041
Proizvodnja namještaja	634	72	15	4	725

Izvor: (www.biznet.hr)

Tablica 3. prikazuje broj zaposlenih u drvoprerađivačkom sektoru. U promatranom periodu od 2007. do 2015. godine broj zaposlenih u drvoprerađivačkom sektoru kontinuirano opada. Ako zasebno promatramo samo proizvodnju namještaja onda je taj pad zaposlenosti još vidljiviji 2008. godine kada je sektor proizvodnje namještaja zapošljavao je 11.603 djelatnika, dok je broj zaposlenih u istom sektoru 2015. godine

brojio 7.502 zaposlenih. Pad zaposlenosti od čak 35% (4.101 manje zaposlenih djelatnika) u periodu od 2008. do 2015. godine u sektoru C31 čini drastičnu razliku te ukazuje na ozbiljnost problema u kojem se našao drvoprerađivački sektor.

U sektoru C16 broj zaposlenih kontinuirano pada od 2007. do 2011. godine, dok je 2012. godine zabilježen blagi porast zaposlenih u odnosu na prijašnju godinu. Pozitivan rast u sektoru prerade drva se nastavlja, ali 2015. godine i dalje nije premašena brojka zaposlenih u odnosu na 2012. godinu.

Paralelno uspoređujući sektore C16 i C31 vidljivo je da je veći broj zaposlenih u sektoru C16 (prerada drva) u odnosu na sektor C31 (proizvodnja namještaja) neovisno o promatranoj godini.

Tablica 3. Prikaz broja zaposlenih u Drvoprerađivačkom sektoru (n)

Godina / Vrsta djelatnosti	2007. (n)	2008. (n)	2009. (n)	2010. (n)	2011. (n)	2012. (n)	2013. (n)	2014. (n)	2015. (n)
"C16" - prerada drva	12.842	12.819	11.501	11.050	10.839	11.072	11.072	11.521	11.861
"C31" - proizvodnja namještaja	11.386	11.603	9.637	9.676	9.357	8.887	8.447	8.443	7.502
UKUPNO	24.228	24.422	21.138	20.726	20.196	19.959	19.519	19.964	19.363

Izvor: izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2016.)

Analizirajući prikaz prosječnih neto plaća u kunama u drvoprerađivačkom sektoru za ista promatrana razdoblja (od 2007. do 2015. godine), iz tablice 4., vidljivo je da je u 2007. godini prosječna neto plaća iznosila 2.878 kuna i konstantno je rasla sve do 2015. godine kada je iznosila 3.496 kuna, što je otprilike pet stotina kuna više nego 2007. godine.

Tablica 4. Prikaz prosječne neto plaće u drvoprerađivačkom sektoru RH

Godina / Vrsta djelatnosti	2007. (HKN)	2008. (HKN)	2009. (HKN)	2010. (HKN)	2011. (HKN)	2012. (HKN)	2013. (HKN)	2014. (HKN)	2015. (HKN)
"C16" - prerada drva	2.878	3.009	3.124	3.144	3.156	3.269	3.341	3.445	3.496
"C31" - proizvodnja namještaja	2.985	3.238	3.213	3.206	3.294	3.390	3.450	3.867	3.805

Izvor: izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2016.)

Ako promatramo djelatnosti C 31 sektora, tada vidimo da je u tom odjeljku prosječna neto plaća za 2007. iznosila 2 985 kuna. U 2009. i 2010. godini se smanjila za nekoliko kuna u odnosu na 2008. i tada je iznosila 3.206,00 kuna. Od 2011. godine kada je prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom iznosila 3.294 kuna, neto plaća stalno je u porastu. Tako je do 2014. godine neto plaća iznosila 3.867,00 kuna, a 2015. godine je smanjena na 3.805,00 kuna. U konačnici, može se reći da su prosječno isplaćene mjesečne neto plaće po zaposlenom u područjima prerade drva i proizvoda od drva, te proizvodnje namještaja porasle za nekoliko stotina kuna u razdoblju od 2007. do 2015. godine.

2.3. VANJSKO TRGOVINSKA RAZMJENA DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA RH OD 2010. DO 2016. GODINE

U analizi vanjskotrgovinske robne razmjene drva, proizvoda od drva i namještaja jasno se uočava problem izvoza drvnih sirovina u obliku piljene građe i elemenata. Zbog navedenog, zakonom bi se trebao regulirati cijeli proces prerade i uporabe drva i proizvoda od drva od trenutka stavljanja sirovine (drva) u promet do proizvodnje finalnog proizvoda (Ministarstvo poljoprivrede, 2013.).

U razdoblju od 2000. do 2011. godine, najveća razina izvoza industrije prerade drva i proizvodnje namještaja dosegnuta je 2007. godine u apsolutnom iznosu od 2.635.145 i 2.846.308 tisuća kuna. Međutim, početak svjetske financijske krize krajem 2007. godine, označio je i slabljenje gospodarske aktivnosti i neravnotežu u gospodarskim odnosima s inozemstvom, uz istodobni pad izvoza drvoprerađivačkog sektora. U godinama 2008., 2009. i 2010., vanjskotrgovinska razmjena drvnog sektora

bila je pod utjecajem smanjene globalne potražnje koja je 2009. rezultirala padom globalne robne razmjene što je bilo popraćeno padom cijena hrane, sirovina i energije na svjetskom tržištu. Tijekom 2010. i 2011. godine započeo je oporavak potražnje koji je doveo do povećanja volumena robne razmjene (Družić i Basarac, 2012.).

U tablici 6. prikazani su podatci izvoza drva i drvnih proizvoda te namještaja u razdoblju od 2010. do 2016. godine. Promatrajući zasebno proizvodnju i preradu drva od 2010. godine do 2016. godine ona je u konstantnom rastu. Isto tako, proizvodnja namještaja je od 2010. godine kada je počeo oporavak nakon ekonomske krize pa sve do 2016. godine u konstantnom rastu. Glavni i zabrinjavajući podatak je međusobni odnos između količina izvezeno robe kao namještaja u odnosu na količinu izvezenu kao proizvodi od drva (poluproizvodi, elementi piljene građe). Taj odnos, kroz promatrani period od 2010. do 2016. godine, otprilike je jednak. Tako je 2016. godine sektor prerada drva i proizvoda od drva izvezao robe u vrijednosti 4.396.176 tisuća kuna, dok je sektor proizvodnja namještaja te iste godine izvezao robe u vrijednosti 2.614.053 tisuća kuna. Ukupna vrijednost izvezeno robe oba sektora (C16 i C31) 2016. godine iznosi 7.010.229 tisuća kuna, od čega je 63% udio proizvodnja i prerada drva, a 37% udio proizvodnja namještaja.

Tablica 5. Izvoz prema NKD-u 2007. U tisućama kuna

Godina / Vrsta djelatnosti	2010. (HKN)	2011. (HKN)	2012. (HKN)	2013. (HKN)	2014. (HKN)	2015. (HKN)	2016. (HKN)
"C16" - prerada drva	2.221.605	2.614.188	2.756.752	3.248.506	3.908.746	4.315.039	4.396.176
"C31" - proizvodnja namještaja	1.645.594	1.770.709	1.798.105	2.022.243	2.414.622	2.644.045	2.614.053

Izvor: Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2017.)

Slične promjene kao kod izvoza, vidljive su i u strukturi hrvatskog robnog uvoza drvnog sektora. U tablici 7. prikazane su količine uvoza u periodu od 2010. do 2016. godine za odjeljke C16 i C17. Kako je već ranije navedeno, 2010. je godina kada je uvoz u drvoprerađivačkom sektoru bio najmanji i tada je za odjeljak proizvodnje i prerade drva iznosio 1.275.152 tisuća kuna, a za proizvodnju namještaja 1.602.317

tisuća kuna. 2011. godine zabilježen je određeni porast u uvozu, no taj trend ne traje dugo jer slijede 2012. i 2013. godina kada su zabilježeni padovi u uvozu. Godine 2014. ponovno započinje povećanje uvoza i taj trend se nastavlja sve do 2016. godine. Tako je u 2016. godini odjeljak proizvodnje namještaja uvezao 2.081.363 tisuće kuna, što je otprilike pola milijarde kuna više u odnosu na 2013. godinu kada je taj iznos bio 1.551.318 tisuća kuna.

Tablica 6 Uvoz prema NKD-u 2007. U tisućama kuna

Godina / Vrsta djelatnosti	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
"C16" - prerada drva	1.275.152	1.327.725	1.222.713	1.249.757	1.547.938	1.788.893	1.930.048
"C31" - proizvodnja namještaja	1.602.317	1.699.171	1.640.236	1.551.318	1.691.523	1.955.363	2.081.363

Izvor: Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2017)

2.4. KRETANJE STANOVNIŠTVA REPUBLIKE HRVATSKE

Negativan trend iseljavanja radno sposobnog stanovništva iz zemlje predstavlja vrlo veliki problem za drvoprerađivački sektor jer, bez obzira na automatizaciju postrojenja, u drvnom sektoru je upravo ljudski faktor ključan. U tablici 5. je prikazana migracija stanovništva Republike Hrvatske te vidljiva vrlo nepovoljna situacija.

Tablica 7. Migracijsko kretanje stanovništva Republike Hrvatske

Godine	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Doseljeni iz inozemstva	14.622	14.541	8.468	4.985	8.534	8.959	10.378	10.638	11.706	13.985	15.553
Odseljeni u inozemstvo	9.002	7.488	9.940	9.860	12.699	12.877	15.262	20.858	29.651	36.436	47.352
Migracijski saldo	5.620	7.053	-1.472	-4.875	-4.165	-3.918	-4.884	-10.220	-17.945	-22.451	-31.799

Izvor: Izradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2018.)

U periodu od 2007. do 2017. odseljavanje iz Hrvatske je u konstantnom rastu te je u 2017. godini iz Hrvatske odseljeno 47.352 ljudi za razliku od 2007. godine kada je ta brojka iznosila svega 9.002 ljudi. Ovo je vrlo zabrinjavajući podatak te bi se, ukoliko se nastavi trend odseljavanja stanovništva, mogao negativno odraziti na razvoj cijele gospodarske industrije zbog nedostatka radne snage.

3. CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je na jednom mjestu prikupiti sve strateške dokumente, publikacije i literaturu vezane uz drvoprerađivački kompleks u Republici Hrvatskoj. Pomoću tih dokumenta izraditi SWOT analizu koja će se temeljiti na već postojećim analizama u znanstvenim radovima i na strateškim dokumentima vezanim uz razvoj drvoprerađivačkog sektora. Na osnovu navedenog potrebo je bilo:

- izraditi i SWOT matricu na način da su elementi u matrici analize uneseni kronološki prema godini izrade strateških dokumenta;
- kako SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, iz tog razloga je bilo potrebno izraditi i TOWS matricu kojom se razvijaju strategije po TOWS-u (odnosno strateške inicijative).

4. MATERIJALI I METODE ISTRAŽIVANJA

Analiza okruženja ili njene okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća ili određenog sektora. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije. Jedna od metoda niza aktualnih i opće prihvaćenih alata/modela/instrumenata za analizu okruženja je i SWOT analiza.

U ovom diplomskom radu, kako bi se dobila potpunija i jasnija slika, odnosno za identifikaciju i projekciju strateških konkurentskih čimbenika drvoprerađivačkog sektora Republike Hrvatske odabrana je SWOT analiza. Problematika ovog rada usmjerena na drvoprerađivački sektor Republike Hrvatske

Kao podloga istraživanju korištena je dostupna literatura, znanstveni radovi, strateški dokumenti i ostale publikacije koje su za metodološki ključ identifikacije strateških čimbenika drvoprerađivačkog sektora u RH koristili SWOT analizu. U obzir je uzeto razdoblje publikacije od 2007. do 2017. godine. Osim sekundarnih podataka, korišteni su i primarni podaci o zaposlenosti, isplaćenim neto plaćama i broju gospodarskih subjekata u drvoprerađivačkom sektoru. Također su korišteni podatci o uvozu i izvozu proizvoda te obujmu proizvodnje za sektor C16 i C31. Ovi podatci poslužili su radi boljeg prikaza drvoprerađivačkog sektora promatrajući ga u desetogodišnjem razdoblju. Korišteni su i podatci o kretanju stanovništva Republike Hrvatske, a svi primarni podatci poslužili su za što kvalitetniji prikaz čimbenika koji utječu na stratešku situaciju drvoprerađivačkog sektora.

Na osnovu desetogodišnjeg razdoblja intencija je bila sagledati iz „različitih kutova“ stavove zakonodavstva, države i raznoraznih eksperata (koji su na temelju različitih kako mikroekonomskih, tako i makroekonomskih pokazatelja donijeli zaključke, ali i predložili smjernice razvoja drvoprerađivačkog sektora RH) i dati sveobuhvatni zaključak.

4.1. SWOT ANALIZA

SWOT analiza (engl. *SWOT analysis*) je akronim od riječi **S**trenghths – snage, **W**eakneses – slabosti, **O**pportunities – prilike i **T**hreats – opasnosti. Zasluga za SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie, citirano u radu Hruška (2004.) (www.efzg.unizg.hr).

SWOT analiza dijagnostički je i prognostički instrument, koji omogućuje i olakšava planiranje mjera za pojačanje snaga i razgradnju slabih mjesta, ishodište u procesu strategijskog upravljanja, prvi korak u definiranju postojeće i poželjne pozicije poduzeća. Najveći je doprinos pokušaj cjelovite vizualizacije pozicije poduzeća. Rezultati primjene SWOT analize prikazuju se uobičajeno u SWOT matrici ili matrici šansi/rizika, u kojoj su zastupljene i kvantitativna i kvalitativna dimenzija (www.poslovni.hr, 2018.).

Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća nazivaju se strateškim čimbenicima te se oni sumiraju u SWOT analizi. U konačnici SWOT analiza bi trebala identificirati prilike koje se ne mogu trenutno iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i superioran način na koji ih koristi. Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje utječu izvana i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg poduzeća određenog sektora posluju. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti. U SWOT analizi važno je zabilježiti ne samo čimbenike koje je moguće kvantificirati, već i one čimbenike koji se ne mogu kvantificirati, već mogu biti samo spomenuti kao kvalificirana izjava ili uvjerenje.

Unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različita poduzeća, a mogu se kategorizirati u (1) menadžment i organizaciju, (2) operacije, (3) financije i (4) ostale čimbenike. Određivanju snaga i slabosti treba pristupiti što je moguće više pragmatično.

U analizi vanjskog okruženja moraju se uzeti u obzir mnogi različiti čimbenici. Ti se različiti čimbenici – koji mogu biti ili prijetnje ili prilike – mogu grupirati u slijedeće kategorije: ekonomski, društveni, političko - pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali,

ili koristeći neki drugi od pristupa analizi okruženja za koji se autori opredijele. Najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija)(Ekonomski fakultet u Zagrebu, n.d.).

	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
PRILIKE (O)	MAXI-MAXI Strategija - SO maksimirati snage da bi se maksimizirale prilike u okolini	MINI- MAXI Strategija - WO minimizirati slabosti da bi se maksimizirale prilike u okolini
PRIJETNJE (T)	MAXI-MINI Strategija - ST maksimirati snage da bi se minimizirale prijetnje u okolini	MINI-MINI Strategija - WT minimizirati slabosti da bi se minimizirale prijetnje u okolini

Slika 4. SWOT matrica i strateške preporuke

Kombiniranim promatranjem prilika i prijetnji sa slabostima i snagama, moguće je uočiti stratešku situaciju (trenutno stanje), to osmisлити strateške planove za budućnost. Slika 4. prikazuje nam SWOT matricu u kojoj se nalaze moguće strategije za poboljšanje poslovanja određenog sektora ili zasebnog poduzeća.

Kao i svaka metoda ili analiza tržišta tako i SWOT analiza posjeduje određene prednosti, ali i nedostatke. Glavne prednosti su te da, kada se SWOT analiza ispravno koristi, može pružiti vrlo dobru osnovu za formulaciju strategije i široko je prepoznata u literaturi marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja. Jedan od nedostataka same analize taj što se aktivnosti analize u praksi često krivo provode, a nakon identifikacije ključnih točaka ne zna se što učiniti s generiranim podacima. Prema Mintzbergu (1994.) nedostatak SWOT analize je taj što nije efektivna, jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije.

4.2. TOWS MATRICA

Kada su strateški čimbenici po SWOT-u prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama sposobnim eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se pak suočiti s prijetnjama. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica (Wehrich, Kidington, UK, 1982.). Od njezina objavljivanja do danas taj je alat korišten u različitim zemljama, u različitim situacijama i na različitim razinama; najprije za formulaciju strategije poduzeća, a kasnije kao konceptualni okvir za razvoj strategije karijere pojedinca. Iako konstruirana s namjerom da se koristi kao mehanizam za objašnjenje strategije, više nego li okvir za olakšavanje njezina generiranja, TOWS matrica predstavlja sredstvo za olakšavanje povezivanja vanjskog i unutarnjeg okruženja i formulaciju strategija (Božac, 2007.).

TOWS matrica konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji (T – threats) i prilika (O – opportunities) u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih slabosti (W – weaknesses) i snaga (S – strengths) u unutarnjem okruženju. Pomaže u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te daje osnovu formuliranja strategija na tim odnosima. Ona pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava određeno poduzeće mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima da bi se kao rezultat dobilo četiri skupa alternativnih strategija.

TOWS matrica predstavlja varijaciju SWOT analize. U TOWS matrici identificiraju se različiti čimbenici koji se zatim udružuju, npr. prilike sa snagama, s namjerom poticanja nove strateške inicijative.¹⁰ Dakle, skup varijabli u matrici nije novost, već njihovo združivanje na sustavan način. I TOWS matrica kao i SWOT analiza imaju vremensku dimenziju (Božac, 2007.).

Mnogi autori koji se bave strateškim planiranjem predlažu da poduzeće koristi svoje snage kako bi iskoristilo prilike, ali zanemaruju ostale važne međuodnose, kao što je izazov prevladavanja slabosti u poslovanju kako bi se iskoristile prilike. Slabost je odsutnost snage, a korporativni razvoj kojim bi se prevladala postojeća slabost može postati opcija za poduzeće.

Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane.

Zaključci su o ovom radu upravo su temeljeni na rezultatima dobivenim pomoću TOWS matrice, gdje je ključnim čimbenicima dodijeljena ocjena od 0 do 10. Ocjena 0 dodijeljena je čimbenicima koji nemaju veliku utjecaj, dok je ocjena 10 dodijeljena čimbenicima koji imaju veliki utjecaj na stratešku poziciju drvoprerađivačkog sektora.

5. SWOT ANALIZA DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Kao što je navedeno u ciljevima istraživanja te u materijalima i metodama, cilj ovog rada bio je usmjeriti se na dosadašnju SWOT analizu drvoprerađivačkog sektora koristeći se pri tome relevantnom literaturom. Također su se koristili i podatci Državnog zavoda za statistiku kako bi se kroz prikaze kretanja zaposlenosti, neto plaća, broja gospodarskih subjekata te izvoza i uvoza u desetogodišnjem periodu prikazalo trenutno stanje u drvoprerađivačkom sektoru. U tablicama 8., 9., 10. i 11. strateški dokumenti i publikacije te postojeće SWOT analize vezane uz drvoprerađivački sektor poredani su kronološkim redom. Takvim pregledom napravljena je analiza kroz osmogodišnji period koja ukazuje na eventualne promjene, ali i moguće stagnacije vezane uz razvoj drvoprerađivačkog sektora.

Tablica 8. Prikaz snaga SWOT analize drvoprerađivačkog sektora

	Godina/Izvor literature	POZITIVNO
		Snage
UNUTUARNJE OKRUŽENJE	2010. Vlahić – Dizdarević N., Uršić V., Drvoprerađivački kompleks u Republici Hrvatskoj: swot matrica i projekcija rasta	– Dostupnost kvalitetne sirovine – Dugogodišnja tradicija u preradi drva i proizvodnji namještaja – Održivo gospodarenje šumama
	2011. Ministarstvo regionalnog razvoja i vodnoga gospodarstva: Operativni program razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja 2011. – 2014.	– Postojanje sirovinske osnovice – Tradicija u poslovanju – Izvozna usmjerenost – Visoka pozitivna neto stopa ulaska novih subjekata
	2012. Družić G., Basarac M.: Makroekonomska analiza Hrvatskog drvnog sektora	– Pristupačnost europskome tržištu
	2013. Ministarstvo gospodarstva: Strateške smjernice za razvoj drvno-prerađivačkog sektora	– Poticanje korištenja obnovljivih izvora energije rast u graditeljstvu i rast turističkog sektora – Razvoj i korištenje biomase
	2013. Ministarstvo poljoprivrede: Strateški plan 2014.-2016.	– Udjel u BDP-u – Broj zaposlenih
	2014. Lovrinčević Ž., Mikulić D.: Utjecaj šumarstva i drvne industrije na hrvatsko gospodarstvo	– Jaka izvozna snaga – Udjel u BDP-u
	2014. Basarac Sertić M.: Proizvodni potencijal drvnog sektora	– Mala ovisnost o uvozu
	2017. Vlada Republike Hrvatske : Strategija razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske 2017. – 2020. S akcijskim planom 2017. – 2020.	– Visok potencijal domaće sirovine – Tradicija u drvoprerađivačkoj industriji – Potencijal lokacije

Tablica 9. Prikaz slabosti SWOT analize drvoprerađivačkog sektora

	Godina/Izvor literature	NEGATIVNO
		Slabosti
VANJSKO OKRUŽENJE	2010. Vlahić – Dizdarević N., Uršić V., Drvoprerađivački kompleks u Republici Hrvatskoj: swot matrica i projekcija rasta	– Tehnološka zastarjelost proizvodnih pogona (rezultat malih ulaganja u modernizaciju strojnog parka) – Mala ulaganja u istraživačke i razvojne sektore
	2011. Ministarstvo regionalnog razvoja i vodnoga gospodarstva: Operativni program razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja 2011. – 2014.	– Nedostatak dizajna u proizvodnji namještaja – Nizak udio istraživanja i razvoja – Niski stupanj finalizacija
	2012. Družić G., Basarac M.: Makroekonomska analiza Hrvatskog drvnog sektora	– Nedostatak dizajna, proizvodnja namještaja temelji se na imitaciji
	2014. Basarac Sertić M.: Proizvodni potencijal drvnog sektora: Panel analiza	– Nedovoljna tehnološka opremljenost
	2015. 53 tematska sjednica odbora za poljoprivredu Hrvatskog sabora	– Zaposlenost u sektoru u stalnom padu, snažan utjecaj gospodarske krize – Instalirani kapaciteti (u primarnoj proizvodnji) značajno veći od raspoloživog etata – Nedostatak zakonodavnog okvira
	2016. Udruženje drvoprerađivačke industrije HGK: "Izgradimo smeđu magistralu"	– Nedostatak znanja – Nedostatak radne snage – Netransparentni način prodaje – Izvoz poluproizvoda

Tablica 10. Prikaz prilika SWOT analize drvoprerađivačkog sektora

	Godina/Izvor literature	POZITIVNO
		Prilike
UNUTARNJE OKRUŽENJE	2010. Vlahić – Dizdarević N., Uršić V., Drvoprerađivački kompleks u Republici Hrvatskoj: swot matrica i projekcija rasta	– Rast u graditeljstvu i rast turističkog sektora – Razvoj klastera – Blizina najznačajnijih tržišta
	2011. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva: Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011. – 2020.	– jačanje konkurentnosti poduzeća, jačanje konkurentnosti hrvatskih regija i umrežavanje javnog, poslovnog i istraživačko – razvojnog sektora
	2013. Ministarstvo gospodarstva: Strateške smjernice za razvoj drveno-prerađivačkog sektora	– Pokrenuti gospodarski rast i konkurentnost drvoprerađivačkog sektora kroz istraživanje, tehnološki razvoj i primjenu inovacija i novih tehnologija i povećanje priljeva investicija
	2014. Basarac Sertić M.: Proizvodni potencijal drvnog sektora: Panel analiza	– Visok izvozni potencijal
	2014. Ministarstvo poljoprivrede: program ruralnog razvoja republike hrvatske za razdoblje 2014. – 2020.	– Mjera M08 – Ulaganja u razvoj šumskih područja i poboljšanje isplativosti šuma – program potpore modernizacija tehnologija, strojeva, alata i opreme u primarnoj preradi drva
	2016. Udruženje drvoprerađivačke industrije HGK: “Izgradimo smeđu magistralu”	– Zabrana ili ograničenje prodaja trupaca izvan RH – Uvođenje mjera potpore proizvođačima finalnih proizvoda – Sektorsko obrazovanje i suradnja sa sveučilištem – Brandiranje hrvatskih proizvoda
	2017. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta: Strateški plan za razdoblje 2017.-2019. godine	– Poticanje na ulaganje u razvoj i istraživanje putem EU programa – Digitalizacija industrije – Unapređenje proizvodne infrastrukture
	2017. Vlada Republike Hrvatske: Strategija razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske 2017. – 2020. S akcijskim planom 2017. – 2020.	– „Šumarstvo, prerada drva i proizvodnja namještaja su djelatnosti povezane u lanac stvaranja dodane vrijednosti te su pravi primjer kružnog gospodarstva kao strateške odrednice politike Europske unije.“
	2018. Ministarstvo poljoprivrede: Program potpore male vrijednosti za poticanje razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske za 2018. godinu	– Unapređenje mehanizacije – Ulaganje u razvoj i istraživanje – Omogućavanje odlaska na sajmove, mogućnost da tržište bolje upozna proizvode poduzeća

Tablica 10. Prikaz prijetnji SWOT analize drvoprerađivačkog sektora

	Godina/Izvor literature	NEGATIVNO
		Prijetnje
VANJSKO OKRUŽENJE	2010. Vlahić – Dizdarević N., Uršić V., Drvoprerađivački kompleks u Republici Hrvatskoj: swot matrica i projekcija rasta	– Loše korištenje drvne sirovine – Dinamični drvni sektor u konkurentnim zemljama – Ugroženost šumskih resursa zagađenjem i bolestima
	2011. Ministarstvo regionalnog razvoja i vodnoga gospodarstva: Operativni program razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja 2011. – 2014.	– Intenzivna cjenovna konkurencija
	2016. Udruženje drvoprerađivačke industrije HGK: "Izgradimo smeđu magistralu"	– Monopol jednog proizvođača iverice – Ne uređeni zakoni vezani za drvoprerađivački sektor – Ne iskorištavanje EU fondova namijenjeni drvnoj industriji – Niske plaće u drvoprerađivačkom sektoru
	2017. DZS: Statistički ljetopis	– Kontinuirano povećanje odseljavanja stanovništva s prostora Republike Hrvatske (nedostatak radne snage)

6. OPIS I RASPRAVA REZULTATA DOBIVENIH SWOT ANALIZOM DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA

Ovo poglavlje sastoji se od opisa rezultata te rasprave rezultata koji su dobiveni SWOT analizom, gdje su glavni čimbenici koji utječu na drvoprerađivački sektor poredani kronološki prema godini izdanja strateškog dokumenta ili već postojeće analize. Opis i rasprava podijeljeni su u četiri poglavlja, a svako poglavlje predstavlja jedan segment analize: snaga, slabosti, prilike i prijetnje. Rasprava je temeljena sa dijelovima strateških dokumenata koji su raspoređeni po odgovarajućim čimbenicima SWOT analize i kao takvi stvaraju stvarnu sliku strateškog (trenutnog) položaja drvoprerađivačkog sektora.

6.1. SNAGA

Najvažnija snaga hrvatskog drvoprerađivačkog sektora je dostupnost drvne sirovine. To je vidljivo i u tablici 8. gdje sve postojeće SWOT analize i strateški dokumenti ističu postojanje sirovinske osnovice u Republici Hrvatskoj. Hrvatska obiluje prirodnima šumama autohtonih drvnih vrsta (Vlahinić-Dizdarević i Uršić, 2010). Ovako velik resurs Hrvatskoj daje veliku prednost u odnosu na konkurenciju, jer omogućuje prednost u proizvodnji furniranog namještaja i namještaja od punog drva.

Sama sirovina je glavna i najvažnija snaga drvoprerađivačkog sektora u Hrvatskoj što je ujedno i rezultat održivog gospodarenja Hrvatskim šumama. Hrvatske šume su od 2002. godine nositelji FSC certifikat za gospodarenje šumama (Hrvatske šume, 2018). FSC certifikacija označava gospodarenje šumom prema socijalnim, ekonomskim i ekološkim standardima. FSC certifikat predstavlja veliku čast i međunarodno priznanje načinu gospodarenja šumama unutar Hrvatskih šuma, koje se odvija u skladu sa strogim kriterijima. Činjenica da Hrvatske šume mogu sve svoje proizvode stavljati na tržište kao FSC certificirane je od velikog značenja za hrvatsku drvenu industriju. Tko certificirana sirovina je i velika opasnost jer se povećava izvoz trupaca i proizvoda niske dodane vrijednosti.

Drvoprerađivači su prepoznali tu priliku tako da u Hrvatskoj trenutno ima oko 250 FSC COC certificiranih poduzeća koje su time stekle veliku prednost u odnosu na one koje ne posjeduju isti certifikat. Osobita prednost posjedovanja certifikata je što namještaj izrađen od takve sirovine postiže višu cijenu kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu. Postojanje certifikata potiče izvoznu orijentaciju drvoprerađivačke industrije koja je jedna od ključnih izvoznih grana Republike Hrvatske.

Uz pristupačnost sirovine vezana je i drvna bio masa kao obnovljivi izvori energije. U današnje vrijeme kada je nužno razvijanje obnovljivih izvora energije posjedovanje drvne sirovine je velika privilegija. Iskorištenje drvne bio mase je način na koji se u potpunosti zatvara kružni proces i dolazi do potpunog iskorištenja sirovine. Pod biomasu ne spadaju samo peleti i briketi nego i gradnja kogeneracijskih postrojenja. Način na koji kogeneracijska postrojenja moraju funkcionirati je taj da im je primarna uloga proizvodnja toplinske energija za postrojenje, a višak energije da se prodaje distributerima električne energije.

Još jedna velika snaga drvoprerađivačkog sektora je dugogodišnja tradicija u preradi drva i proizvodnji namještaja u Republici Hrvatskoj. Na temelju tih činjenica drvoprerađivačka industrija uz turizam i poljoprivredu spada u najvažnije grane Hrvatskog gospodarstva. Drvoprerađivačka industrija ima 9%-tni udio u ukupnom izvozu republike hrvatske te 3,5%-tni udio u BDP-u prema podacima Državnog zavoda za statistiku za 2015. Godinu. Isto tako razvoj ruralnih područja uvelike ovisi o drvoprerađivačkom sektoru, jer baš u takvim područjima se nalaze gotovo sva postrojenja i nositelji su zaposlenosti

6.2. SLABOSTI

Hrvatska drvna industrija suočena je s određenim slabostima te kao takva gubi konkurentnost na tržištu i ne uspijeva ispuniti svoj puni potencijal. Ključne slabosti drvoprerađivačkog sektora navedene su u tablici 9. Problemi su vezani uz zastarjelost tehnologije do koje je došlo ne ulaganjem u postojeću tehnologiju. Tehnološka zastarjelost strojeva odražava na nekoliko čimbenika koji su vrlo bitni u razvoju drvoprerađivačkog sektora. Ne ulaganjem u tehnološka postrojenja dolazi do manjeg iskorištenja sirovine što ujedno i znači manje gotovih proizvoda koji se plasiraju na

tržište. Još jedan vrlo bitan čimbenik koji uz zastarjelost tehnologije pridonosi lošem iskorištenju sirovine je i ne ulaganje u razvoj i istraživanje.

Ne postojanje dizajna je najveći slabost u sektoru proizvodnja namještaja. Dizajn je taj koji diktira trenutne trendove u svijetu namještaja i kao takav je ključan za konkurentnost na tržištu. Slabo ulaganje u razvojne centre za dizajn u Hrvatskom drvoprerađivačkom sektoru, došlo je do proizvodnje namještaja koja se temelji na imitacijama i jednostavno kao takva nije konkurentna na tržištu.

6.3. PRILIKE

Hrvatski drvoprerađivački sektor se nalazi u vrlo poticajnom okruženju u kojem se nude mnoge prilike za unaprjeđenje. Iz tablice 10. vidljivo je da se ključne prilike vežu uz različite oblike poticaja i potpora od strane Vlade RH i nadležnih ministarstava.

Investicijska ulaganja su vrlo bitna u drvoprerađivačkom sektoru osobito treba istaknuti ulaganja u ljudske resurse i ulaganja u unaprjeđenje tehnologije. Sustavnim ulaganjima povećava se konkurentnost i produktivnost drvoprerađivačkog sektora (Grladinović i dr. 2013.).

Najznačajnije potpore za drvoprerađivački sektor su potpore malih vrijednosti i potpore za razvoj ruralnih područja. Potpore se odnose na modernizaciju tehnologija i opreme za izvođenje radova u šumama i drvnoj preradi te omogućavanju poduzećima postizanje veće konkurentnosti na tržištu. Nadalje, kako je drvoprerađivački sektor strateška grana i nositelj zaposlenosti u ruralnim područjima, ovakve potpore su vrlo značajne u vidu otvaranja novih radnih mjesta te sprječavanja iseljavanja stanovništva s tih područja.

Druga najveća prilika za unaprjeđenje drvoprerađivačkog sektora pojavljuje se u obliku klastera konkurentnosti. Klasteri su udruženja poduzeća srodnih djelatnosti koje žele poboljšati svoje poslovanje, odnosno ostvariti bolji plasman proizvoda te se umrežiti s drugim poduzećima radi ostvarivanja veće konkurentnosti i bolje pozicije na tržištu. Politika klastera djeluje na: jačanje konkurentnosti regije, jačanje konkurentnosti poduzeća, poboljšanje strukture gospodarskih aktivnosti i povezivanje javnog, poslovnog i znanstvenog sektora istraživanja (Kersan-Škabić, 2014).

Obzirom na gore navedeno razvoj klastera je u Hrvatskoj ključan kako bi se povećala konkurentnost hrvatskih poduzeća na tržištu. Udruženjem manjih poduzeća omogućila bi se specijalizacija svakog poduzeća za određeni segment proizvodnje. Takvim načinom rada povećala bi se sama kvaliteta proizvoda ali i količine gotovih proizvoda te bi tako mogli konkurirati na europskom tržištu. Druga vrlo bitna činjenica što bi kroz sustav zajedničke nabave poduzeća udružena u klastere imala povoljnije cijene sirovine te bi se smanjila ulazna vrijednost finalnog proizvoda koja je vrlo bitna pri plasmanu proizvoda osobito na europsko tržište.

Najveći problem vanjskotrgovinskog poslovanja hrvatskog drvoprerađivačkog sektora je izvoz trupaca i proizvoda od drva (poluproizvoda). Prilika za sprječavanje toga je zabrani ili smanjenju izvoza trupaca hrasta koju su, a to su 2016. Godine i predložili iz Hrvatske gospodarske komore u dokumentu „Izgradimo smeđu magistralu“. Sprječavanjem izvoza trupaca povećala bi se količina sirovine za hrvatske proizvođače namještaja što je od velikog značaja za drvoprerađivački sektor. Povećanje drvene sirovine u proizvodnji namještaja donosi otvaranje novih radnih mjesta te omogućuje poduzećima da s većom količinom namještaja postanu konkurentniji na vanjskom tržištu. Takvom politikom se politikom se smanjuje izvoz poluproizvoda i povećava izvoz namještaja, što pridonosi rastu gospodarstva.

6.4. PRIJETNJE

Odseljavanje stanovništva je vrlo veliki problem za drvoprerađivački sektor koji mu zadnjih godina sve više prijeti. Bez obzira na automatizaciju postrojenje u drvnom sektoru ljudski faktor je ključan. U poglavlju 2.3., *Kretanje stanovništva Republike Hrvatske* prikazani su podatci broja iseljenih u razdoblju od 2007. do 2017. godine kao i iznosi prosječnih mjesečnih neto plaća isplaćenih po zaposleniku u promatranom periodu. Razlog odseljavanja stanovništva povezan je velikim dijelom i s iznosima neto plaća u Republici Hrvatskoj. Iako je zabilježen rast plaća, problem koji ističu iz udruženja drvoprerađivačke industrije (DSZ, 2018.) je taj da su prosječne plaće u drvoprerađivačkom sektoru u prosjeku 31% niže u odnosu na plaće u drugim prerađivačkim industrijama.

Uz već sada postojeće probleme s nedostatkom radne snage koja se povećava radi odseljavanja stanovništva, hrvatskoj drvoprerađivačkoj industriji velika prijetnja je i nedovoljno iskorištenje drvene sirovine. Zbog zastarjelosti tehnologije manje je iskorištenje drvene sirovine, ali i zbog dobre zarade u proizvodnji električne energije iz biomase određena sirovina koja je namijenjena preradi završava u kogeneracijskim postrojenjima.

Prijetnje su i velika konkurentnost drugih zemalja koje imaju jeftiniju radnu snagu te su konkurentniji na tržištu. Isto tako nama neke bliske zemlje poput Austrije puno ranije su razvile sustave klastera te tako postale konkurentnije na tržištu, dok u Hrvatskoj politika klastera još uvijek nije iskoristila potpuni potencijal i nalazi se na samim počecima.

Udruženje drvoprerađivačke industrije HGK (2016.) napominje da je monopol jednog proizvođača iverice velika prijetnja za proizvodnju namještaja. Problem je što on može postaviti cijenu iverice puno većom, jer nema konkurencije te tako uvelike povećava ulaznu cijenu namještaja na tržištu. Prijedlog i rješenje ovog problema je donošenje zakona kojim bi država ograničila odnosno odredila cijene iverice i tako značajno pomogla razvoju i povećanju proizvodnje, a ujedno i povećanju količina izvoza namještaja koja je nužna.

7. ZAKLJUČAK

Nakon provedenog istraživanja i analize podataka strateških dokumenta i publikacija pomoću SWOT analize doneseni su zaključci na temelju dobivenih rezultata. Kao temelj donošenja zaključaka i određivanja strateškog položaja te strategija bitnih za budućnost drvoprerađivačkog sektora napravljena je nova SWOT matrica s ključnim čimbenicima (tablica 12.). Odnosno zato što SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika razvijena je TOWS matrica kojom se razvijaju strategije po TOWS-u (odnosno strateške inicijative). TOWS matrica izrađena je na način da se je nakon prvobitne SWOT analize odabralo po pet ključnih čimbenika za svaki element analize, a svakome od njih dodijeljena je ocjena od 0 do 10. Ocjena 0 dodjeljuje se čimbeniku koji nema veliki utjecaj dok se ocjena 10 dodjeljuje čimbenicima koji imaju vrlo veliki utjecaj. Nakon dodjeljivanja ocjena izračunat je prosječni intenzitet utjecaja svakog segmenta analize. U tablici 13. izračunati su umnošci prosječnih ocjena intenziteta Snaga-Prilika, Snaga-Prijetnje, Slabosti-Prilika i Slabosti-Prijetnje na temelju kojih je nacrtan poligon strategija TOWS matrice.

U tablici 12. dodijeljene su ocijene svakom od čimbenika koji utječe na stratešku poziciju drvoprerađivačkog sektora. Prema dodijeljenim ocjenama glavna snaga drvoprerađivačkog sektora je visoka kvaliteta drvne sirovine, dok se kao glavne slabosti ističu nedostatak radne snage i primjerna suvremenih dizajnerskih rješenja/inovacija u proizvodnji namještaja. Razvoj dizajna je ocijenjena kao ključna prilika za razvoj drvoprerađivačkog sektora, dok je povećano odseljavanje stanovništva ocijenjeno kao najveća prijetnja za budućnost i razvoj drvoprerađivačkog sektora.

Tablica 11. SWOT analiza ključnih čimbenika po kriterijima autora rada

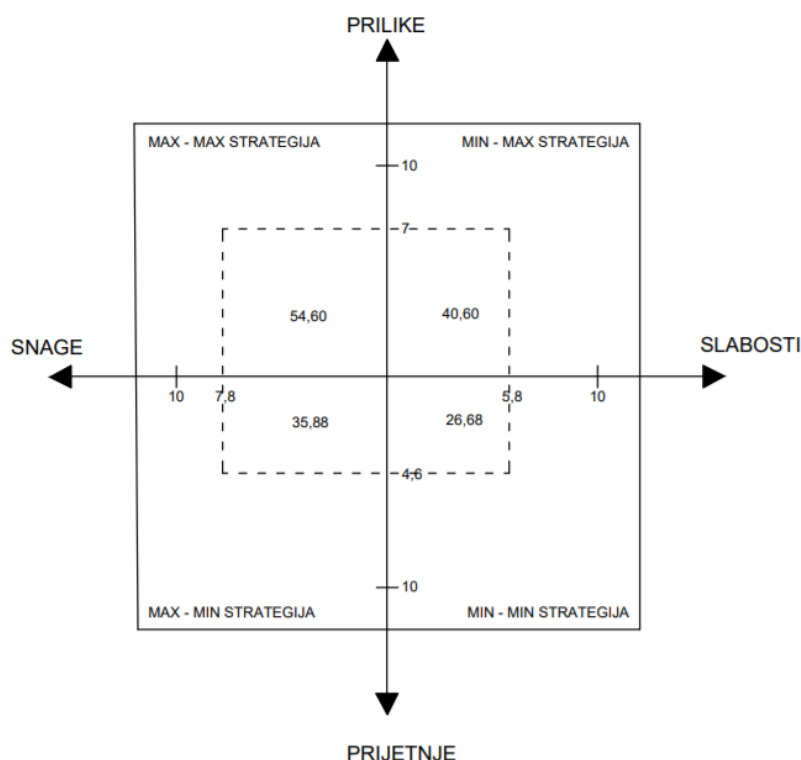
Br.	Elementi SWOT analize	Intenzitete utjecaja
	SNAGA	
1.	Visoka kvaliteta drvene sirovine	10
2.	Veliki udio DP sektora u ukupnom BDP-u RH	8
3.	Drvena bio masa	9
4.	Izvozna usmjerenost	7
5.	Pristupačnost europskom tržištu	5
	<i>Prosječni intenzitet utjecaja:</i>	7,8
	SLABOSTI	
1.	Tehnološka zastarjelost strojeva	5
2.	Nedostatak dizajna	7
3.	Niski stupanj finalizacije	4
4.	Nedostatak stručnog znanja (istraživanje i razvoj)	6
5.	Nedostatak radne snage	7
	<i>Prosječni intenzitet utjecaja:</i>	5,8
	PRILIKE	
1.	Razvoj klastra	6
2.	Zabrana ili ograničenje izvoza trupaca	7
3.	Poticaaji vezani uz razvoj ruralnih područja	8
4.	Suradnja s sveučilištem, ulaganje u istraživanje i razvoj	5
5.	Razvoj dizajna	9
	<i>Prosječni intenzitet utjecaja:</i>	7,0
	PRIJETNJE	
1.	Loše iskorištenje drvene sirovine	3
2.	Intenzivna cjenovna konkurencija	5
3.	Monopol jednog proizvođača iverice	3
4.	Povećanje odseljavanja iz Republike Hrvatske	7
5.	Ne uređeni zakoni vezani za drvoprerađivački sektor	5
	<i>Prosječni intenzitet utjecaja:</i>	4,6

U tablici 13. i slici 5. prikazani su rezultati umnoška prosječnih ocjena intenziteta utjecaja. Umnoškom prosječnog intenziteta utjecaja snaga i prilika dobiven je rezultata 54,6 što je ujedno i najveći rezultat od svih kombinacija. Takav rezultat nam govori da drvoprerađivački sektor posjeduje jake snage te se nalazi u poticajnom okruženju. Temeljem rezultata donesena **maksi-maksi strategija** za drvoprerađivački sektor, što upućuje da je potrebno postojeće snage razvijati, a povoljne prilike u okruženju maksimalno iskorištavati.

Tablica 12. Umnožak prosječnih ocjena intenziteta utjecaja ključnih elemenata TOWS matrice

	Snaga x Prilike	Snaga x Prijetnje	Slabosti x Prilike	Slabosti x Prijetnje
Umnožak	54,6	35,88	40,6	26,68

Prema rezultatima koji su dobiveni i prikazani u poligonu strategija TOWS matrice (Slika 5.). Drvoprerađivačkom sektoru su identificirane glavne strateške smjernice. Drvoprerađivački sektor Republike Hrvatske raspolaže s jakim snagama te je u okruženju s dobrim prilikama koje je potrebno iskoristiti.



Slika 5. Poligon strategija TOWS matrice, rad autora

Zaključak je donesen temeljem poligona strategija TOWS matrice koji nam prikazuje da drvoprerađivački sektor posjeduje snage te se nalazi u vrlo poticajnom okruženju. Glavni čimbenici koji utječu na stratešku poziciju drvoprerađivačkog sektora i pomoću kojeg se mogu otkloniti najveće slabosti i prijetnje su:

- Pristupačnost i kvaliteta sirovine
- Korištenje drvne bio mase
- Ulaganje u razvojne i istraživačke sektore

- Korištenje poticaja za razvoj ruralnih područja
- Povećanje finalnih proizvoda u izvozu
- Međusobno udruženje manjih poduzeća u svrhu jačanja konkurentnosti
- Razvoj dizajna u proizvodnji namještaja

Glavna snaga drvoprerađivačkog sektora je pristupačnost drvnj sirovini koja je visoke kvalitete. Visoka kvaliteta drvene sirovine rezultat je održivog gospodarenja šumama, a kao potvrda toga je posjedovanje FSC certifikata Hrvatskih šuma od 2002. godine. Samim time drvoprerađivačka industrija je u potpunosti neovisna o uvozu sirovine, što je velika prednost. Ovakav resurs kao što ima drvoprerađivačka industrija u Hrvatskoj u obliku kvalitetne sirovine može biti i veliki problem ako se njime krivo upravlja. To se odnosi na raspodjelu, odnosno načine dodjeljivanja sirovine proizvođačima. Ne smiju postojati proizvođači s povlasticama. Nužno je urediti zakon o dodjeli sirovine tako da budu zadovoljeni kapaciteti proizvođača namještaja, jer time se automatski povećava i izvozna količina namještaja koja je u odnosu na izvoznju količinu proizvoda od drva (poluproizvoda) u podređenom položaju. Također ovaj resurs može biti problem ako se tako kvalitetna i certificirana sirovina izvozi u obliku trupaca. Potrebno je zakonom ograničiti izvoz trupaca te tako visoko kvalitetnu sirovinu zadržati za drvoprerađivače osobito za proizvođače namještaja.

Izvozne količine u proizvodnji namještaja nužno je povećati jer drvoprerađivački sektor Republike Hrvatske je gotovo kompletno izvozno orijentiran. Razlog tome je što su proizvodi poput namještaja više dodane vrijednosti od proizvoda od drva te se time povećava gospodarska snaga RH. Što je direktno povezano s povećanjem BDP-a jer udio drvoprerađivačke industrije u ukupnom BDP-u Republike Hrvatske iznosi 3,5%.

Još jedna velika snaga drvoprerađivačke industrije je i drvna biomasa. Drvna biomasa potiče razvijanje obnovljivih izvora energije i uvelike pridonosi razvoju i jačanju drvoprerađivačkog sektora. Također je potrebno uređenje zakona da prije svega energija proizvedena u kogeneracijskim postrojenjima služi kao energent u postrojenju, a tek onda da se višak energije distribuira proizvođačima električne energije.

Najveće prilike za poboljšanje i jačanje drvoprerađivačkog sektora su potpore i poticaji te mogućnost povezivanja proizvođača u klastere radi povećanja konkurentnosti na tržištu. Među potporama osobito treba istaknuti potpore za ruralni razvoj i program potpore male vrijednosti. Ovim potporama postiže se modernizacija postrojenja, ulaganje u razvoj i istraživanje i otvaraju se nova radna mjesta. Otvaranje novih radnih mjesta i zadržavanje radne snage u hrvatskoj je nužno. Poražavajući podatci govore o velikom povećanju odseljavanja stanovništva osobito iz ruralnih područja te je broj odseljenog stanovništva u povećanju (tablica 5.) te je 2017. godine odselilo gotovo 50 tisuća ljudi. Također i pad zaposlenosti u drvoprerađivačkom sektoru je u konstantnom padu (tablica 3.), takav trend je potrebno zaustaviti.

Najveća slabost koja se ističe je nepostojanje dizajna koji je ključan u razvoju drvoprerađivačke industrije. Dizajn diktira proizvodnju namještaja o kojem ovisi izvozna snaga drvoprerađivačkog sektora Republike Hrvatske. Povezivanjem industrije sa sveučilištima te ulaganjima u razvoj i istraživanje, postoje velike mogućnosti za povećanjem konkurentnosti na tržištu.

Kao što je u prethodnim stajalištima spominjano iseljavanje stanovništva je velika prijetnja za drvoprerađivački sektor. Odseljavanje stanovništva s područja Republike Hrvatske može značajno ugroziti budućnost drvoprerađivačkog sektora u pogledu nedostatka radne snage. Ovu prijetnju potrebno je maksimalno ozbiljno shvatiti i uz mnogobrojne poticaje i potpore pokušati što prije smanjiti iseljavanje stanovništva te tako osigurati radnu snagu za napredak drvoprerađivačkog sektora u Republici Hrvatskoj.

LITERATURA

1. Basarac-Sertć, M. 2014: Proizvodni potencijal drvnog sektora: Panel analiza. Prvo izdanje. Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, HAZU, str. 247-268.
2. Božac, G., M. 2007: SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, Ekonomski fakultet, Zagreb
3. Družić, G.; Basarac, M. 2012: Makroekonomska analiza hrvatskog drvnog sektora. Zagreb, str. 251-279.
4. Europska komisija. 2013: Nova strategije EU za šume: za šume i sektor koji se temelji na šumama. Bruxelles, str. 2-17.
5. Grladinović, T.; Ojurović, R.; Moro, M.; Šegotić, K.; Oblak, L. 2013: Analiza investicijskih ulaganja proizvodnih subjekata prerade drva i proizvodnje namještaja primjenom ključnih čimbenika konkurentnosti. Drvna ind. 64(2), str. 131-137.
6. Minzberg, H. 1994: The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall. Hemel Hempstead, str. 108-114.
7. Vlahinić-Dizdarević, N.; Uršić, V. 2010: Drvno prerađivački sektor u Republici Hrvatskoj: SWOT matrica i projekcije rasta. Poslovna izvrsnost. 4(1): 63-82.
8. Ministarstvo gospodarstva. 2013: Strateške smjernice za razvoj drvno-prerađivačkog sektora. Zagreb, str 2-17.
9. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. 2014: Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014. – 2020.. Zagreb, str. 251-262.
10. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. 2013: Klaster konkurentnosti drvno prerađivačkog sektora 2013. – 2020.. Zagreb, str. 2-17.
11. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. 2011: Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011. – 2020.. Zagreb, str. 13-20.
12. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta. 2017: Strateški plan za razdoblje 2017.-2019. Godine. Zagreb, str. 8-20.
13. Ministarstvo poljoprivrede. 2013: Procjena učinka propisa Zakona o preradi i uporabi drva, proizvodima od drva i namještaju. Zagreb, str. 3-11.
14. Ministarstvo poljoprivrede. 2013: Strateški plan 2014.-2016.. Zagreb, str. 88-93.
15. Ministarstvo poljoprivrede, 2014: Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020.. Zagreb, str. 348-384.

16. Ministarstvo poljoprivrede. 2018: Program potpore male vrijednosti za poticanje razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske za 2018. godinu. Zagreb, str. 1-17.
17. Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnog gospodarstva. 2011: Operativni program razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja 2011. – 2014.. Zagreb, str. 5-9.
18. Šegon, V, Šimek, T., Oradini, A., Marchetti, M. 2014.: Priručnik za učinkovito korištenje biomase. Hrvatski šumarski institut, Jastrebarsko.
19. Udruženje drvno–prerađivačke industrije HGK. 2016: Strategija drvno prerađivačke industrije „Izgradimo smeđu magistralu“. Zagreb, str. 4-18.
20. Vlada Republike Hrvatske. 2017: Odluka o donošenju Strategije razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske 2017. – 2020. s Akcijskim planom provedbe 2017. – 2020.. Zagreb.

INTERNET IZVORI:

21. Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/>
22. Hrvatske šume, <http://www.hrsume.hr>
23. NKD (Nacionalna klasifikacija djelatnosti)
https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html
24. Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/leksikon/swot-analiza-1528>
25. SWOT i strateški menadžment
http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf
26. <http://publications.europa.eu>
27. 53. tematska sjednica Odbora za poljoprivredu Hrvatskoga sabora
http://www.hkisdt.hr/podaci/2015/ostalo/250_godina-26_02_2015-SZ.pdf
28. <http://www1.biznet.hr>

POPIS SLIKA

SLIKA 1. ŠUME PREMA VLASNIŠTVU (HA) U REPUBLICI HRVATSKOJ (HRVATSKE ŠUME, 2018.)	4
SLIKA 2. PRIKAZ DRVNE ZALIHE PREMA VRSTAMA DRVA U REPUBLICI HRVATSKOJ (HRVATSKE ŠUME, 2018.)	4
SLIKA 3. PRIKAZ OBUJMA INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE, UKUPNO, PREMA GIG-U 2009. ZA SEKTORE C16 I C31 (DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU, 2018.)	5
SLIKA 4. SWOT MATRICA I STRATEŠKE PREPORUKE	19
SLIKA 5. POLIGON STRATEGIJA TOWS MATRICE, RAD AUTORA	34

POPIS TABLICA

TABLICA 1. KLASIFIKACIJA DJELATNOSTI DRVNOG SEKTORA PREMA NKD-U 2007. GODINE..	6
TABLICA 2. BROJ GOSPODARSKIH SUBJEKATA ZA PRERADU DRVA I PROIZVODNJU NAMJEŠTAJA 2016. GODINE	10
TABLICA 3. PRIKAZ BROJA ZAPOSLENIH U DRVOPRERAĐIVAČKOM SEKTORU (N)	11
TABLICA 4. PRIKAZ PROSJEČNE NETO PLAĆE U DRVOPRERAĐIVAČKOM SEKTORU RH.....	12
TABLICA 6. IZVOZ PREMA NKD-U 2007. U TISUĆAMA KUNA	13
TABLICA 7 UVOZ PREMA NKD-U 2007. U TISUĆAMA KUNA.....	14
TABLICA 5. MIGRACIJSKO KRETANJE STANOVNIŠTVA REPUBLIKE HRVATSKE	15
TABLICA 8. PRIKAZ SNAGA SWOT ANALIZE DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA	23
TABLICA 9. PRIKAZ SLABOSTI SWOT ANALIZE DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA	24
TABLICA 11. PRIKAZ PRIJETNJI SWOT ANALIZE DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA	26
TABLICA 12. SWOT ANALIZA KLJUČNIH ČIMBENIKA PO KRITERIJIMA AUTORA RADA	33
TABLICA 13. UMNOŽAK PROSJEČNIH OCJENA INTENZITETA UTJECAJA KLJUČNIH ELEMENATA TOWS MATRICA.....	34