

UDK 630*68

Оригинални научни рад

<https://doi.org/10.2298/GSF2226089N>

ПОСЛОВНИ ПРОЦЕСИ И АКТИВНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА ЗА НАБАВКУ, ПРЕРАДУ И ПЛАСМАН НЕДРВНИХ ШУМСКИХ ПРОИЗВОДА НА ТОПЛИЧКОМ И МОРАВСКОМ ШУМСКОМ ПОДРУЧЈУ

др Јелена Недељковић, ванредни професор, Универзитет у Београду-Шумарски факултет, Београд
(jelena.nedeljkovic@sfb.bg.ac.rs)

др Зоран Подушка, научни сарадник, Институт за шумарство, Београд

дипл. инж. Михајло Димитријевић, мастер студент, Универзитет у Београду-Шумарски факултет, Београд

др Драган Нонић, редовни професор, Универзитет у Београду-Шумарски факултет, Београд

Извод: Целокупно пословање неког предузећа, обавља се кроз пословне процесе. Они представљају скуп активности, којима се расположиви ресурси претварају у резултате (излазне величине), као што су производ или услуга. Када су у питању недрвни шумски производи (НДШП), пословање малих и средњих предузећа (МСП), базира се на набавци (сакупљању и откупу), преради и/или пласману тих производа. Веома важан аспект пословања МСП је сарадња са другим предузећима. Сарадња се може остварити у набавци, производњи, пласману, истраживању, обуци, итд. Циљ истраживања је изучавање пословних процеса и активности, са фокусом на сарадњу МСП за набавку, прераду и пласман НДШП на Топличком и Моравском шумском подручју. Коришћене су методе анализе и синтезе и статистичка метода. Примарни подаци су прикупљени у периоду фебруар-март 2022. године, када је анкетирано 28 представника МСП за набавку, прераду и пласман НДШП. Резултати истраживања указују да већина МСП обавља пословне процесе везане за набавку, прераду и пласман НДШП. Најчешћи облик откупа је на сопственим откупним станицама (96,4%) и долазак сакупљача у предузећа (92,9%). Већина предузећа не врши секундарну прераду производа, али ни извоз. Најчешћи облик пласмана је „другим прерађивачима“. Сва анализирана МСП остварују сарадњу са другим предузећима, али су њихови представници заинтересовани и да се она унапреди. Испитаници су, већином (77,8%), заинтересовани за чланство у пословном удружењу. Уочена је потреба за унапређењем пословних процеса и развојем сарадње између МСП за набавку, прераду и пласман НДШП на одабраним шумским подручјима, како би се повећала њихова конкурентност.

Кључне речи: мала и средња предузећа, организација, пословни процеси, сарадња, недрвни шумски производи

УВОД

Глобални трендови повезани са „...биоекономијом и њодизање свесности у вези са климатским променама и значајем шума и

живојне средине у целини, као и демографске промене у савременим друштвима, сујеришу њоденцијал за њовећање улоге недрвних

шумских производа (НДШП)“ у одрживом коришћењу природних ресурса (Muttillainen, Vilko, 2022). Током 2017. године, биоиндустрија је у Европској унији остварила „...промеј од 2,4 трилиона €, уз расу од 25%, од 2008. године. Око половине долази из сектора хране и пића, док близу 20% промеја производе примарни сектори (пољопривреда и шумарство)“ (Gatto, Re, 2021).

Предузетништво је „...већ идентификовано као главни окрејач трансформације као одрживој биономији“. То се дешава „...не само увођењем нових производа и услуга на тржиште, већ и довођењем у постојеће процесу стварања вредности, који се може редизајнирати ради побољшања ефикасности и одрживости кроз осмишљене пословне моделе“ (Kuckertz et al., 2020). У прилог томе, истиче се и да је „...улога приватног сектора, а посебно иновативних предузетника, кључна за ову транзицију“ (Kuckertz et al., 2020).

Martinez de Arano и сарадници сматрају да су НДШП „...централни елементи одрживог развоја и одрживог издвајања шумама“. Према овим ауторима, „...све је више доказа о значајном појачању НДШП“ да допринесу испуњењу „...целива одрживог развоја, посебно у погледу њихове друштвене и културне, еколошке и економске димензије“. У том смислу, аутори истичу да НДШП представљају „...неојкривени извор решења заснованих на природи, која могу значајно допринети европским пољопривредним приоритетима у оквиру Европског зеленог договора“ (Martinez de Arano et al., 2021).

НДШП представљају значајан део широке палете производа и услуга који се нуде из шума. Интересовање за НДШП расте, па се претпоставља да играју важну улогу у руралном развоју, стварајући социо-економске користи дуж целог ланца стварања вредности који се протеже од власника шуме до продавца (Huber et al., 2019). Процењено је да је вредност сакупљених НДШП у Европи, у 2015. години, износила „...23 милијарде € годишње, од чега се око 3,4 милијарде € власира на тржиште формалним и неформалним каналима“, што се „...креће у истом реду величине као и укућани

приходи од облић техничког дрвца“. Поред тога, сакупљање НДШП може да обезбеди „...преко 10% укућног прихода за 4,5 милиона домаћинстава“. Европа је „...централни играч у међународној трговини НДШП, увозећи 4,2 милијарде € (50% глобалног увоза) и извозећи 3,4 милијарде € (40% светског извоза)“. Такође, НДШП су важан аспект свакодневног живота становника Европе, јер, нпр. „...90% европских домаћинстава редовно конзумира НДШП“ (Martinez de Arano et al., 2021).

МСП која се баве набавком, прерадом и пласманом НДШП (МСП за НДШП), појављују се као „зелена предузећа“ са двоструким потенцијалом у очувању природних ресурса и руралном развоју. Њихов посебан значај је у томе, што „...повећавају вредност шумских ресурса за локалне заједнице“ (Wekesa et al., 2016). Такође, значајни су и у контексту заштите природе, односно са аспекта примене „...стабилне конзервације путем комерцијализације“ у очувању ресурса“, јер нуде могућност, са једне стране, за побољшање егзистенције, и са друге, за очување шума (Matias et al., 2018).

У односу на даљи развој и напредак МСП за НДШП, неопходно је адекватно снабдевање улазним ресурсима. Међутим, када су у питању НДШП, уочен је недостатак сировине, услед прекомерног и неодрживог коришћења. Сам процес прераде НДШП, често позитивно утиче на развој предузећа у руралним подручјима. Поред тога, прерађени производи се „...могу чувати дуже време и продавати поком целе године, када се може постићи боља цена“. Такође, приликом преласка са мањих произвођача у мањим ланцима вредности ка већим предузећима у сложенијим ланцима вредности, примећује се већа извозна моћ, као и боља сарадња са надлежним институцијама (Meinhold, Darr, 2019).

Сарадња се, такође, сматра корисном за успешно пословање МСП за НДШП. Удруживањем и ступањем у различите асоцијације, поред тога што долази до размене знања и вештина између чланова, могу се „...превазићи неефикасност обима и широкова, и постићи боља трговарачка моћ“, што „...појачава значајно може довести до повећања цена“ (Meinhold, Darr, 2019).

Циљ истраживања је изучавање пословних процеса и активности, са фокусом на сарадњу МСП за НДШП, на одабраним шумским подручјима (ШП). **Сврха** истраживања је дефинисање могућности унапређења пословних процеса и сарадње МСП за НДШП на одабраним ШП. **Предмет** истраживања су основне карактеристике МСП за НДШП, као и ставови представника МСП за НДШП о пословним процесима и активностима, као и сарадњи са надлежним институцијама и другим предузећима.

МЕТОД РАДА

Као општа научна метода, примењена је статистичка метода, приликом обраде примарних података. Као посебне научне методе, примењене су анализа (за тумачење резултата), као и синтеза, којом су формулисани закључци и дате неопходне препоруке.

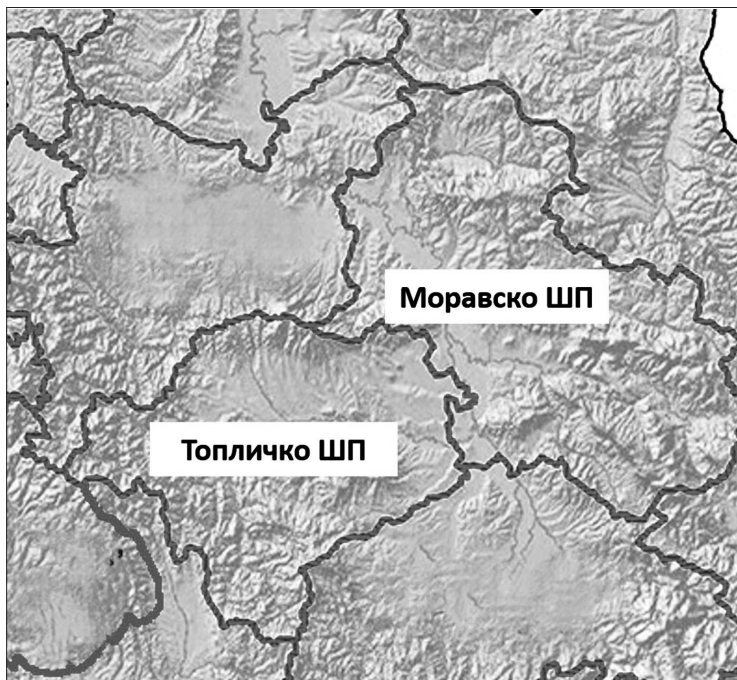
Као основна истраживачка техника, коришћена је анкета „од врата до врата“ (енг.

door-to-door survey), која је примењена при теренском прикупљању података, односно обиласку и анкетирању представника одабраних предузећа. Такође, у мањем обиму, коришћена је и електронска анкета.

Истраживање је обављено на подручју (карта 1): Топличког (ТШП) и Моравског шумског подручја (МШП).

Наведена ШП су одабрана за спровођење истраживања из неколико разлога:

- на овим ШП, „...џрикуљњање шумској воћа, дивљих џечурака и лековијој и аромайичној биља има дују џрагицију“, а „...џредсјавља значајну џрилику за сеоско сјановнишјво, џочевши од сакуљњања и џојребе за сезонским радницима до џослова након бербе“ (2012);
- претходним истраживањима је утврђено да се на територији МШП налази највећи број МСП за НДШП (Nedeljković, 2015);
- у оквиру граница ових ШП издвојена су нека од „лидерских“ предузећа у сектору НДШП (Nedeljković, 2015).



Карта 1. Шумска подручја обухваћена истраживањем
Извор: Прилагођено према интерној документацији ЈП „Србијашуме“

Табела 1. Приказ броја испитаника по ШП и општинама

Шумско подручје	Општина*	Број испитаника
Топличко ШП	Прокупље	10
	Житорађа	2
	Блаце	1
	Куршумлија	3
Моравско ШП	Ниш	2
	Алексинач	3
	Сврљиг	6
	Сокобања	1
УКУПНО		28

Извор: Оригинал

* У општинама Мерошина, Бела Паланка, Гаџин Хан и Дољевац нису пронађена, у периоду спровођења истраживања, предузећа која обављају делатности везане за набавку, прераду и пласман НДШП.

За избор испитаника, коришћен је узорак типа „снежна грудва“ (енг. *snowball sampling*). Прелиминаран списак предузећа је утврђен на основу база података које су биле доступне преко Агенције за привредне делатности (шифра делатности 02.30 - Сакупљање шумских плодова) и из претходних истраживања (Nedeljković, 2015). Након успостављања контаката са представницима појединих предузећа, они су давали препоруке других МСП за НДШП.

У периоду фебруар-март 2022. године, анкетирано је 28 представника МСП за НДШП, од чега се 16 предузећа (57,1%) налази на територији ТШП и 12 (42,9%) на подручју МШП (табела 1).

Упитник се састојао од 47 питања, која су била груписана у следеће целине:

1. општи подаци о испитанику (питања од 1 до 4);
2. општи подаци о предузећу (питања од 5 до 9);
3. откуп НДШП (питања од 10 до 21);
4. прерада НДШП (питања од 22 до 24);
5. пласман НДШП (питања од 25 до 27);
6. анализа пословања (питања од 28 до 47).

Обрада и анализа података су уследиле након обављеног истраживања на терену. Најпре је формирана база података, а потом је извршено кодирање упитника у програму *Microsoft*

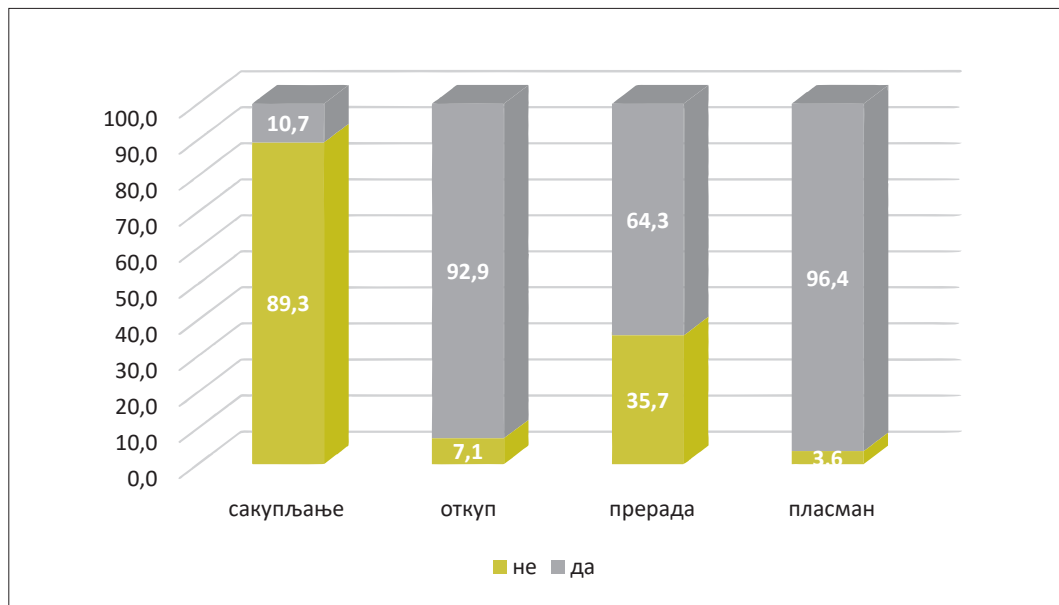
Excel. Након тога је уследила статистичка обрада података и анализа у програму *SPSS* (вер. 22).

РЕЗУЛТАТИ

У овом поглављу, разматране су: основне карактеристике (локација предузећа, број запослених и врста НДШП), одвијање пословних процеса (откуп, прерада и пласман), проблеми са којима се сусрећу МСП за НДШП на одабраним ШП, као и услови у којима се одвијају пословање, сарадња (међусобно, са надлежним институцијама и са локалним становништвом).

У погледу **основних карактеристика**, МСП за НДШП се налазе, већином, у граду (57,1%). Поред тога, извршен број предузећа (39,9%) је лоциран на селу, док 3% обавља пословне активности и у граду и у селу. Већина предузећа (57,1%), по броју запослених, спада у категорију малих, односно запошљава 11-50 радника. До 10 запослених има 25%, док 51- 250 запослених има 17,9% предузећа. Од укупног броја предузећа, 89,2% ангажују сезонске раднике. Међутим, присутне су разлике између анализираних предузећа¹. У просеку, МСП ангажују 11

¹ Нпр., предузеће ТШП16 ангажује само једног сезонског радника, предузеће МШП6 ангажује 50.



Графикон 1. Пословни процеси анализираних предузећа (изражено у %)

Извор: Оригинал

сезонских радника. Просечна година оснивања² анализираних МСП је 2004. год. Већина предузећа (82,1%), бави се НДШП од оснивања, док је 17,9% променило делатност након оснивања. Разлог промене је, према ставовима испитаника, повећана вредност НДШП на тржишту.

Пословни процеси у МСП за НДШП

У оквиру овог поглавља су анализирани пословни процеси у одабраним предузећима. Учешће појединих пословних процеса (набавка³, прерада и пласман), код анализираних предузећа, приказано је на графикону 1.

Уочава се да су пословни процеси заступљени у већини анализираних предузећа⁴.

² Од свих предузећа, МШП2 је најстарије - основано је 1988. год, док је најмлађе ТШП6 - основано је 2022. год.

³ Појам набавке НДШП се односи на процес прибављања ових производа у циљу даље прераде и/или пласмана. Састоји се од активности везаних за сакупљање и откуп НДШП (Nonić *et al.*, 2014).

⁴ Испитаници су имали могућност давања више одговора, због чега је укупан збир већи од 100%.

Набавка НДШП

Свега 10,7% предузећа, бави се **сакупљањем** НДШП. Такође, мали број МСП (10,7%), има сопствене сакупљаче, који ове активности обављају само за потребе тог предузећа. Сакупљање НДШП је, у овим крајевима, већином породична активност и обавља се за сопствене потребе. На тај начин се и смањују трошкови.

Главни разлози за откуп НДШП од сакупљача, приказани су у табели 2.

Према ставовима испитаника, најважнији разлог откупа су добар квалитет НДШП и дуга традиција у сарадњи са сакупљачима. Најмање важни разлози су „одложено плаћање“ и „не постоје други сакупљачи на подручју“.

Већина испитаника (60,7%) је истакла да је сарадња са сакупљачима „добра“, док 32,1% сматра да је она „веома добра“.

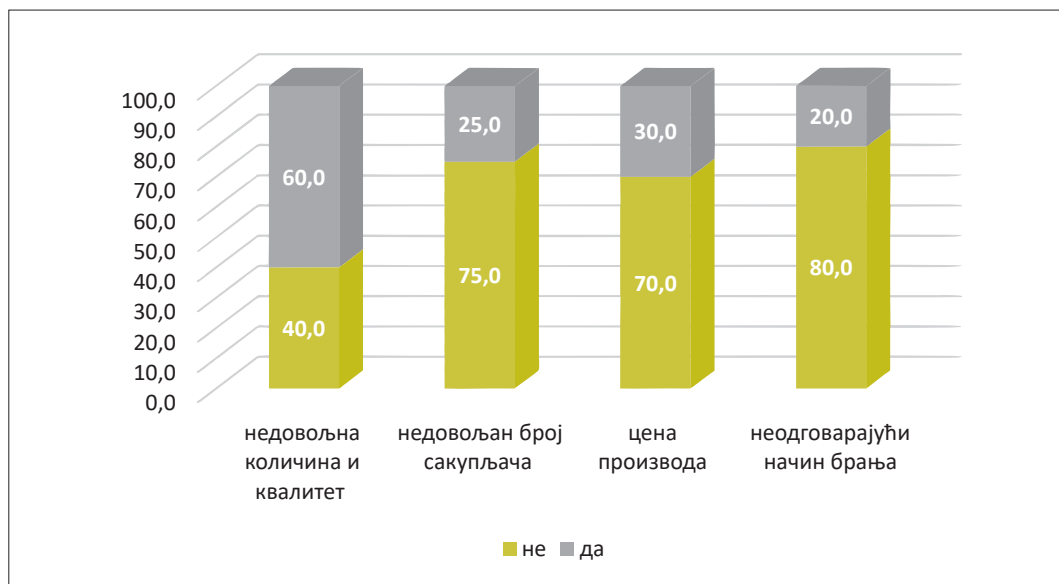
На графикону 2 су приказани главни проблеми са којима се сусрећу МСП за НДШП на ТШП и МШП, у сарадњи са сакупљачима.

Велики број испитаника (60%) истиче да је проблем у недовољној количини и незадовољавајућем квалитету сакупљених НДШП.

Табела 2. Разлози откупа НДШП од сакупљача

Разлози откупа НДШП	1	2	3	4	5
	уопште се не слажем	не слажем се	слажем се и не слажем	слажем се	потпуно се слажем
	(%)				
Дуга традиција у сарадњи са сакупљачима	0	3,8	19,2	34,6	42,3
Ефикасност	0	58,3	16,7	25,0	0
Добар квалитет НДШП	0	0	14,8	51,9	33,3
Једноставна пословна комуникација	0	20,0	45,0	15,0	20,0
Одложено плаћање	0	70,0	20,0	0	10,0
Не постоје други сакупљачи на подручју	0	64,3	28,6	7,1	0
Поверљивост и поуздано понашање	4,5	45,5	27,3	13,6	9,1

Извор: Оригинал



Графикон 2. Главни проблеми у сарадњи са сакупљачима (изражено у %)

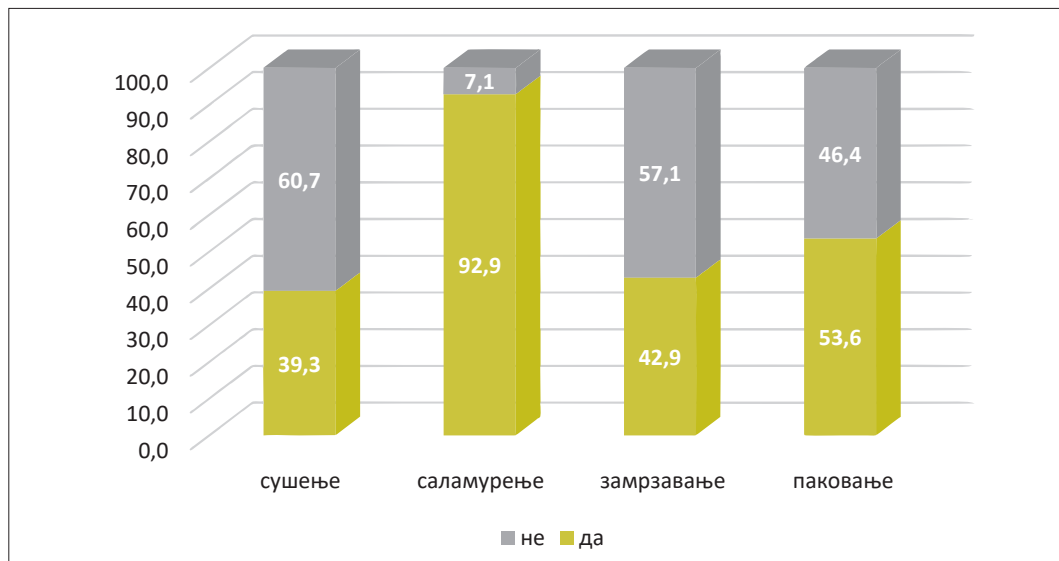
Извор: Оригинал

Поред тога, испитаници, као проблем наводе и недовољан број сакупљача (25%), цену производа (30%) и неодговарајући начин брања (20%). Ови проблеми су међусобно повезани, с једне стране то је недостатак адекватне обуке сакупљача, а с друге недостатак комуникације

између предузећа и сакупљача, првенствено у погледу захтева везаних за квалитет производа.

МСП за НДШП имају законску обавезу организовања обуке сакупљача⁵, која се спроводи у

⁵ За детаљније информације погледати извор: Nedeljković, 2015.



Графикон 3. Облици прераде НДШП (изражено у %)

Извор: Оригинал

већини⁶ предузећа (75%), у просеку за 40 људи. Теме обуке су⁷:

- начини сакупљања (53,6%);
- правилан транспорт (11,1%);
- заштита природе (27,8%);
- примарна прерада НДШП (33,3%).

На питање о облику **откупа** НДШП, испитаници су имали могућност избора више одговора. У овим предузећима, откуп НДШП се спроводи на неколико начина:

- у сопственим откупним станицама (96,4%);
- директно у предузећу, доласком сакупљача (92,9%);
- коришћењем других откупних станица (21,4%);
- кроз посету селима (42,9%).

Откупом у сопственим откупним станицама и доласком сакупљача у предузеће, МСП за НДШП смањују трошкове транспорта, као и транспортне дистанце.

⁶ Испитаници, који су навели да не организују овакву врсту стручног оспособљавања, као образложење наводе да сакупљачи „...нису заинтересовани да учесивују у обукама“ или да „...имају дуготрајно искуство у њој послу“, и сл.

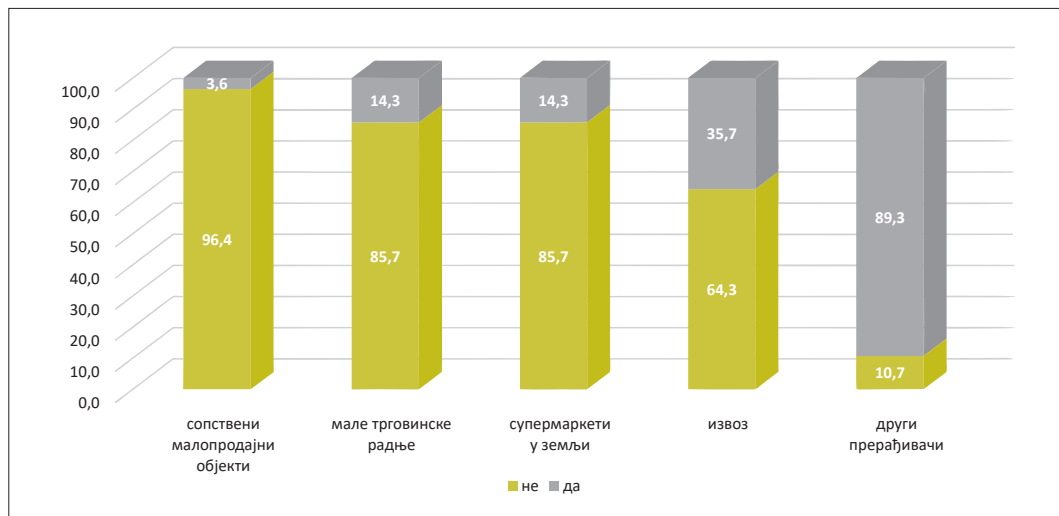
⁷ Испитаници су имали могућност давања више одговора, због чега је укупан збир већи од 100%.

Анализирана предузећа врше откуп различитих врста НДШП, међу којима су најчешће гљиве: вргањ, лисичарка и буковача. У групи бобичастих плодова и другог шумског воћа, најчешће откупљују дивљу купину, шипурак и дивљу јабуку. Од лековитог и ароматичног биља, у анализираним МСП, најчешће се врши откуп камилице, коприве и хајдучке траве.

Највећи део испитаника (85,2%), као транспортно средство приликом откупа, користе комби. Поред тога, за откуп се користе и камиони или аутомобили. То указује да анализирана МСП поседују сопствена транспортна средства и немају потребу за ангажовањем предузећа специјализованих за услуге превоза.

Већина (82,1%) предузећа има откупна места на дистанци до 70 km, мада су и ту присутне значајне разлике између предузећа⁸. С обзиром да су у питању лако кварљиви производи, мање транспортне дистанце омогућавају да се очува квалитет свежих НДШП

⁸ Нпр. предузеће МШП6 има откупне станице на удаљености до 150 km, МШП4 и МШП7 до 200 km, док предузеће МШП10 наводи највећу раздаљину до откупних места и то до 250 km.



Графикон 4. Облици пласмана НДШП (изражено у %)

Извор: Оригинал

Прерада НДШП

Око $\frac{1}{3}$ предузећа (64,3%), бави се и прерадом НДШП. У зависности од капацитета и опреме коју МСП поседују, присутни су различити облици прераде НДШП (графикон 3).

Више од $\frac{1}{2}$ анализираних предузећа након откупа врши сушење (60,7%) и замрзавање (57,1%) НДШП. Са друге стране, мање од $\frac{1}{2}$ МСП врши паковање производа. Ови резултати указују да у анализираним МСП нису у довољној мери присутне активности везане за секундарну прераду НДШП, као и за производњу финалних производа.

Табела 3. Машине и уређаји у МСП

Опрема	Учешће*
	%
Вага	94,6
Сушара	64,3
Машине за прераду	60,7
Машине за паковање	46,7

Извор: Оригинал

* Испитаници су имали могућност давања више одговора, због чега је укупан збир већи од 100%.

У табели 3 је приказана опрема (машине и уређаји), коју поседују МСП.

Анализирана предузећа поседују највише ваге (94,6%), сушаре (64,3%) и машине за прераду (60,7%). У том смислу, може се констатовати да већина МСП поседује неопходну опрему, за примарну и секундарну прераду НДШП.

Пласман НДШП

На графикону 4 су приказани облици пласмана НДШП из МСП на подручју ТШП и МШП.

У анализираним предузећима, најчешћи облик пласмана је преко предузећа која врше додатну прераду (89,3%). Анализирана предузећа, већином (85,7%) не пласирају своје производе путем сопствених малопродajних објеката (осим предузећа ТШП6), већ у мале трговинске радње, и у супермаркете који се налазе у земљи (по 14,3%). То је у складу са резултатима који се односе на прераду НДШП, а који упућују да у већини анализираних предузећа није присутна финализација производа.

Око $\frac{1}{3}$ предузећа своје производе пласира на инострано тржиште (32,1%). Најчешће извозне дестинације су: Италија, Мађарска, Црна Гора и Немачка.

Табела 4. Главни проблеми у пословању МСП за НДШП

	Учешће* (%)
Неквалификована радна снага	14,3
Недостатак радне снаге	82,1
Недостатак тренинга и обука	21,4
Нелојална конкуренција	53,6
Недовољан извоз	10,7
Неразвијеност домаћег тржишта	32,1
Недовољно коришћење капацитета	14,3
Наплата	57,1
Клијенти	0,0
Сарадња са другим предузећима	3,6

Извор: Оригинал

*Испитаници су имали и могућност давања више одговора, због чега је укупан збир већи од 100%.

Пословне активности и облици сарадње МСП за НДШП

У оквиру овог поглавља, приказани су и анализирани резултати који се односе на основне карактеристике пословних активности и облике сарадње МСП за НДШП.

Основне карактеристике пословних активности

Главни проблеми са којима се сусрећу анализирани МСП за НДШП, приказани су у табели 4.

Као главне **проблеме у пословању** МСП за НДШП, испитаници истичу:

- недостатак радне снаге (82,1%);
- појаву нелојалне конкуренције (53,6%);
- наплату (57,1%).

Ови проблеми се могу груписати на следећи начин:

1. проблеми везани за услове пословања (нелојална конкуренција и проблеми са наплатом);
2. проблеми који се односе на недовољну промоцију делатности везаних за НДПШ (недостатак радне снаге и неразвијеност домаћег тржишта).

Остали проблеми су присутни у мањем броју предузећа. Такође, представници анализираних предузећа, нису навели да имају проблеме са клијентима.

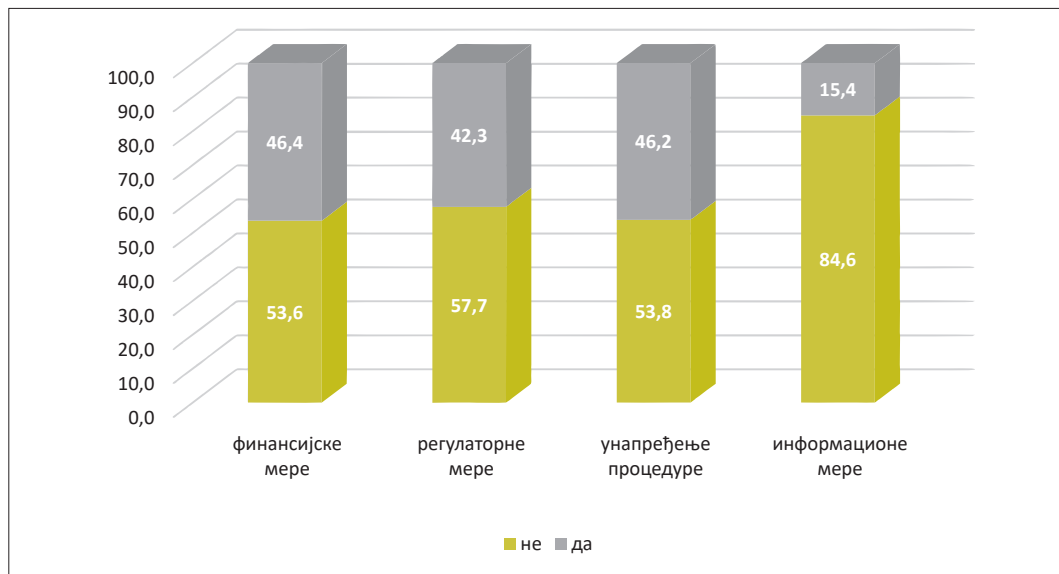
Оцене услова у којима се одвија пословање, а које су испитаници изнели, приказане су у табели 5.

Испитаници сматрају да су **услови у којима се одвија пословање** ових МСП, веома дефинисани временским приликама (67,8% је дало одговор „слажем се“ и „потпуно се слажем“), што је и разумљиво, ако се има у виду да урод НДШП, искључиво зависи од природе и времена. Испитаници, такође, сматрају да њихово пословање није условљено застарелом опремом и механизацијом, јер су навели да поседују неопходне машине и уређаје (табела 3). Ипак, није занемарљив утицај законске регулативе на пословање МСП за НДШП, с обзиром да већина испитаника сматра да је она неадекват-

Табела 5. Услови у којима се одвија пословање

Услови пословања	1	2	3	4	5
	уопште се не слажем	не слажем се	слажем се и не слажем	слажем се	потпуно се слажем
(%)					
Застарела опрема и механизација	42,9	17,9	32,1	3,6	3,6
Зависност од временских услова	7,1	7,1	17,9	57,1	10,7
Неадекватна правна регулатива (добивање дозвола)	0	10,7	14,3	42,9	32,1

Извор: Оригинал



Графикон 5. Могућности унапређења пословања МСП за НДШП (изражено у %)

Извор: Оригинал

на (75% је дало одговор „слажем се“ и „потпуно се слажем“).

У том смислу, већина испитаника (96,3%), сматра да је документација потребна за добијање дозволе за комерцијално сакупљање НДШП преобимна, трошкови веома високи (82,1%), као и да је време потребно за прибављање документације дуго (75%).

Предлози испитаника, у вези са могућностима унапређења пословања МСП за НДШП, приказани су на графикону 5.

Око 50% испитаника очекују финансијске и регулаторне мере подршке, као и унапређење процедуре за добијање дозвола за сакупљање НДШП. Најмањи број испитаника (15,4%), сматра да би информационе мере подршке могле допринети унапређењу пословања МСП за НДШП.

У том смислу, анализираним МСП за НДШП је потребна већа финансијска подршка, у циљу развоја иновативних активности, проширења и унапређења производних капацитета, ефикаснијег пласмана, и сл. Такође, очекују да се регулаторним мерама и унапређењем процедуре за добијање дозвола, обезбеди повољно пословно окружење.

Облици сарадње МСП за НДШП

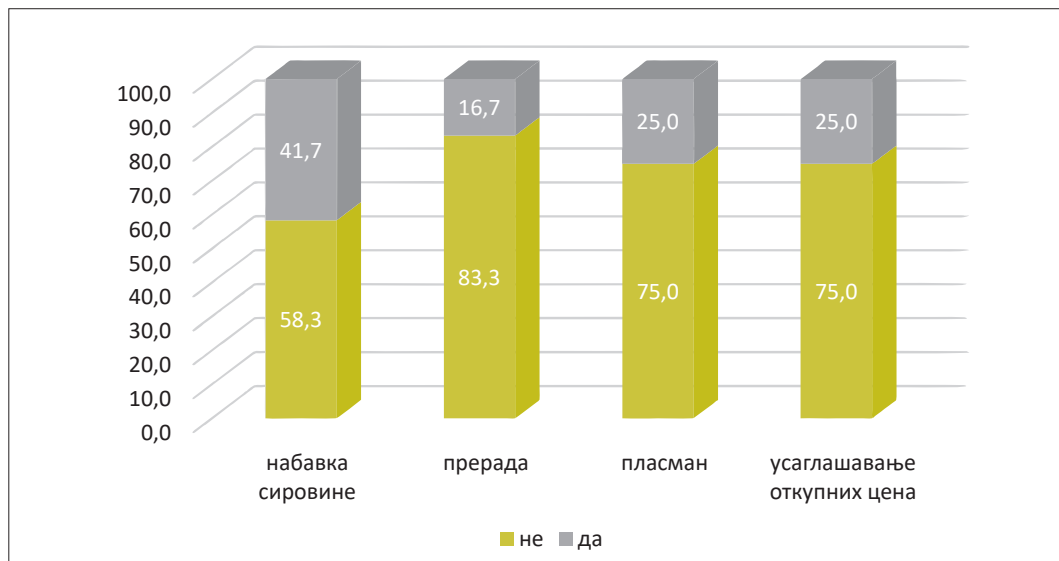
Већина испитаника (96,3%), истиче да имају сарадњу са локалним становништвом, коју оцењују као „добру“ и „веома добру“ (92,3%). Предузећа имају сарадњу са локалним становништвом у многим областима, али се истичу откуп НДШП (91,3%) и едукација о сакупљању (25%), што је у вези са главним облицима откупа, као и обавезом спровођења стручне обуке сакупљача.

Табела 6. Облици сарадње МСП са другим предузећима

	Учешће* (%)
Приликом откупа сировина	57,1
Коришћење машина, уређаја, транспортних средстава и др. опреме	0
Приликом пласмана производа	92,9
Саветовање и обука	14,3

Извор: Оригинал

* Испитаници су имали могућност давања више одговора, због чега је укупан збир већи од 100%.



Графикон 6. Могући начини унапређења сарадње (изражено у %)

Извор: Оригинал

Сви испитаници су навели да имају неку врсту сарадње са другим предузећима. У табели 6 су приказани различити **облици сарадње** анализираних МСП са другим предузећима.

Уочава се да анализирана предузећа, најчешће међусобно сарађују, приликом откупа и пласмана НДШП. Сарадња МСП за НДШП приликом откупа је важна, ако се има у виду да већина анализираних предузећа не врши сакупљање ових производа, нити има сопствене сакупљаче. Сарадња приликом пласмана је истакнута, јер већина анализираних МСП производе пласира на овај начин („другим пређивачима“).

Предлози испитаника за унапређење сарадње су приказани на графикону 6.

Највећи број испитаника (41,7%), истакао је да могућности унапређења сарадње виде у заједничкој набавци сировине, док најмањи број (16,7%), у преради НДШП.

Већина (60,7%) предузећа, нису чланови ни једног **пословног удружења**. Ипак, већим делом (77,8%), показују заинтересованост за чланство у неком пословном удружењу. То указује да испитаници препознају значај повезивања за успех предузећа, што потврђује и став већине испитаника (96,4%), да удруживање виде као

могућност за унапређење пословања. Такође, сви испитаници сматрају да пословно повезивање има позитиван утицај на финансијске резултате предузећа.

Испитаници очекују бројне користи од чланства у удружењу (табела 7).

Табела 7. Очекиване користи од чланства у удружењу

	Учешће* (%)
Информисање о регулативи и прописима у вези са НДШП	53,6
Информације о тржишту НДШП	78,6
Подршка у припреми документације неопходне за добијање субвенција	60,7
Подршка у припреми документације неопходне за добијање дозвола	64,3
Заједнички пласман на домаћем тржишту	82,1
Заједнички извоз	75,0

Извор: Оригинал

*Испитаници су имали могућност давања више одговора, због чега је укупан збир већи од 100%.

Уочава се да већина испитаника (78,6%), од чланства у удружењу очекује пружање информација о тржишту НДШП, што је у складу и са сврхом пословног повезивања (пружање информација, које је иначе тешко прикупити). Поред тога, очекују и пружање подршке у припреми документације неопходне за добијање субвенција (60,7%) и дозвола (64,3%), што се поклапа са ставом испитаника да су им потребне регулаторне мере, као и унапређење процедуре за добијање дозвола. Такође, очекују и заједнички пласман на домаћем (82,1%) и иностраном (75%) тржишту, услед слабе извозне оријентисаности анализираних МСП.

Већина предузећа (85,7%), сарађује са надлежним институцијама и организацијама. Та сарадња се, најчешће, односи на издавање дозвола за комерцијално сакупљање и извоз НДШП (57,1%). Међутим, један мањи део испитаника је истакао да са институцијама и организацијама сарађују у смислу саветовања и обуке (6,9%), као и у вези са контролом квалитета производа (9,5%).

ДИСКУСИЈА

Већина предузећа се налази у градским срединама. Истраживање о МСП за НДШП у централној Србији (Nedeljković, 2015) и Македонији показује сличне резултате (Nedanovska, 2012). Узрок оваквог територијалног распореда анализираних предузећа може бити „...лоша инфраструктура у руралним њодручјима“ (Nedeljković, 2015).

Већина анализираних предузећа има 11-50 стално запослених, што их сврстава у категорију малих привредних субјеката. До сличних резултата се дошло и претходним истраживањима МСП за НДШП (Nonić et al., 2012; Nedeljković, 2015), али и МСП у шумарству у Јужнокучајском ШП (Nedeljković et al., 2022). Ово је веома значајно, јер су мала предузећа флексибилнија и лакше се прилагођавају променама на тржишту (Nonić, 2015), које, када су НДШП у питању, често може бити веома динамично (Amici et al., 2020).

Резултати овог истраживања указују да је већина МСП за НДШП основана након 2000. године. Ипак, резултати претходних истраживања у Србији, указују да је већина предузећа основана у периоду 1990-2000. године. Један од разлога за ову ситуацију је чињеница да је „...го 1991. године, њривајни сектор који се бавио НДШП, био слабо развијен, док су доминирала велика државна њредузећа. Међу њим, са њресјанком рага ових њредузећа и сјварањем њшћих услова за развој њривајној сектора, зајочиње и значајнију развој МСП за НДШП“ (Nedeljković, 2015).

Као најзначајнији проблем приликом пословања, већина испитаника у претходним истраживањима у Србији истиче нелојалну конкуренцију. Поред тога, „...значајни њроблеми се односе на недосјајак радне снаје, неразвијеносј домаћеј њржишћа и њроблеми са најлајом“ (Nedeljković, 2015). Ови проблеми су уочени и у овом истраживању.

У претходном истраживању у Србији (Nonić et al., 2014), недовољне количине НДШП су уочене као проблем приликом набавке сировина. У овде приказаном истраживању, испитаници су истакли исти проблем, а као решење виде сарадњу око набавке сировина.

Претходним истраживањима је утврђено да предузећа немају своје сакупљаче (Nedeljković et al., 2014; Nonić et al., 2013), што је потврђено и у овом раду. Поред тога, резултати из претходних истраживања (Nedeljković et al., 2012; Nonić et al., 2014) указују да обуку сакупљача не врше сва предузећа. Такође, резултати овог истраживања указују на недовољну обученост сакупљача.

Према претходним истраживањима, у Србији постоји више облика организовања откупа НДШП, од којих је највише присутан „коришћење сопствених откупних станица“, као и „долазак сакупљача предузеће“ (Nonić et al., 2012, 2013, 2014). Резултати овог истраживања, упућују да су ови облици организовања откупа и даље најприсутнији на одабраним ШП.

Резултати претходних истраживања указују да „...њредузећа врше њримарну њпрепагу“ (Nonić et al., 2013), те такве полу-прерађене производе пласирају. До сличних резултата се дошло и овим истраживањем, односно уочено

је да су тај вид прераде и начин пласмана (плазирање полу-прерађених производа) присутни и на ТШП и МШП.

У погледу **пласмана**, у претходним истраживањима су испитаници „...испљакли да је на анализираним њогручјима већина њредузећа оријентисана искључиво на извоз“ (Nonić et al., 2012). МСП на ТШП и МШП мање посежу за пласирањем својих производа путем извоза, већ их пласирају на домаће тржиште.

Претходним истраживањима је установљено да МСП за НДШП остварују **сарадњу** са другим предузећима, и то најчешће приликом пласмана или откупа сировине (Nedeljković et al., 2014). У приказаном истраживању су потврђени ови резултати, односно утврђено је да већина МСП за НДШП сарадњу са другим предузећима остварује приликом откупа и пласмана.

Већина испитаника, који су учествовали у претходним истраживањима (Nonić et al., 2013; Nedeljković et al., 2014), заинтересовани су за неки вид сарадње са предузећима из исте делатности. Резултати овог истраживања су показали исто, јер је већина испитаника спремна на неки вид сарадње.

Овим истраживањем је утврђено да представници МСП, која нису чланови неког пословног удружења, показују заинтересованост за чланство. У том смислу, потврђени су резултати претходних истраживања (Nedeljković et al., 2014, Nedeljković, 2015).

У односу на пословно повезивање МСП за НДШП може се констатовати да „...већина испитаника има њозиљиван сљав о уљицају њословној њовезивања МСП на осљваривање годаљних финансијских ефекаља“ (Nedeljković, 2015), што је потврђено и у резултатима овог истраживања.

Претходним истраживањима је утврђено да „...више од ¼ њредсљавника МСП смаљра да је докуменљација њољребна за цео њроцес набавке (сакуљљање и ољкуљ), њрераде и њласмана НДШП њребодимна. Такоље, већина испитаника смаљра да су њрошкови њрибављања ове докуменљације високи, а време гуљо“ (Nedeljković, 2015). До сличних резултата се дошло и овим истраживањем, на подручју ТШП и МШП.

ЗАКЉУЧЦИ

У вези са основим **карактеристикама** предузећа, може се закључити да:

- већина предузећа (57,1%) је основана након 2000. године;
- већина предузећа (89,3%) запошљава сезонске раднике (у просеку 11 радника);
- већина предузећа (82,1%) се бави НДШП од оснивања.

У вези са **пословним процесима**, уочено је да већина предузећа обавља пословне процесе везане за набавку, прераду и пласман НДШП.

У вези са набавком НДШП, дошло се до следећих закључака:

- анализирана предузећа, већином, не врше сакупљање НДШП (89,3%), нити имају сопствене сакупљаче (89,3%);
- главни проблем (60%) у вези са сакупљеним НДШП је недовољна количина и незадовољавајући квалитет;
- откуп производа врши већина (92,9%) предузећа;
- најчешћи облик откупа је на сопственим откупним станицама (96,4%) и кроз долазак сакупљача у предузеће (92,9%).

У вези са прерадом НДШП, може се закључити да секундарна прерада производа, која обухвата замрзавање, сушење, саламурење и друге начине прераде, није довољно заступљена у МСП на ТШП и МШП.

У погледу пласмана НДШП, уочено је да већина предузећа на ТШП и МШП не врши извоз. Најчешћи облик пласмана је „другим прерађивачима“, што је у сагласности са резултатима који се односе на прераду (већином се не врши прерада).

На основу анализе пословања, може се закључити следеће:

- МСП већином (77,8%), организују обуку сакупљача (40 у просеку), док је најчешћа тема обуке начин сакупљања НДШП;
- недостатак радне снаге је међу најчешћим проблемима МСП (82,1%), са којима се сусрећу;
- проблем нелојалне конкуренције је један од најзначајнијих услова (61,5%), у којима се одвија пословање МСП.

На основу анализе **сарадње**, може се закључити следеће:

- сарадњу са другим предузећима као и заинтересованост да се она унапреди имају сва анализирана предузећа;
- највећи број испитаника сарадњу са другим предузећима остварују кроз пласман (92,9%), или откуп (57,1%);
- могућност унапређење сарадње, представници МСП виде у набавци сировине, усаглашавању откупних цена и заједничком пласману;
- представници МСП су већином (77,8%), заинтересовани за чланство у пословном удружењу;
- као користи од чланства у удружењу, испитаници очекују заједнички пласман на домаћем тржишту (82,1%), заједнички извоз (75%) и информације о тржишту НДШП (78,6%).

Такође, испитаници сматрају да би се развој МСП могао унапредити уз помоћ финансијских (46,4%) и регулаторних мера подршке (42,3%), као и путем унапређења процедуре за набавку дозвола (46,2%).

Пословање МСП за НДШП на одабраним ШП се карактерише бројим проблемима. Они се односе на пословне процесе, са једне стране, као и на сарадњу са другим предузећима и надлежним институцијама и организацијама, са друге. Уочена је потреба за унапређењем пословних процеса и развојем сарадње између МСП за НДШП на одабраним ШП, како би се повећала конкурентност.

Један од основних проблема приликом набавке су недовољна количина и квалитет НДШП. Такође, уочена је и недовољна прерада, односно да се, на ТШП и МШП, углавном пласирају НДШП који су у непрерађеном стању. Поред тога, већина анализираних предузећа не врши извоз. Може се закључити и да анализирана МСП за НДШП у недовољном обиму учествују у раду пословних удружења. Такође, није у довољној мери присутна ни сарадња са надлежним институцијама и организацијама, пре свега у смислу саветовања, обуке и размене информација.

На основу претходно наведеног, издвојене су следеће **препорукe за унапређење** органи-

зације пословних процеса и сарадње МСП за НДШП, на одабраним ШП:

- додатна обука и информисање сакупљача, у вези квалитетом НДШП;
 - повећање пословних активности везаних за секундарну прераду НДШП;
 - повећање заступљености пласмана малим трговинским радњама и супермаркетима у земљи;
 - унапређење сарадње МСП за НДШП, у смислу пословног повезивања, чиме би био решен проблем:
 - недостатка сировине (кроз заједничку набавку);
 - недовољне финализације производа (кроз заједничку прераду, односно коришћење заједничке опреме и механизације);
 - недовољног извоза (кроз заједнички наступ на иностраном тржишту);
 - унапређење сарадње са надлежним институцијама и организацијама, што би пружило веће могућности за аплицирање за добијање субвенција, бесповратних средстава, коришћење иностраних фондова и сл. Поред наведеног, као препорука за унапређење сарадње са сакупљачима се може издвојити пример МШП4. Ово предузеће, сваке године учествује почетком јула у организовању манифестације „Биљобер“, где је главни фокус на јачању свести о значају НДШП као и ширење знања о препознавању и употреби НДШП. На тај начин се шири свест и локалног становништва, тако да може доћи до повећања броја сакупљача, што би било решење за проблем који се односи на тренутне недовољне количине НДШП.
- С обзиром да постоји велика заинтересованост испитаника за чланство у удружењима, као и мала заступљеност пословног повезивања анализираних предузећа, препорука је појачана едукација о могућностима, приликама и користима.
- У наредним истраживањима, потребно је анализирати ставове представника МСП за НДШП на другим ШП, како би се уочиле евентуалне сличности и разлике, и дали предлози унапређења организације пословних процеса и сарадње МСП за НДШП у Србији. Такође, неопходно је спровести и детаљно истраживање

о ставовима сакупљача, пре свега у вези са постојањем потребе за унапређењем њихове међусобне, као и сарадње са МСП за НДШП.

Треба напоменути да се овде представљени резултати односе само на ставове представника МСП за НДШП на одабраним ШП, па се и закључци и препоруке, односе само на МСП за НДШП на тим подручјима. Због тога се они не

могу директно применити и на остала предузећа која се баве овом делатношћу у Србији.

Напомена: Истраживање је финансирано од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије, на основу Уговора о реализацији и финансирању научно-истраживачког рада НИО у 2022. години, евиденциони број: 451-03-68/2022-14/ 200169.

BUSINESS PROCESSES AND ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES FOR PROCUREMENT, PROCESSING AND SELLING OF NON-WOOD FOREST PRODUCTS IN THE TOPLIČKO AND MORAVSKO FOREST REGION

Dr. Jelena Nedeljković, associate professor, University of Belgrade-Faculty of Forestry, Belgrade (jelena.nedeljkovic@sfb.bg.ac.rs);

Dr. Zoran Poduška, research associate, Institute of Forestry, Belgrade;

Dipl. Ing. Mihajlo Dimitrijević, MSc student, University of Belgrade-Faculty of Forestry, Belgrade;

Dr. Dragan Nonić, full professor, University of Belgrade-Faculty of Forestry, Belgrade.

Abstract: The entire operation of an enterprise is carried out through business processes. They represent a set of business activities, which transform available resources into results (outputs), such as a product or service. When it comes to non-wood forest products (NWFP), the business of small and medium-sized enterprises (SMEs) is based on procurement (collection and buying), processing and/or selling of these products. A very important aspect of SME business is cooperation with other enterprises. Cooperation can be achieved in procurement, production, placement, research, training, etc. This research aims to study business processes and activities, with a focus on the cooperation of NWFPs-based in the Topličko and Moravsko forest regions. The methods of analysis and synthesis and the statistical method were used. Data collection was conducted using face to face survey with representatives of 28 NWFPs-based enterprises in March 2022. Research results indicate that the majority of SMEs perform business processes related to the procurement, processing and selling of NWFPs. The most common form of purchase is at own purchase stations (96.4%) and with collectors coming to companies (92.9%). Most enterprises do not perform secondary processing of products, but neither do they export. The most common form of placement is to "other processors". All analysed SMEs cooperate with other companies, but their representatives are also interested in improving that cooperation. There is a need for the improvement of business processes and the development of cooperation between NWFPs-based SMEs in selected forest regions, to increase their competitiveness.

Key words: small and medium enterprises, organisation, business processes, cooperation, non-wood forest products

INTRODUCTION

Global trends towards “...the bio-economy and a rapid change in value production caused by an awareness of climate change and the importance of forests and the environment overall, as well as of the demographical change in modern societies suggests a potential for increasing the role of non-wood forest products (NWFPs)” in natural resources systems (Muttillainen, Vilko, 2022). The EU bio-based sector gained “...a turnover of 2.4 trillion euros in the EU-28 (European Union of 28 member states) in 2017 with a growth of 25% since 2008. Roughly half of the 2.4 trillion euros comes from the food and beverages sector; nearly 20% of the turnover is produced by the primary sectors (agriculture and forestry)” (Gatto, Re, 2021).

Entrepreneurship has already been identified “...as a main enabler of the transformation toward a sustainable bioeconomy”. Entrepreneurship does so not “... only by introducing new products and services to the market but also by questioning the established process of value creation that can be redesigned for enhanced efficiency and sustainability through devised business models” (Kuckertz et al., 2020). In support of that, it is emphasized that “...the role of private actors and in particular innovative entrepreneurs seems to be crucial for this transition” (Kuckertz et al., 2020).

Martinez de Arano et al consider NWFPs as “...a central element of sustainable development and sustainable forest management”. According to the authors “...there is increasing evidence on the significant potential of NWFP to contribute to the SDGs, notably regarding their social and cultural, environmental and economic dimension”. In this sense, the authors point out that NWFPs represent “...an unrevealed source of nature-based solutions that can significantly contribute to Europe’s policy priorities within the European Green Deal” (Martinez de Arano et al., 2021).

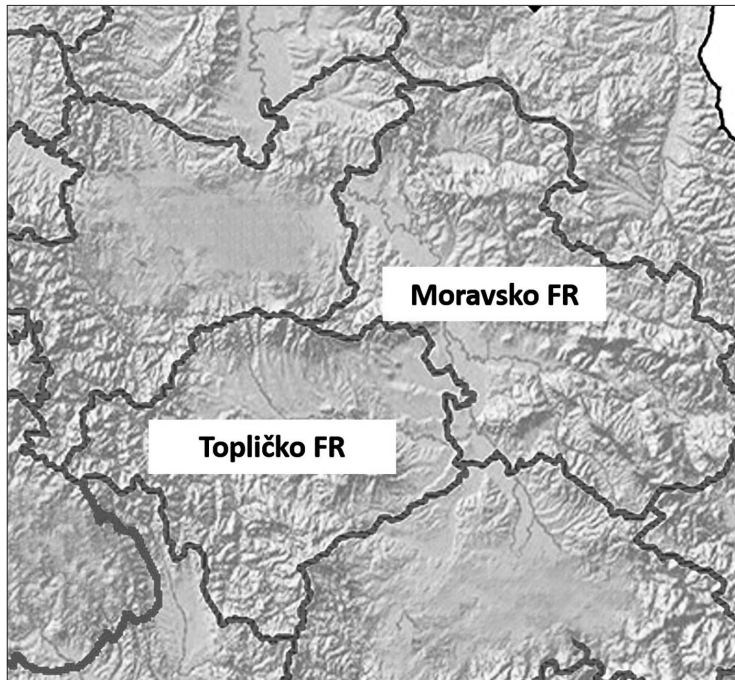
NWFPs represent a significant part of the wide range of products and services offered from forests. Interest in NWFPs is increasing, and they are assumed to play an important role in rural development, creating socio-economic benefits along the entire value creation chain that extends from the forest owner to the seller (Huber et al., 2019). It was estimated that the value of collect-

ed NWFPs in Europe in 2015 was “...€23 billion per year, of which some €3.4 billion are marketed through formal and informal channels”, which “...ranges in the same order of magnitude as the total revenues from roundwood”. In addition, the collection of NWFP can provide “...over 10% of the total income to 4.5 million households”. Europe is “...a central player in international trade of NWFP, importing €4.2 billion (50% of the global imports) and exporting €3.4 billion (40% of global exports)”. Also, NWFPs are an important aspect of the daily life of the European citizens, because, for example, “...90% of European households regularly consume NWFP” (Martinez de Arano et al., 2021).

SMEs dealing with the procurement, processing and selling of NWFPs (NWFPs-based SMEs) appear as “green enterprises” with a double potential in the preservation of natural resources and rural development. Their special importance is that “...increase value of forest resources to local communities” (Wekesa et al., 2016). Also, they are significant in the context of nature conservation, i.e. from the aspect of implementing “...‘conservation by commercialization’ strategy” in conservation of the resources” because they offer the possibility, on the one hand, to improve livelihoods, and on the other, to preserve forests (Matias et al., 2018).

Concerning the further development and progress of NWFPs-based SMEs, an adequate supply of input resources is necessary. However, when it comes to NWFPs, a lack of raw materials was observed, due to excessive and unsustainable use. The very process of processing NWFPs often has a positive effect on the development of enterprises in rural areas. Besides processed products “... can be stored for a longer time period can be sold throughout the year; for instance, when a better price can be fetched”. Also, when moving from smaller producers in smaller value chains to larger companies in more complex value chains, greater export power is observed, as well as better cooperation with competent institutions (Meinhold, Darr, 2019).

Cooperation is also considered useful for the successful business of NWFPs-based SMEs. By joining various associations, in addition to the exchange of knowledge and skills between members, it is possible to “...scale and cost inefficiencies



Map 1. Forest regions included in the research

Sources: Adapted according to the internal documentation of Public enterprise “Srbijašume”

can be overcome, and better bargaining power can be obtained”, which “...can potentially result in increased prices” (Meinhold, Darr, 2019).

This research **aims** to study business processes and activities, with a focus on the cooperation of NWFPs-based SMEs in selected forest regions (FRs). The purpose of the research is to define the possibility of improvement of business processes and cooperation of NWFPs-based SMEs in selected FRs. The **subject** of the research is the basic characteristics of NWFPs-based SMEs, as well as the attitudes of respondents towards business processes and activities, as well as cooperation with competent institutions and other enterprises.

METHODS

A statistical method was applied as a general scientific method, when processing primary data. As special scientific methods, analysis (for interpreting the results) and synthesis (to formulate

conclusions and necessary recommendations) were used.

A “door-to-door survey” was used during field data collection, i.e. visiting and surveying representatives of selected enterprises. Also, on a smaller scale, an electronic survey was used.

The research was conducted at the territory of (map 1) Topličko (TFR) and Moravsko (MFR) forest region.

These FRs were selected for conducting the research for several reasons:

- in these FRs, “...collection of forest fruits, wild mushrooms and medicinal and aromatic herbs has a long tradition...” and “...represents a significant opportunity for the rural population, starting from collection and the need for seasonal workers to post-collection jobs” (2012);
- previous research results indicate that the largest number of NWFPs-based SMEs is located in the territory of MFR (Nedeljković, 2015); at the territory of these FRs are located some of the “leading” enterprise in the NWFPs sector (Nedeljković, 2015).

Table 1. Number of respondents by FR and municipalities

Forest region	Municipality*	Number of respondents
Topličko FR	Prokuplje	10
	Žitorađa	2
	Blace	1
	Kuršumlija	3
Moravsko FR	Niš	2
	Aleksinac	3
	Svrljig	6
	Sokobanja	1
Total		28

Source: Authors

*In the municipalities of Merošina, Bela Palanka, Gadžin Han and Doljevac, during the period of the research, no enterprises that perform activities related to the procurement, processing and selling of NWFPs were found.

For the selection of respondents, a snowball sampling was used. The preliminary list of enterprises was determined on the basis of databases that were available through the Serbian Business Registers Agency (NACE code 02.30 - Gathering of wild growing non-wood products) and from the previous research (Nedeljković, 2015). After establishing contacts with the representatives of certain enterprises, they gave recommendations of other NWFPs-based SMEs.

In the period February-March 2022, 28 SME representatives were surveyed, of which 16 enterprises (57.1%) are located in the territory of TFR and 12 (42.9%) in the area MFR (table 1).

The questionnaire consisted of 47 questions, divided into following groups:

1. general information about the respondent (questions 1-4);
2. general information about the enterprise (questions 5-9);
3. buying NWFPs (questions 10-21);
4. processing of NWFPs (questions 22-24);
5. selling and trade in NWFPs (questions 25-27);
6. business analysis (questions 28-47).

Data processing and analysis followed the field research. Before the processing, the obtained answers were first coded, after which a database was formed in Microsoft Excel. Data processing was performed in the statistical program *SPSS ver. 22*.

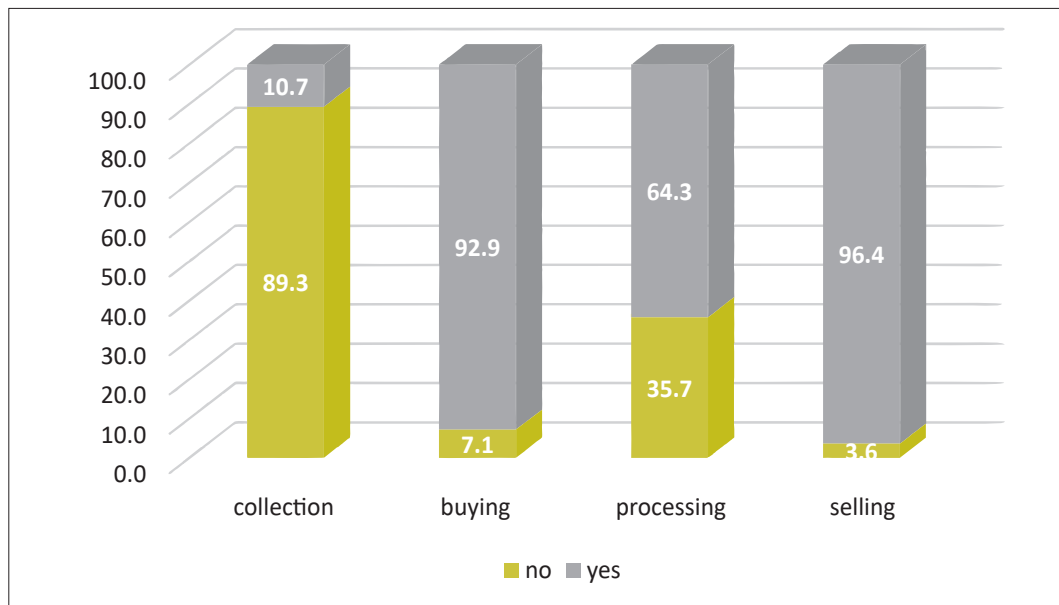
RESULTS

In this chapter, the following was discussed: basic characteristics (location of the enterprise, number of employees and type of NWFPs), development of business processes (procurement, processing and selling), problems in business of NWFPs-based SMEs in selected FRs, as well as the business conditions, cooperation with other enterprises, institutions and with the local population.

Regarding **basic characteristics**, most of these enterprises are located in cities (57.1%). Besides, certain number of enterprises (39.9%) is located in village, while 3% perform business both in the city and in the village. The majority of enterprises (57.1%), in terms of number of employees, belong to the category of “small enterprises” since they employ 11-50 workers. Up to 10 employees have 25%, while 17.9% of enterprises have 51-250 employees. Out of the total number, 89.2% of enterprises hire seasonal workers. However, there are differences between the analysed enterprises¹. On average, SMEs employ 11 seasonal workers. The average year² of enterprise establishment is 2004.

¹ For example, company TŠP16 hires only one seasonal worker, company MŠP6 hires 50.

² Of all the companies, MŠP2 is the oldest - it was founded in 1988, while the youngest is TŠP6 - it was founded in 2022.



Graph 1. Business processes of analysed enterprises (in %)

Source: Authors

Most of these enterprises are dealing with NWFPs from the establishment (82.1%), while 17.9% changed their activity after establishment. According to the respondents, the reason for the change is the increased value of NWFPs on the market.

More than ½ of them are not involved in NWFPs collection (54.8%). On the other hand, around ½ is engaged in NWFPs purchase (51.6%), and the majority performs processing (90%) and almost all of them are selling (96.8% - only 1 respondent said that they are not selling NWFPs).

Business processes in NWFPs-based SMEs

Within this chapter, business processes in selected companies are analysed. Share of certain business processes (procurement³, processing and selling), in the analysed companies, is shown in graph 1.

³The term procurement of NWFPs refers to the process of obtaining these products with the aim of further processing and/or selling. It consists of activities related to the collection and buying of NWFPs (Nonić *et al.*, 2014).

It can be seen that business processes are present in most of the analysed enterprises⁴.

Procurement of NWFPs

Only 10.7% of enterprises are engaged in NWFPs **collection**. Also, a small number of SMEs (10.7%) have their own collectors, who perform these activities only for the needs of that enterprise. Collecting NWFPs is mostly a family activity in these regions and is done for one's own needs. In this way, costs are reduced as well.

The main reasons for buying NWFPs from collectors are shown in table 2.

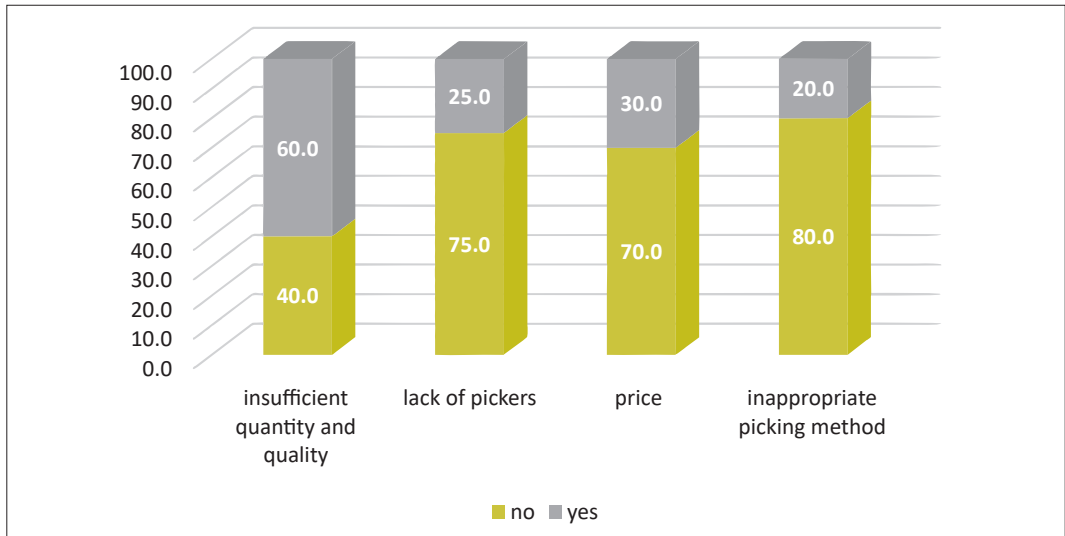
According to the opinions of the respondents, the most important reason for the buying is "good quality of NWFPs" and "long tradition in cooperation with pickers". The least important reasons are "they can wait for payment" and "there are no other pickers except them".

⁴ Respondents had the option of giving multiple answers, which is why the total sum is greater than 100%

Table 2. Reasons for buying NWFPs from collectors

	1	2	3	4	5
	strongly disagree	disagree	neutral	agree	strongly agree
	(%)				
Long tradition in cooperation with them	0	3.8	19.2	34.6	42.3
Good quality of NWFPs	0	58.3	16.7	25	0
Mobile communication and cooperation	0	0	14.8	51.9	33.3
Less wasted time for buying	0	20	45	15	20
They can wait for payment (30, 60 days, etc.)	0	70	20	0	10
There are no other pickers except them	0	64.3	28.6	7.1	0
Trustworthiness and reliable norms of behaviour	4.5	45.5	27.3	13.6	9.1

Source: Authors



Graph 2. Main problems in cooperation with pickers (in %)

Source: Authors

The majority of respondents (60.7%) pointed out that cooperation with pickers is “good”, while 32.1% believe that it is “very good”.

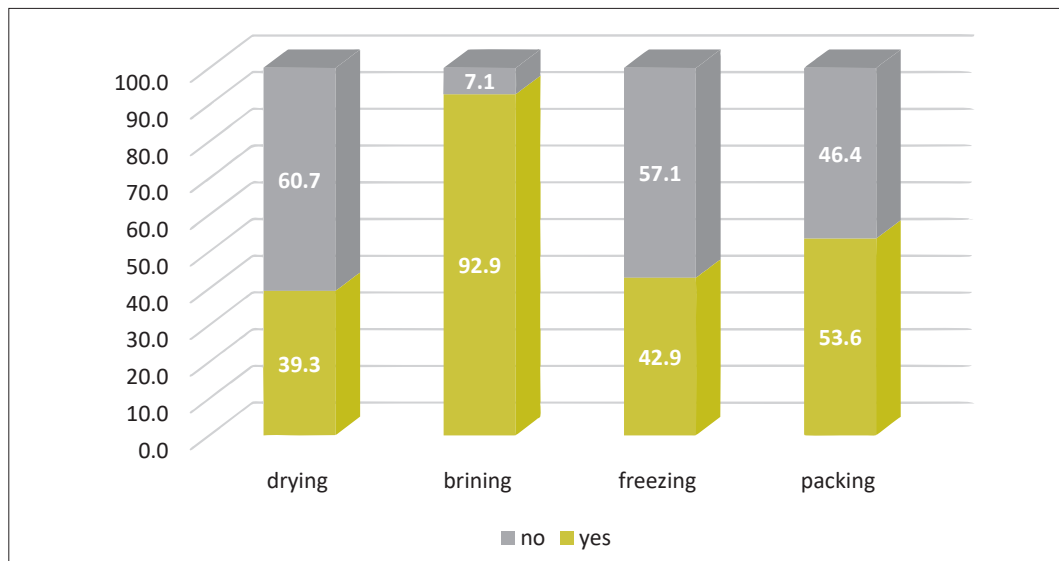
Graph 2 shows the main problems that NWFPs-based SMEs have in cooperation with pickers.

A large number of respondents (60%) point out that the problem lies in the insufficient quantity and unsatisfactory quality of collected NWFPs. In addition, the respondents believe insufficient number of collectors (25%), product price (30%)

and inappropriate picking method (20%) are also the problem. These problems are interrelated. On the one hand, there is the lack of adequate training of pickers, and on the other, the lack of communication between enterprises and pickers, primarily in terms of requirements related to product quality.

NWFPs-based SMEs have a legal obligation to organize the training of collectors⁵, which is imple-

⁵For more detailed information, see Nedeljković, 2015.



Graph 3. Forms of NWFPs processing (in %)

Source: Authors

mented in most⁶ enterprises (75%), for an average of 40 people. The training topics are⁷:

- picking methods (53.6%);
- proper transport (11.1%);
- nature conservation (27.8%);
- primary processing of NWFPs (33.3%).

Respondents had the option of choosing several answers regarding the form of **buying** of NWFPs. In these companies, the buying of NWFPs is carried out in several ways:

- own buying points (96.4%);
- pickers come in the enterprise (92.9%);
- use other buying points (21.4%);
- village visit (42.9%).

By buying in their own buying points and the arrival of the pickers in the enterprise, SMEs reduce transport costs, as well as transport distances.

The analysed enterprises are buying various types of NWFPs, among which the most common are wild mushrooms: boletus, chanterelles and oyster mushrooms. In the group of berries and

⁶ The respondents, who stated that they do not organize this type of professional training, state that the collectors “...are not interested in participating in training” or that they “...have many years of experience in that work”, etc.

⁷ Respondents had the option of giving multiple answers, which is why the total sum is greater than 100%.

other forest fruits, they most often buy wild blackberries, rosehips and wild apples. Of the medicinal and aromatic herbs, chamomile, nettle and yarrow are most often purchased in the analysed SMEs.

The largest part of the respondents (85.2%) use a van as a means of transport when buying NWFPs. In addition, trucks or cars are used. This indicates that the analysed SMEs have their own means of transport and do not need to engage companies specialized in transport services.

The majority (82.1%) of enterprises have buying points at a distance of up to 70 km, although there are also significant differences between enterprises⁸. Given that these are easily perishable products, shorter transport distances allow the quality of fresh NWFPs to be preserved.

Processing of NWFPs

About ⅓ of the enterprises (64.3%) also deal with the NWFPs processing. Depending on the capacity and equipment owned by SMEs, there are different forms of NWFPs processing (graph 3).

⁸ For example, enterprise MŠP6 has buying points at a distance of up to 150 km, MŠP4 and MŠP7 up to 200 km, while MŠP10 has the greatest distance to purchase points, up to 250 km.

After purchase, more than half of the analysed enterprises dry (60.7%) and freeze (57.1%) NWFPs. On the other hand, less than half of SMEs do product packaging. These results indicate that in the analysed SMEs there are not enough activities related to the secondary processing of NWFPs, as well as to the production of final products.

Table 3 shows the equipment (machines and devices) owned by SMEs.

Table 3. Machines and devices in SMEs

	Share* %
Weight machine	94.6
Drying machine	64.3
Machine for processing NWFPs	60.7
Packaging machine	46.7

Source: Authors

*Respondents had the option of giving multiple answers, which is why the total sum is greater than 100%.

The analysed enterprises mostly own the most weight machine (94.6%), drying machine (64.3%) and processing machines (60.7%). In this sense, it can be stated that most SMEs have the necessary equipment for primary and secondary processing of NWFPs.

Selling of NWFPs

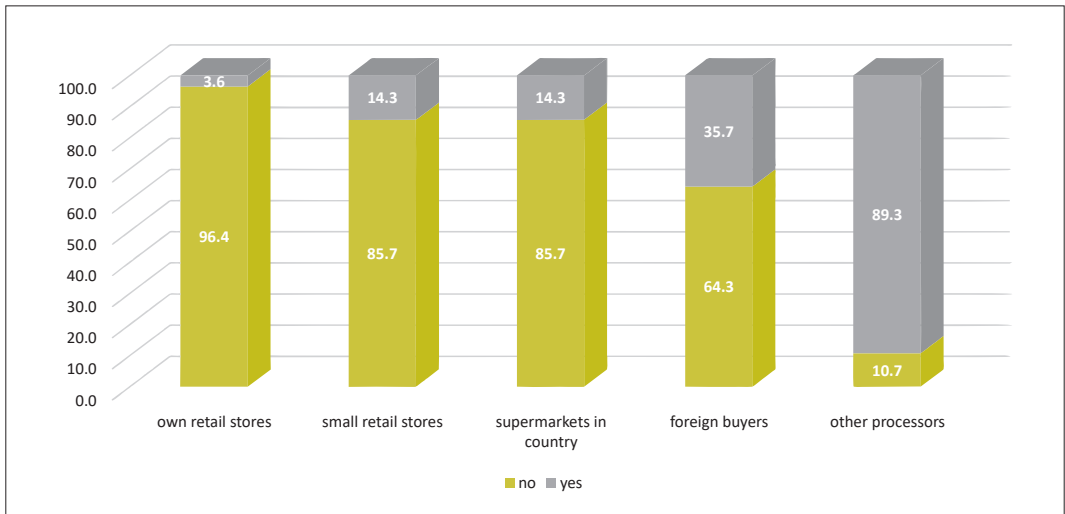
Graph 4 shows the forms of NWFPs selling in SMEs in the area of TFR and MFR.

In the analysed enterprises, the most common form of selling is through companies that perform additional processing (89.3%). Most of the analysed enterprises (85.7%) do not sell their products through their own retail stores (except TŠP6), but in small shops and in supermarkets located in the country (14.3% each). This is in accordance with the results related to the processing of NWFPs, which indicate that in the majority of analysed enterprises there is no finalization of the product.

About 1/3 of enterprises sell their products on the foreign market (32.1%). The most common export destinations are: Italy, Hungary, Montenegro and Germany.

Business activities and forms of NWFPs-based SMEs cooperation

Within this chapter are presented and analysed the results related to the basic characteristics of business activities and forms of NWFPs-based SMEs cooperation.



Graph 4. Forms of NWFPs selling (in %)

Source: Authors

Basic characteristics of business activities

Main problems that NWFPs-based SMEs have in their business are shown table 4.

Table 4. Main problems in business

	Share* (%)
Unqualified labour	14.3
Insufficient labour	82.1
Lack of trainings	21.4
Unfair competition	53.6
Lack of export	10.7
Undeveloped national market	32.1
Non efficient utilization of the capacities	14.3
Payments	57.1
Clients	0
Cooperation with other enterprises	3.6

Source: Authors

*Respondents had the option of giving multiple answers, which is why the total sum is greater than 100%.

As the **main problems** in the business, the respondents point out:

- insufficient labour (82.1%);
- the appearance of unfair competition (53.6%);
- payments (57.1%).

These problems can be grouped as follows:

1. problems related to business conditions (unfair competition and problems with payment);
2. problems related to insufficient promotion of activities related to the NWFPs (insufficient

labour and underdevelopment of the domestic market).

Other problems are present in a smaller number of enterprises. Also, the representatives of the analysed enterprises did not state that they had problems with clients.

The evaluations of the **business conditions**, which were presented by the respondents, are shown in table 5.

The respondents believe that their business conditions are very much defined by the weather (67.8% gave the answer “I agree” and “I strongly agree”), which is understandable, if one bears in minds that the harvest of the NWFPs solely depends on nature and weather. Respondents also believe that their business is not conditioned by outdated equipment and machinery, as they stated that they have the necessary machines and devices (table 3). Nevertheless, the influence of the legal regulation on business of NWFPs-based SMEs is not negligible, given that the majority of respondents consider it inadequate (75% answered “I agree” and “I strongly agree”).

In this sense, the majority of respondents (96.3%) believe that the documentation required to obtain a permit for commercial collection of NWFPs is too extensive, the costs are very high (82.1%), and that the time required to obtain the documentation is long (75%).

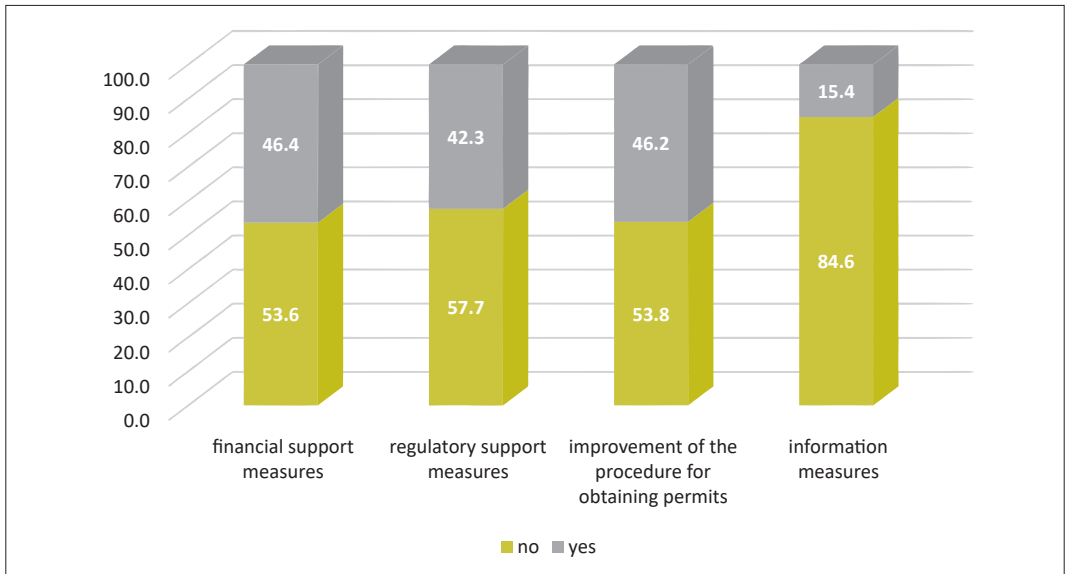
The respondents’ suggestions, regarding the possibilities of improving the business of NWFPs-based SMEs are shown in graph 5.

About 50% of respondents expect financial and regulatory support measures, as well as improvement of the procedure for obtaining permits for the collection of NWFPs. The smallest number

Table 5. Business conditions

	1	2	3	4	5
	strongly disagree	disagree	neutral	agree	strongly agree
	(%)				
Old equipment and mechanization	42.9	17.9	32.1	3.6	3.6
Dependence on weather conditions	7.1	7.1	17.9	57.1	10.7
Inadequate legal framework (permissions and licences)	0	10.7	14.3	42.9	32.1

Source: Authors



Graph 5. Possibilities of improving the business of NWFPs-based SMEs (in %)

Source: authors

of respondents (15.4%) believe that informational support measures could contribute to the improvement of business of NWFPs-based SME. In this sense, the analysed SMEs need greater financial support to develop innovative activities, expand and improve production capacities, more efficient selling, etc. They also expect that regulatory measures and the improvement of the procedure for obtaining permits will provide a favourable business environment.

Forms of cooperation between NWFPs-based SMEs

The majority of respondents (96.3%) point out that they have cooperation with the local population, which they rate as “good” and “very good” (92.3%). SMEs have cooperation with the local population in many areas, but the buying of NWFPs (91.3%) and education about collection (25%) stand out, which is related to the main forms of purchase, as well as the legal obligation to conduct professional training of collectors.

All respondents stated that they have some kind of **cooperation** with other companies. Table

6 shows the different forms of cooperation of the analysed SMEs with other companies.

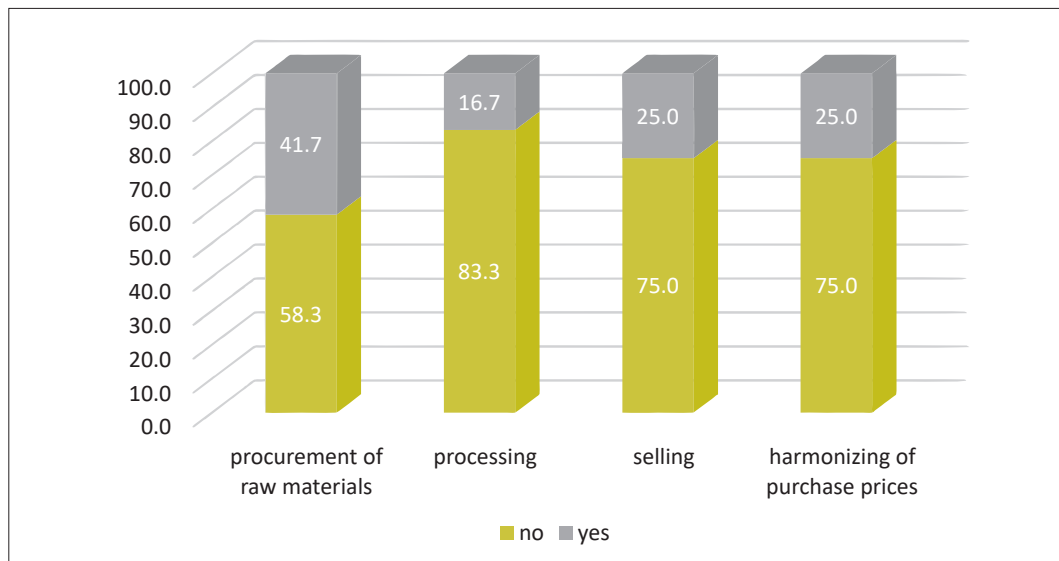
Table 6. Forms of cooperation between SMEs and other companies

	Share* (%)
buying raw materials	57.1
sharing equipment	0
selling products	92.9
Education and trainings	14.3

Source: Authors

*Respondents had the option of giving multiple answers, which is why the total sum is greater than 100%.

The most common forms of cooperation with other enterprises are buying raw materials and selling products. The cooperation of NWFPs-based SMEs during the buying is important, if one bears in mind that most of the analysed companies do not collect these products, nor do they have their own collectors. Cooperation during selling is highlighted, because most of the analysed SMEs market their products in this way (“to other processors”).



Graph 6. Possibilities to improve cooperation (in %)

Source: Authors

The respondents' suggestions for improving cooperation are shown in graph 6.

The largest number of respondents (41.7%) pointed out that they see the possibility of improving cooperation in the joint procurement of raw

materials, while the smallest number (16.7%) in the processing of NWFPs.

The majority (60.7%) of enterprises are not members of any **business association**. However, the majority (77.8%) are interested in joining an association. This indicates that respondents recognize the importance of association for the success of the company, which confirms the opinion of the majority of respondents (96.4%), that they see association as an opportunity to improve business. Also, all respondents believe that business networking has a positive impact on the financial results of the company.

Table 7. Expected benefits from membership in a business association

	Share* (%)
Information on legal regulations in the field of NWFPs	53.6
NWFPs market information	78.6
Support in the preparation of documents necessary for obtaining subsidies	60.7
Support in the preparation of documents necessary for obtaining licenses	64.3
Joint selling on domestic market	82.1
Joint export	75

Source: Authors

*Respondents had the option of giving multiple answers, which is why the total sum is greater than 100%.

The respondents expect several benefits from membership in a business association (table 7).

It can be seen that the majority of respondents (78.6%) expect the membership of the association to provide information on the NWFPs market, which is in line with the purpose of business association (providing information, which is otherwise difficult to collect). In addition, they also expect support in the preparation of documentation necessary for obtaining subsidies (60.7%) and permits (64.3%), which coincides with the opinion of respondents that they need regulatory measures, as well as improvement of the procedure for ob-

taining permits. They also expect joint selling on the domestic (82.1%) and foreign (75%) markets, due to the weak export orientation of the analysed SMEs.

The majority of enterprises (85.7%) cooperate with competent institutions and organizations. That cooperation most often refers to the issuing of permits for commercial collection and export of NWFPs (57.1%). However, a smaller part of respondents pointed out that they cooperate with institutions and organizations in terms of counselling and training (6.9%), as well as in relation to product quality control (9.5%).

DISCUSSION

Most enterprises are **located** in urban areas. Research on NWFPs-based SMEs in central Serbia (Nedeljković, 2015) and Macedonia show similar results (Nedanovačka, 2012). The cause of this territorial distribution of the analysed enterprises can be “...*poor infrastructure in rural areas*” (Nedeljković, 2015).

Most of the analysed enterprises have 11-50 full-time **employees**, which puts them in the category of small business entities. Similar results were obtained by previous research on NWFPs-based SMEs (Nonić *et al.*; 2012, Nedeljković, 2015), but also by SMEs in forestry in the Južnokučajsko FR (Nedeljković *et al.*, 2022). This is very significant because small enterprises are more flexible and more easily adapt to changes in the market (Nonić, 2015), which, when it comes to NWFP, can often be very dynamic (Amici *et al.*, 2020).

The results of this research indicate that the majority of NWFPs-based SMEs were **established** after 2000. However, the results of previous research in Serbia indicate that the majority of enterprises were founded in the period 1990-2000. One of the reasons for this situation is the fact that “...*until 1991, the private NWFPs sector was poorly developed, while large state-owned enterprises dominated. However, with the cessation of the work of these enterprises and the creation of general conditions for the development of the private sector, a more significant development of NWFPs-based SMEs*” (Nedeljković, 2015).

As the most important **problem** in business, the majority of respondents in previous research in Serbia point out the unfair competition. In addition, “...*significant problems relate to the lack of manpower, the underdevelopment of the domestic market and problems with payment*” (Nedeljković, 2015). These problems were also observed in this research.

In previous research in Serbia (Nonić *et al.*, 2014), insufficient amounts of NWFPs were observed as a problem when **purchasing** raw materials. In the research presented here, the respondents pointed out the same problem, and as a solution, they see cooperation in the procurement of raw materials.

Previous research has demonstrated that enterprises do not have their collectors (Nonić *et al.*, 2013; Nedeljković *et al.*, 2014), which is also confirmed in this paper. In addition, the results of previous research (Nedeljković *et al.*, 2012, Nonić *et al.*, 2014) suggest that not all enterprises provide training to pickers. Also, the results of this research indicate insufficient training of pickers.

According to previous research, there are several forms of organizing the buying of NWFPs in Serbia, of which the most prevalent is the use “own buying points”, as well as “pickers come in the enterprise” (Nonić *et al.*, 2012, 2013, 2014). The results of this research imply that these forms of organizing buying are still the most prevalent in selected FRs.

The results of previous research suggest that “...*enterprises perform primary processing*” (Nonić *et al.*, 2013), and sell such semi-processed products. Similar results were reached by this research, i.e. it was observed that this type of processing and selling of semi-processed products are also present at TFR and MFR.

In terms of **selling**, in previous research respondents “...*pointed out that the majority of enterprises in the analysed regions are exclusively export-oriented*” (Nonić *et al.*, 2012). SMEs in TFR and MFR are less likely to sell their products via export, but instead sell them on the domestic market.

Previous research has demonstrated that NWFPs-based SMEs **cooperate** with other companies, most often during the selling or buying of raw materials (Nedeljković *et al.*, 2014). In the

presented research, these results were confirmed, i.e. it was specified that most NWFPs-based SMEs cooperate with other companies during buying or selling.

Most respondents, who participated in previous research (Nonić *et al.*, 2013; Nedeljković *et al.*, 2014), are interested in some form of cooperation with companies from the same industry. The results of this research showed the same because most respondents are interested in some kind of cooperation.

This research has shown that representatives of SMEs, who are not members of any business association, show interest in joining the association. In this sense, the results of previous research were confirmed (Nedeljković *et al.*, 2014, Nedeljković, 2015).

Concerning the business networking of NWFPs-based SMEs, it can be stated that *"...the majority of respondents have a positive attitude about the impact of business networking of SMEs on additional financial effects"* (Nedeljković, 2015), which was also confirmed in this research.

Previous research has established that *"...more than ¾ of SME representatives believe that the documentation required for the entire process of procurement (collection and purchase), processing and placement of NWFPs is too extensive. Also, most respondents believe that the costs of obtaining this documentation are high, and the time is long"* (Nedeljković, 2015). Similar results were reached with this research, in the area of TFR and MFR.

CONCLUSIONS

Regarding the basic **characteristics** of the analysed SMEs, it can be concluded that:

1. most enterprises (57.1%) were founded after 2000;
2. most enterprises (89.3%) employ seasonal workers (on average 11 workers);
3. the majority of enterprises (82.1%) have been dealing with NWFPs since their foundation.

Concerning **business processes**, it was observed that most enterprises perform business processes related to the procurement, processing and selling of NWFPs.

The following conclusions were reached regarding the procurement of NWFPs:

- analysed enterprises mostly do not collect NWFPs (89.3%), nor do they have their own collectors (89.3%);
- the main problem (60%) related to the collected NWFPs is insufficient quantity and unsatisfactory quality;
- the majority (92.9%) of enterprises buy products;
- the most common forms of buying NWFPs is at own buying points (96.4%) and through pickers which come in the enterprise (92.9%).

Regarding the processing of NWFPs, it can be concluded that the secondary processing, which includes freezing, drying, brining and other processing methods, is not sufficiently present in SMEs at TFR and MFR.

Regarding the selling of NWFPs, it was observed that most companies at TFR and MFR do not export. The most common form of selling is to "other processors", which is in agreement with the results related to processing (mostly no processing is done).

Based on the business analysis, the following can be concluded:

- SMEs mostly (77.8%), organize the training of collectors (40 on average), while the most common topic of training is the method of collecting NWFPs;
- labour shortage is among the most common problems faced by SMEs (82.1%);
- the problem of unfair competition is one of the most significant conditions (61.5%) in which SMEs operate.

Based on the analysis of **cooperation**, the following can be concluded:

- cooperation with other companies, as well as the interest to improve it, are shared by all analysed enterprises;
- the largest number of respondents cooperate with other companies through selling (92.9%) or buying (57.1%);
- SME representatives see the possibility of improving cooperation in the procurement of raw materials, harmonizing purchase prices and joint selling;
- SME representatives are mostly (77.8%) interested in membership in a business association;

- as benefits from membership in the association, the respondents expect joint selling on domestic market (82.1%), joint export (75%) and information on the NWFPs market (78.6%).

Also, respondents believe that the development of SMEs could be improved with the help of financial (46.4%) and regulatory support measures (42.3%), as well as by improving the procedure for obtaining permits (46.2%).

The **business** of NWFPs-based SMEs in selected FRs is characterized by numerous problems. They refer to business processes, on the one hand, as well as cooperation with other enterprises and competent institutions and organizations, on the other. The need for improvement of business processes and development of cooperation between NWFPs-based SMEs in selected FRs was observed, in order to increase competitiveness.

One of the main problems during procurement is the insufficient quantity and quality of NTFP. Also, insufficient processing was observed, i.e., that, at TFR and MFR, NWFPs are mainly sold in an unprocessed state. In addition, most of the analysed enterprises do not export. It can also be concluded that analysed SMEs participate in the work of business associations to an insufficient extent. Also, there is not enough cooperation with competent institutions and organizations, primarily in terms of counselling, training and information exchange.

On the basis of the above, the following **recommendations for improving** the organization of business processes and cooperation of NWFPs-based SMEs, in selected FRs, have been singled out:

- additional training and information of collectors, regarding the quality of NWFPs;
- increase in business activities related to the secondary processing of NWFPs;
- increasing the representation of selling by small shops and supermarkets in the country;
- improvement of cooperation between NWFPs-based SMEs, in terms of business networking, which would solve the problem:
 - lack of raw materials (through joint procurement);
 - insufficient finalization of products (through joint processing, i.e. use of joint equipment and machinery);

- insufficient exports (through joint performance on the foreign market);
- improvement of cooperation with competent institutions and organizations, which would provide greater opportunities for applying for subsidies, grants, use of foreign funds, etc.

In addition to the above, the example of MŠP4 can be singled out as a recommendation for improving cooperation with pickers. This company participates every year at the beginning of July in the organization of the “Biljober” event, where the main focus is on strengthening awareness of the importance of NWFPs as well as spreading knowledge about the recognition and use of NWFPs. In this way, the awareness of the local population is also raised, so that the number of pickers can increase. This would be a solution to the problem related to the current insufficient amounts of NWFPs.

Considering that there is a great interest of respondents in membership in associations, as well as a low representation of business networking of the analysed SMEs, the recommendation is increased education about possibilities, opportunities and benefits.

The recommendations for further research is to analyse the attitudes of representatives of NWFPs-based SMEs at other FRs in order to observe possible similarities and differences, and to make suggestions for improving the organization of business processes and cooperation of NWFPs-based SMEs in Serbia. Also, it is necessary to carry out detailed research on the attitudes of pickers, first of all in connection with the need to improve their mutual cooperation, as well as cooperation with NWFPs-based SMEs.

It should be noted that the results presented here refer only to the attitudes of representatives of NWFPs-based SMEs in selected FRs. Thus, the conclusions and recommendations refer only to NWFPs-based SMEs in those areas. That is why they cannot be directly applied to other enterprises engaged in this activity in Serbia.

Acknowledgements: The research was funded by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia, based on the Agreement on the financing of scientific research work of SRO in 2022, registration number 451-03-68/2022-14/200169

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- Amici A., Beljan K., Coletta A., Corradini G., Danila I.C., Da Re R., Ludvig A., Marčeta D., Nedeljković J., Nichiforel L., Nonić D., Pettenella D., Posavec S., Riedl M., Šišak L., Stojanovska M., Vidale E., Weiss G., Živojinović I. (2020): *Economics, marketing and policies of NWFP*, Vacik H., Hale M., Spiecker H., Pettenella D., Tomé M. (Eds.), „Non-Wood Forest Products in Europe. Ecology and Management of mushrooms, tree products, understory plants and animal products“, BoD, Norderstedt. (125-209)
- (2012): *Analiza vrednosnih lanaca u južnoj Srbiji*, Centar za razvoj Jablaničkog i Pčinjskog okruga i EPICENTAR Internacional, Leskovac. (130)
- Gatto F., Re I. (2021): *Circular Bioeconomy Business Models to Overcome the Valley of Death. A Systematic Statistical Analysis of Studies and Projects in Emerging Bio-Based Technologies and Trends Linked to the SME Instrument Support*, Sustainability 13, MDPI, Basel. (article number 1899)
- JP Srbijašume (2022): *Informator o radu JP „Srbijašume“ (ver. avgust 2022)*, JP „Srbijašume“, Beograd. (138)
- Kuckertz A., Berger E., Brändle L. (2020): *Entrepreneurship and the sustainable bioeconomy transformation*, Environmental Innovation and Societal Transitions 37, Elsevier B.V. Amsterdam. (332-344)
- Martínez de Arano, I., Maltoni, S., Picardo, A., Mutke, S. (2021): *Non-wood forest products for people, nature and the green economy - Recommendations for policy priorities in Europe*. A white paper based on lessons learned from around the Mediterranean. EFI and FAO, Barcelona. (85)
- Matias DM., Tambo J., Stellmacher T., Borgemeister C., Wehrden H. (2018): *Commercializing traditional non-timber forest products: An integrated value chain analysis of honey from giant honey bees in Palawan, Philippines*, Forest Policy and Economics 97, Elsevier B.V. Amsterdam. (223-231)
- Meinhold K., Darr D. (2019): *The Processing of Non-Timber Forest Products through Small and Medium Enterprises - A Review of Enabling and Constraining Factor*, Forests 10 (11), MDPI, Basel. (article number 1026)
- Muttillainen H., Vilko J. (2022): *Heterogenising forestry value production – Drivers and barriers of entering the non-wood forest products sector*, Current research in environmental sustainability 4, Elsevier B.V. Amsterdam. (article number 100141)
- Nedanovska V. (2012): *Market potential for non-timber forest products in the Republic of Macedonia*. Master thesis, International Master Program in Forest Policy and Economics, university of Belgrade, faculty of Forestry, Belgrade. (98)
- Nedeljković J. (2015): *Mala i srednja preduzeća za otkup, preradu i plasman nedravnih šumskih proizvoda, kao činilac razvoja šumarstva privatnog sektora u Srbiji*, doktorska disertacija u rukopisu, Univerzitet u Beogradu-Šumarski fakultet, Beograd. (428)
- Nedeljković J., Nonić D., Ranković N., Mandić V. (2012): *Non-wood Forest Products-Based Enterprises in Western Serbia: Organisation of External Supply Chain*. In: Rakonjac Lj. (Ed.): CD ROM Proceedings from International Scientific Conference „Forests in Future - Sustainable Use, Risks and Challenges“, Institute of Forestry, Belgrade. (831-840)
- Nedeljković J., Nonić D., Ranković N., Dragović N. (2014): *Oblici saradnje i povezivanja preduzeća koja posluju sa nedravnim šumskim proizvodima u centralnoj Srbiji*, Glasnik Šumarskog fakulteta 110, Univerzitet u Beogradu - Šumarski fakultet, Beograd. (121-144)
- Nedeljković J., Nonić D., Ranković N., Nonić M. (2015): *Održivo sakupljanje nedravnih šumskih proizvoda: karakteristike i stavovi sakupljača na području Kopaonika i Beljanice*, Šumarstvo 1-2, UŠITS, Beograd. (135-150)
- Nedeljković J., Poduška Z., Krgović D., Nonić D. (2022): *Critical success factors of small and medium enterprises in forestry and wood industry in the Južnokučajsko forest region*. Agriculture and Forestry Vol. 68, Issue 1, Biotechnical Faculty of the University of Montenegro, Podgorica (71-93)
- Nonić D. (2015): *Organizacija i poslovanje u šumarstvu - udžbenik*, Elektronski izvor, Univerzitet u Beogradu-Šumarski fakultet, Beograd. (398)
- Nonić D., Nedeljković J., Jovanović M. (2012): *Organizacija elemenata internog lanca snabdevanja nedravnim šumskim proizvodima u Posavsko-podunavskom šumskom području*. Šumarstvo br. 3-4, UŠITS, Beograd. (83-96)

- Nonić D., Nedeljković J., Ranković N. (2013): *Institucionalni okviri i finansijska podrška preduzećima koja posluju sa nedrvnim šumskim proizvodima u EU i Jugoistočnoj Evropi*, Šumarstvo 3-4, UŠITS, Beograd (85-111)
- Nonić D., Nedeljković J., Ranković N. (2014): *Organizacija procesa nabavke nedrvnih šumskih proizvoda u malim i srednjim preduzećima na području centralne Srbije*, Šumarstvo 1-2, UŠITS, Beograd. (67-83)
- Huber P., Hujala T., Kurttila M., Wolfslehner B., Vacik H. (2019): *Application of multi criteria analysis methods for a participatory assessment of non-wood forest products in two European case studies*, Forest Policy and Economics 9, Elsevier B.V. Amsterdam (103-111)
- Wekesa L., Maalu J.K., Gathungu J., Wainaina G. (2016): *Effect of entrepreneur characteristics on performance of non-timber forest products small and medium enterprises in Kenya*, DBA Africa Management Review, 6(3), University of Nairobi, School of Business, Nairobi. (16-26)

