

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**CELOVITA OCENA PODJETJA
GOZDNO GOSPODARSTVO BLED**

Ljubljana, januar 2006

MARKO MATJAŠIČ

IZJAVA

Študent **Marko Matjašič** izjavljam, da sem avtor magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **doc. dr. Mateja Lahovnika** in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, januar 2006

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1.	UVOD	1
1.1.	OPREDELITEV PROBLEMATIKE IN PODROČJA PROUČEVANJA	1
1.2.	NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA	2
1.3.	METODA IN ZASNOVA DELA	2
2.	STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE TER PRIJEMI ZA CELOVITO OCENO PODJETJA	4
2.1.	OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU	4
2.2.	MODELI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU	6
2.2.1.	Model Andrews	6
2.2.2.	Model Hungerja in Wheelna	7
2.2.3.	Model Pearcea in Robinsona	7
2.2.4.	Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku	8
2.2.5.	Faze strateškega upravljanja in poslovanja	9
2.3.	IZDELOVANJE PLANSKIH PREDPOSTAVK	11
2.3.1.	Ocenjevanje okolja podjetja	11
2.3.1.1.	Ocenjevanje najširšega okolja podjetja	11
2.3.1.2.	Ocenjevanje privlačnosti panoge	13
2.3.1.3.	Analiza prodajnega trga	14
2.3.2.	Analiza poslovanja	14
2.3.3.	Vizija in poslanstvo podjetja	15
2.4.	PRIJEMI ZA CELOVITO OCENO PODJETJA	16
2.4.1.	Celovita analiza prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja	16
2.4.2.	Portfeljska analiza	19
2.4.3.	Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti	23
2.5.	IZBOR USTREZNE METODE ZA CELOVITO OCENO PODJETJA	26
3.	PREDSTAVITEV PODJETJA GG BLED	27
3.1.	SPLOŠNO	27
3.1.1.	Lastninska struktura	28
3.1.2.	Velikost podjetja	30
3.2.	KRATKA ZGODOVINA PODJETJA	30
3.3.	POSKUS OPREDELITVE VIZIJE IN POSLANSTVA PODJETJA	32
4.	ANALIZA OKOLJA PODJETJA	33
4.1.	OCENJEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA	33
4.1.1.	Analiza gospodarskega podokolja	33
4.1.2.	Tehnično - tehnološko podokolje	35

4.1.3.	Naravno podokolje	37
4.1.4.	Politično – pravno podokolje	38
4.1.5.	Kulturno podokolje	41
4.2.	ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA	42
4.2.1.	Značilnosti gozdne proizvodnje in gozdarstva	42
4.2.2.	Gospodarjenje z gozdovi v Sloveniji	43
4.2.2.1.	Gospodarjenje z zasebnimi gozdovi	43
4.2.2.2.	Gospodarjenje z državnimi gozdovi	45
4.2.3.	Ustreznost slovenske organizacije gospodarjenja z državnimi gozdovi in primerjava z Evropo	46
4.2.4.	Analiza poslovanja slovenskih gozdarskih gospodarskih družb v letu 2004	50
4.2.5.	Analiza poslovanja slovenske lesne industrije v letu 2004	53
4.2.6.	Ocena privlačnosti panoge podjetja	55
4.2.6.1.	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	56
4.2.6.2.	Pogajalska moč dobaviteljev	58
4.2.6.3.	Pogajalska moč kupcev	58
4.2.6.4.	Nevarnost substitucije proizvodov	59
4.2.6.5.	Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi	60
4.2.6.6.	Končna ocena privlačnosti panoge	62
4.3.	ANALIZA TRGA PODJETJA TER PREDVIDEVANJE PRODAJE	62
4.3.1.	Posebnosti trga z gozdnimi lesnimi sortimenti	62
4.3.2.	Analiza odkupnega trga podjetja	63
4.3.3.	Analiza prodajnega trga podjetja in predvidevanje prodaje podjetja GG Bled	66
5.	OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH PODJETJA	69
5.1.	ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA GG BLED V LETU 2004	69
5.2.	OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	72
5.2.1.	Podstruktura proizvoda	72
5.2.2.	Tehnološka podstruktura	74
5.2.3.	Tržna podstruktura	76
5.2.4.	Finančna podstruktura	78
5.2.5.	Kadrovska podstruktura	79
5.2.6.	Organizacijska podstruktura	82
5.3.	OCENA MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	84
5.3.1.	Podstruktura proizvoda	84
5.3.2.	Tehnološka podstruktura	86
5.3.3.	Tržna podstruktura	87
5.3.4.	Finančna podstruktura	88
5.3.5.	Kadrovska podstruktura	90

5.3.6.	Organizacijska podstruktura	91
5.4.	ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	94
5.5.	RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ PODJETJA GG BLED V OKVIRU SWOT ANALIZE	99
6.	SKLEP	101
7.	LITERATURA	103
8.	VIRI	106

KAZALO SLIK

Slika 1:	Andrewsov model procesa oblikovanja strategij	6
Slika 2:	Model strateškega upravljanja in poslovanja po Hungerju in Wheelnu	7
Slika 3:	Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pearceu in Robinsonu	8
Slika 4:	Prikaz modela procesa strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku	9
Slika 5:	Proces strateškega upravljanja in poslovanja po Blacku in Porterju	10
Slika 6:	Okolje podjetja s petimi podokolji in njihovimi sestavinami	12
Slika 7:	Pet skupin dejavnikov privlačnosti panoge	13
Slika 8:	Trije vidiki določanja namena analize poslovanja	15
Slika 9:	SWOT matrika, ki prikazuje povezavo prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi posameznega podjetja in se kaže v štirih možnih strateških alternativah	19
Slika 10:	Učinek učenja	20
Slika 11:	Portfeljska matrika »delež tržišča : rast«	22
Slika 12:	Vrednostni sistem ali sistem vrednostnih verig po Porterju	24
Slika 13:	Splošna (generična) veriga vrednosti	25
Slika 14:	Pregled strukture delničarjev podjetja GG Bled na dan 31. 12. 2004	28
Slika 15:	Pregled strukture delničarjev podjetja GG Bled na dan 31. 12. 1998	29
Slika 16:	Udeleženci vključeni v sistem gospodarjenja s slovenskimi državnimi gozdovi	47
Slika 17:	Težnja po substituciji na področju sekundarnih lesnih proizvodov	60
Slika 18:	Gibanje odkupa podjetja GG Bled od zasebnih lastnikov zadnjih desetih letih	64
Slika 19:	Gibanje statističnega odkupa na OE Bled od zasebnih lastnikov zadnjih desetih letih	65
Slika 20:	Razvoj cene vse prodane hlodovine podjetja ÖBf zadnjih desetih letih	67
Slika 21:	Količinski izvoz hlodovine smreke in jelke v Avstrijo v zadnjih petih letih	68
Slika 22:	Prikaz organizacijske strukture podjetja GG Bled	83
Slika 23:	Prikaz predloga delno spremenjene organizacijske strukture podjetja GG Bled	93
Slika 24:	Zbirna ocena prednosti in slabosti podjetja GG Bled po podstrukturah	96
Slika 25:	Zbirna ocena možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled po podstrukturah	97
Slika 26:	Strategije podjetja GG Bled na temelju SWOT matrike	99

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pregled strukture delničarjev podjetja GG Bled na dan 31. 12. 2004	29
Tabela 2:	Pregled strukture delničarjev podjetja GG Bled na dan 31. 12. 1998	30
Tabela 3:	Merila za razvrščanje družb v majhne, srednje in velike in podatki za GG Bled za leto 2004	30
Tabela 4:	Gospodarska gibanja v svetu	33
Tabela 5:	Gospodarska rast v najpomembnejših slovenskih trgovinskih partnericah	34
Tabela 6:	Pomembnejši makroekonomski kazalci razvoja Republike Slovenije	35
Tabela 7:	Primerjava nekaterih kazalcev med tremi evropskimi državnimi gozdarskimi delniškimi družbami	49
Tabela 8:	Evropski modeli organizacije državnih gozdarskih podjetij	50
Tabela 9:	Glavni prihodki podjetij gozdarske dejavnosti za leto 2004	50
Tabela 10:	Glavni odhodki podjetij gozdarske dejavnosti za leto 2004	51
Tabela 11:	Rezultati poslovanja podjetij gozdarske dejavnosti za leto 2004	51
Tabela 12:	Glavna sredstva podjetij gozdarske dejavnosti za leto 2004	51
Tabela 13:	Primerjava nekaterih kazalnikov med gozdarstvom, gospodarstvom in podjetjem GG Bled za leto 2004	52
Tabela 14:	Primerjava nekaterih kazalnikov med gozdarstvom, gospodarstvom in podjetjem GG Bled	53
Tabela 15:	Prikaz pomembnejših finančnih podatkov za lesno industrijo v letu 2004	54
Tabela 16:	Povprečne letne stopnje rasti proizvodnje in porabe žaganega lesa v Evropi	61
Tabela 17:	Ocena privlačnosti panoge na podlagi petih določljivk	62
Tabela 18:	Pregled količinske prodaje po skupinah sortimentov v letu 2004 (v m ³)	66
Tabela 19:	Napoved količinske prodaje podjetja GG Bled v letih 2005-2009 (v m ³)	68
Tabela 20:	Primerjava realizacije prihodkov s planom za leto 2004	69
Tabela 21:	Primerjava realizacije odhodkov s planom za leto 2004	70
Tabela 22:	Primerjava posameznih kategorij poslovnega izida za leti 2004 in 2003	70
Tabela 23:	Bilance stanja za leta 2004, 2003 in 2002	71
Tabela 24:	Količinska prodaja podjetja GG Bled v letih 2000-2004 v m ³	73
Tabela 25:	Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda	74
Tabela 26:	Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja	76
Tabela 27:	Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja	77
Tabela 28:	Dnevi vezave podjetja GG Bled in primerjava z dejavnostjo	78
Tabela 29:	Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja	79
Tabela 30:	Število zaposlenih iz obračunanih ur v obdobju 2000-2004	79
Tabela 31:	Starostna in spolna struktura GG Bled v letu 2004	80
Tabela 32:	Izobrazbena struktura GG Bled v letu 2004	80
Tabela 33:	Struktura invalidov II. in III. kategorije GG Bled po organizacijskih enotah v letu 2004	81
Tabela 34:	Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja	82
Tabela 35:	Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja	84

Tabela 36:	Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika podstrukture proizvoda	85
Tabela 37:	Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika tehnološke podstrukture	86
Tabela 38:	Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika tržne podstrukture	87
Tabela 39:	Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika finančne podstrukture	89
Tabela 40:	Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika kadrovske podstrukture	90
Tabela 41:	Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika organizacijske podstrukture	92

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PROBLEMATIKE IN PODROČJA PROUČEVANJA

»Vsak uspeh je vedno in povsod odvisen od izpolnitve dveh pogojev: pravilne določitve končnega cilja in od izbire odgovarjajočih sredstev, ki pripeljejo k temu cilju.« (Aristotel)

Okolje, v katerem živimo, je predvsem produkt načrtovanja in odločanja človeka, torej njegovega zavestnega delovanja in oblikovanja. Načrtovanje spada med temeljne dejavnosti sedanje visoko razvite družbe. Je sredstvo, s katerim se družba upira stihiji. Načrtovanje pomeni dejavno oblikovati prihodnji razvoj.

V turbulentnem in navidezno nepredvidljivem okolju ni dovolj biti samo prilagodljiv. Ladja brez krmila bo v močnem vetru enostavno krožila. Ne zadostuje niti strategija »čakaj in glej«. Podjetje, ki spusti jadra in čaka na mirnejšo morje, se bo znašlo v mirni vodi in zaostalo za konkurenti (Hamel, Prahalad, 1994, str. 40).

Če hoče biti podjetje dolgoročno uspešno, mora biti v ravnotežju z zunanjim okoljem. Nepredvidljivo okolje pomeni stalno nevarnost za strateške menedžerje.

Menedžerji si nenehno postavljajo tri strateška vprašanja (Hunger, Wheelen, 1995, str. 2):

1. Kje se trenutno nahaja podjetje? (Ne kje, si mi želimo, da je!)
2. Če ne bo sprememb, kje bo podjetje čez eno leto, dve leti, pet let, deset let? So odgovori sprejemljivi?
3. Če so odgovori nesprejemljivi, katere posebne ukrepe mora menedžment sprejeti? Katera tveganja in stroške vključujejo ukrepi?

Celovita ocena podjetja pomaga odgovoriti na zgoraj postavljena vprašanja. Bistvo te ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na mogočo prihodnost. Ta ocena daje temelj procesu strateškega planiranja v ožjem smislu besede. Prijemi tega ocenjevanja so seveda različni. Usmerjeni so lahko na podjetje kot celoto ali na posamezne strateške poslovne enote podjetja. Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine. Prvi se lahko imenuje klasični, ker ima zgodovinsko prevlado. Zanj poznamo še veliko sinonimov. Včasih ga poimenujejo kot analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, kot analizo SWOT, »audit« položaja podjetja, celovito analizo podjetja idr. Drugi način celovitega ocenjevanja podjetja je znan kot portfeljska analiza. Tretji način pa izhaja iz zasnove verige vrednosti. Zato se lahko imenuje analiza na temelju verige vrednosti (Pučko, 1996, str. 133).

Gozdarska dejavnost je ena od tistih dejavnosti, ki je bila v prejšnjem družbenem sistemu dobro organizirana. To so nam priznavali številni tuji strokovnjaki. Z nekdanjimi družbenimi gozdovi so upravljala gozdna gospodarstva, vsako na svojem območju. Sprememba zakonodaje na področju gozdarstva v začetku devetdesetih let je temeljito spremenila način

dela in gospodarjenja z gozdovi. Nekdanji upravljavci so postali nosilci koncesije in družba GG, gozdno gospodarstvo Bled, d.d., ki je predmet proučevanja, je danes ena od petnajstih družb, ki ima v Sloveniji koncesijo za izvajanje del v državnih gozdovih. V magistrskem delu bomo proučevali GG, gozdno gospodarstvo Bled, d.d., do konca leta 2004. V nadaljevanju bomo uporabljali skrajšano ime GG Bled.

1.2. NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Glavni namen magistrskega dela je pridobiti celovito informacijo o podjetju GG Bled. To je mogoče na osnovi celovite ocene podjetja. Na podlagi proučevanja posameznih podstruktur podjetja bomo opredelili prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti. Pred oblikovanjem strateških planskih ciljev in razvijanjem celovitih strategij mora top management nujno imeti na voljo celovito oceno podjetja. Določili bomo tiste vrzeli v poslovanju podjetja, ki bi jih z dobrimi strategijami lahko zapolnili. Trenutni razvoj dogodkov predvsem v najširšem okolju je podjetju GG Bled izrazito nenaklonjen. V takšnih okoliščinah je vpliv strateškega planiranja na razvoj podjetja ključen. Namen je ugotoviti, kako premagati notranje in zunanje ovire. Dodatni namen magistrskega dela je direktorju podjetja podati zbirno oceno prednosti in slabosti ter možnosti podjetja in nevarnosti zanj ter na tej osnovi predlagati mogoče strategije razvoja podjetja.

Cilj magistrskega dela je predstaviti različne modele strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju, opredeliti planske predpostavke v podjetju ter analizirati podjetje z vidika prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti.

1.3. METODA IN ZASNOVA DELA

Pri izdelavi magistrskega dela bomo uporabljali predvsem metodo deduktivnega sklepanja (sklepanje iz splošnega na posebno in posamično) in izkustveno metodo znanstvenega raziskovanja. Izhodišče pri proučevanju obravnavane vsebine bo raziskovanje teoretičnih podlag s področja strateškega upravljanja in poslovanja, ki nam daje osnovo za celovito oceno poslovanja.

Teoretična spoznanja bomo prilagajali posebnostim v gozdarski panogi, kjer podjetje GG Bled deluje. Pri delu se bomo opirali na strokovno literaturo domačih in tujih, predvsem ameriških avtorjev. Uporabili bomo tudi literaturo, vire, prispevke in članke s področja gozdarstva. V magistrsko delo bom kot avtor skušal vgraditi tudi lastno znanje, ki sem si ga pridobil pri dodiplomskem študiju gozdarstva in ekonomije ter pri magistrskem študiju poslovanja in organizacije ter tudi pri praktičnem delu.

Ocenjevanje podjetja bomo izvedli s klasičnim pristopom analize SWOT, ki temelji na točkovnem in analitičnem ocenjevanju predhodno določenih struktur podjetja. Ocenjevanje bo subjektivno, informacije bomo pridobili s pogovorom z zaposlenimi ter iz internih virov in poslovnih poročil podjetja.

Magistrsko delo bomo razdelili na šest poglavij. Vsebinski del vključuje poglavja 2, 3, 4 in 5. Drugo poglavje ima naslov Strateško upravljanje in poslovanje ter prijemi za celovito oceno podjetja. V njem bomo predstavili sam pojem, modele strateškega planiranja in izdelovanje planskih predpostavk. Drugo poglavje bomo zaključili s pregledom prijemov in izborom ustrezne metode za celovito oceno podjetja. Tretje poglavje ima naslov Predstavitev podjetja GG Bled, kjer bomo predstavili obravnavano podjetje in v zaključku poskušali opredeliti njegovo vizijo in poslanstvo. V četrtem poglavju z naslovom Analiza okolja podjetja bomo ocenjevali širše okolje podjetja, analizirali panogo, v kateri podjetje deluje, in trg podjetja ter predvideli njegovo prodajo. Glede na ugotovitve iz prejšnjih poglavjih bomo v petem poglavju ocenili prednosti in slabosti ter možnosti podjetja in nevarnosti zanj po posameznih podstrukturah. V zaključku petega poglavja bomo razvili mogoče strategije v okviru analize SWOT.

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE TER PRIJEMI ZA CELOVITO OCENO PODJETJA

2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU

Številna podjetja danes poslujejo brez formalnih planov. V novoustanovljenih podjetjih so menedžerji preobremenjeni in nimajo časa za planiranje. Menedžerji majhnih podjetjih pogosto menijo, da samo velika podjetja potrebujejo formalno planiranje. Prav tako številni menedžerji zrelih podjetij menijo, da lahko dobro poslujejo brez formalnega planiranja (Kotler, Armstrong 1996, str. 35). Vprašanje je, ali je to pot do uspeha.

Upravljanja in poslovođenja podjetja v dinamičnem in turbulentnem okolju ni brez zavestnega usmerjanja današnje in prihodnje dejavnosti podjetja. Nenehno se je treba spraševati, kje smo in kje bomo, če ne bomo v svoji dejavnosti ničesar spreminjali, čez leto, dve ali pet let. Ali bomo s tistim zadovoljni? Če ne bomo zadovoljni, kaj moramo delati? Očitno je, da je potrebno delo in razvoj podjetja nekako zavestno uravnavati. Za to so odgovorni upravljavci in poslovodstvo podjetja (Pučko, 1996, str. 13).

Po drugi svetovni vojni sta postala zelo pomembna obseg in področje delovanja procesa strateškega upravljanja in poslovođenja. Ta proces je bil odgovor na vse večjo konkurenco podjetij in na vse večji obseg njihovega poslovanja; povečane vloge države kot kupca, prodajalca, regulatorja in konkurenta na odprtem trgu ter na vse večjo vključenost v mednarodno poslovanje (Pearce, Robinson, 1994, str. 2).

Razvoj strateškega planiranja in poslovođenja lahko opredelimo skozi štiri časovne faze (Hunger, Wheelen, 1995, str. 4):

Faza 1: **Osnovno finančno planiranje:** težnja po boljši operativni kontroli z usklajevanjem finančnih planov.

Faza 2: **Planiranje na osnovi predvidevanja:** uspešnejše planiranje, usmerjeno v rast podjetja za daljše obdobje od enega leta.

Faza 3: **Planiranje usmerjeno v okolje (strateško planiranje):** orientiranost na trg in konkurenco ob upoštevanju strateškega razmišljanja.

Faza 4: **Strateško upravljanje in poslovođenje:** težnja k upravljanju vseh virov podjetja, oblikovanje konkurenčne prednosti in zagotovitev uspešne prihodnosti.

Nove prilagoditve v okviru sistema dolgoročnega (strateškega) planiranja so sčasoma z vso ostrino pokazale neustreznost centraliziranega in od poslovnih akcij odmaknjenega planiranja, ki ni povezano s procesi uresničevanja planov. Za del raziskovalcev je bil to zadostni razlog, da so nehali govoriti o dolgoročnem oziroma strateškem planiranju v podjetju. Te pojme so zamenjali za pojem strateškega upravljanja in poslovođenja (Pučko, 1996, str. 17). Do konca devetdesetih let je veliko največjih mednarodnih korporacij uvedlo zamenjavo strateškega

planiranja s strateškim upravljanjem in poslovođenjem. Veliko pionirskih dela s področja koncepta in tehnik dolgoročnega (strateškega) planiranja ter strateškega upravljanja in poslovođenja je bilo narejenega in uspešno uporabljenega v korporacijah General Electric in Boston Consulting.

Strateško planiranje lahko opredelimo tudi kot proces oblikovanja in ohranjanja strateškega prilagajanja med cilji podjetja, sposobnostmi podjetja in njegovimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi (Kotler, Armstrong 1996, str. 35). Medtem ko je pri operativnem planiranju bolj poudarjena učinkovitost dela (delati stvari pravilno), je za strateško upravljanje in poslovođenje pomembnejša celovita uspešnost (delati prave stvari). Strateško upravljanje in poslovođenje je oblikovanje planov, njihovo uresničevanje in izvajanje tistih dejavnosti, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje (Pučko, 2003). Strateško upravljanje in poslovođenje lahko opredelimo tudi kot množico odločitev in akcij, ki vodijo k oblikovanju in uresničevanju planov, ki so potrebni za doseg ciljev podjetja. Vsebuje devet ključnih nalog (Pearce, Robinson, 1994, str. 3):

1. Oblikovanje poslanstva podjetja, vključno z najširšimi opredelitvami v zvezi z namenom, filozofijo in cilji podjetja.
2. Razvoj profila podjetja, ki kaže njegovo notranje stanje in sposobnosti.
3. Ocenjevanje zunanjega okolja podjetja, ki vključuje konkurenčne in splošno povezane faktorje.
4. Analiziranje možnosti podjetja glede na skladnost njegovih virov in zunanjega okolja.
5. Identificiranje najprimernejših možnosti z ocenjevanjem vsake glede na poslanstvo podjetja.
6. Izbira množice dolgoročnih ciljev in glavnih strategij za doseg najprimernejše možnosti.
7. Določanje letnih ciljev in kratkoročnih strategij, ki so skladni z izbranimi dolgoročnimi cilji in glavnimi strategijami.
8. Uresničevanje izbranih strategij ob upoštevanju planiranih virov ter upoštevanje skladnosti nalog, ljudi, struktur, tehnologij in sistema nagrajevanja.
9. Vrednotenje uspeha strateškega procesa kot vložka v prihodnji sistem odločanja.

Strateško planiranje je v praksi »sito uresničljivosti«. Je orodje, ki zagotavlja, da je vprašanje uresničljivosti pravilno obravnavano. Ali imamo dovolj sredstev? Ali je trg pripravljen? Ali je sedanja neto vrednost pozitivna? Vse to se nanaša na strateško planiranje, ki od menedžerjev zahteva realno planiranje. Nepremišljena strategija preprosto ne bo šla skozi »sito uresničljivosti« (Hamel, Prahalad, 1994, str. 145).

Po Pučku je strateško upravljanje in poslovođenje bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Konkretizacija odgovora na ta temeljni problem razvoja podjetja zahteva odgovore na veliko vprašanj. Gre za odgovore na vprašanje, kako se bo podjetje upiralo tistim poslovnim grožnjam, ki mu jih prinaša dinamika njegovega okolja (Pučko, 1996, str. 106).

2.2. MODELI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU

Čeprav so razlike v podrobnostih in stopnji formalizacije modelov, so osnovne komponente, ki analizirajo strateško upravljanje in poslovanje, zelo podobne (Pearce, Robinson, 1994, str. 11).

Jasno je, da vsak model poenostavlja stvarnost. Pri osredotočenju na model se ne upoštevajo nekatere spremenljivke stvarnega življenja. Od spretnosti in znanja raziskovalca in graditelja modela je odvisno, koliko bo model stvaren in koliko bo uporaben. Danes so raziskovalni rezultati na tem področju še takšni, da ni mogoče govoriti o že razvitem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovanja, vendar se raziskovalci vedno bolj trudijo za to. Vse več je delnih modelov za notranja področja podjetja in vedno več je poskusov povezovanja enosektorskih modelov. Zato je mogoče pričakovati, da bo šel razvoj v smeri izdelanih modelov, ki bodo upoštevali več relevantnih spremenljivk in bodo pojasnjevali povezave številnih delov kompleksnega sistema podjetja. Vsak tak napredek izboljšuje tudi proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju, saj je v zvezi z njim marsikateri model uporaben vsaj za (Pučko, 1996, str. 111):

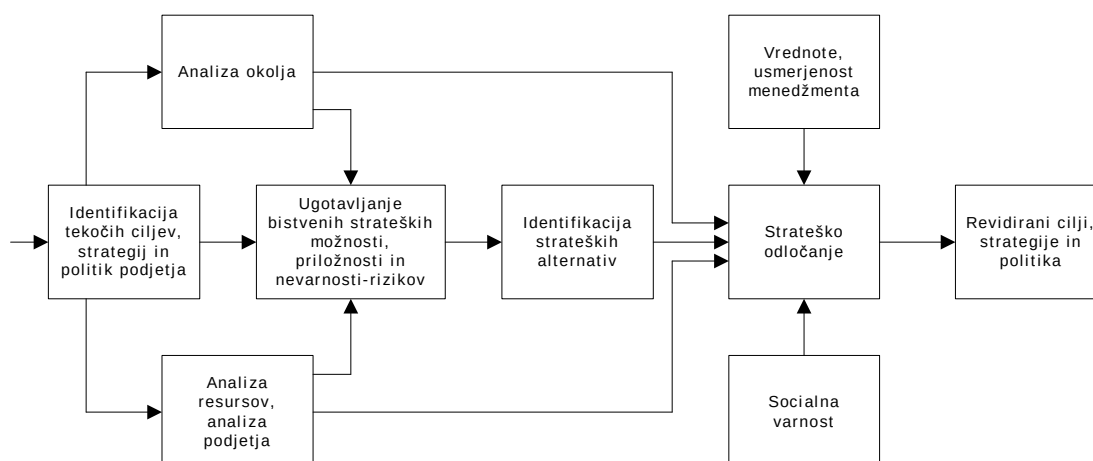
1. organizacijo procesa strateškega planiranja,
2. postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega menedžmenta v podjetju,
3. organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem in
4. preskušanje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj teoretičnih modelov strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju: model Andrews, model Hungerja in Wheelna, model Pearcea in Robinsona ter model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku.

2.2.1. Model Andrews

Na podlagi raziskav je Andrews razvil model (slika 1) procesov oblikovanja strategij, ki ima značilnosti splošnega modela reševanja problemov (Welge, 1985, str. 528).

Slika 1: Andrewsov model procesa oblikovanja strategij

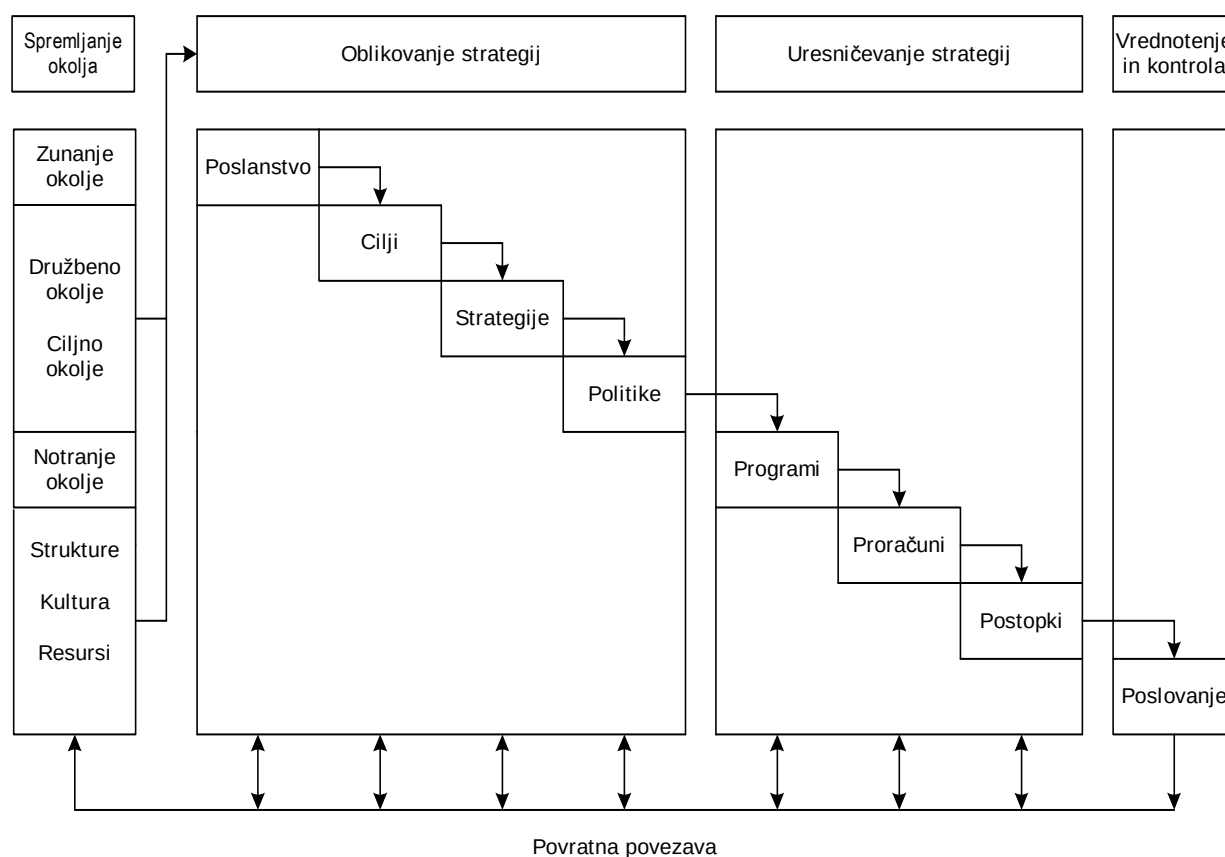


Vir: Welge, 1985, str. 528

2.2.2. Model Hungerja in Wheelna

Model Hungerja in Wheelna vsebuje štiri osnovne elemente: spremljanje okolja, oblikovanje strategije, uresničevanje strategije in vrednotenje ter kontrola. Menedžment presoja zunanje okolje za priložnosti in nevarnosti ter notranje okolje za prednosti in pomanjkljivosti. Faktorji, ki so najpomembnejši za prihodnost podjetja, so strateški faktorji. Po identificiranju le- teh menedžment ovrednoti njihovo medsebojno povezanost in opredeli poslanstvo podjetja, ki vodi k določitvi ciljev, strategij, politik, programov, proračuna, postopkov in na koncu samega poslovanja. Model na sliki 2 prikazuje proces strateškega upravljanja in poslovanja kot neprekinjeni proces. Kot normativni model poskuša prikazati, kako bi strateško upravljanje in poslovanje moralo delovati in ne, kako je dejansko organizirano v številnih podjetjih (Hunger, Wheelen, 1995, str. 7).

Slika 2: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Hungerju in Wheelnu



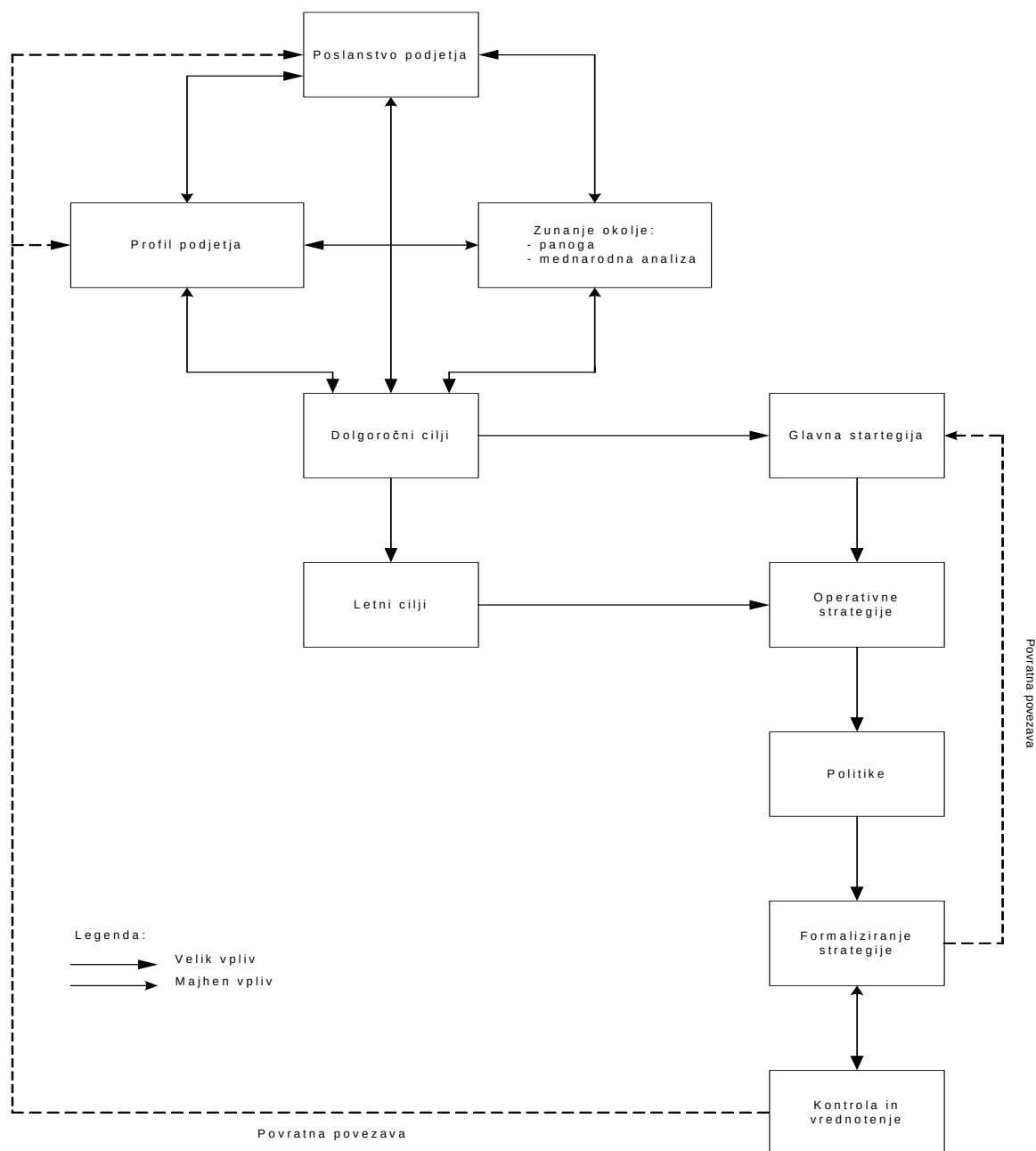
Vir: Hunger, Wheelen, 1995, str. 10

2.2.3. Model Pearcea in Robinsona

Model Pearcea in Robinsona na sliki 3 prikazuje proces strateškega upravljanja in poslovanja, za katerega je značilen pretok informacij skozi medsebojno povezane faze procesa. Pretok informacij vključuje pretekle, sedanje in prihodnje podatke iz okolja podjetja in njegovega poslovanja. Namen procesa je oblikovanje in uresničevanje strategij ter doseganje dolgoročnega poslanstva in srednjeročnih ciljev. Model ima tri pomembnejše

implikacije. Prvič, sprememba v eni komponenti pomeni spremembo v drugi ali nekaj drugih komponentah. Večina puščic v modelu prikazuje dvosmerni tok informacij. Drugič, proces oblikovanja in uresničevanja strategij je zaporeden, in tretjič, model poudarja pomen povratne zveze z začetnimi fazami procesa (Pearce, Robinson, 1994, str. 16).

Slika 3: Model strateškega upravljanja in poslovođenja po Pearceu in Robinsonu



Vir: Pearce, Robinson, 1994, str. 12

2.2.4. Model strateškega upravljanja in poslovođenja po Pučku

Model strateškega upravljanja in poslovođenja podjetja po Pučku ponuja mogoč logičen prijem pri prikazovanju in tudi pri izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovođenja v

podjetju. Na sliki 4 je razvidno, da je treba ta proces razumeti kot izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, samo planiranje v ožjem pomenu besede in kot fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij (Pučko, 1996, str. 119).

Slika 4: Prikaz modela procesa strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	
Ocenjevanje okolja					Taktično planiranje
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in		in	programiranje predračunavanje kadrovanje usmerjanje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli	celovitih poslovnih funkcijskih	izbira	kontrola

Vir: Pučko, 1996, str. 120

Med planske predpostavke spadajo (Pučko, 1996, str. 120):

- izdelana predvidevanja relevantnega razvoja v širšem in ožjem (ciljnem) okolju podjetja,
- ugotovitve vseh preteklih izdelanih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja, ki so temelj vsakega planiranja in razsvetlujejo preteklo poslovanje podjetja v vseh pomembnih razsežnostih, tako glede razpoložljivih poslovnih prvin in historičnih trendov kot glede na psihosocialne spremenljivke zaposlenih in
- opredeljena vizija in poslanstvo podjetja.

Strateško planiranje v ožjem pomenu besede sestavljata dve miselni fazi. V fazi iskanja in zaznavanja poslovnih problemov podjetja je treba narediti celovito oceno prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti ter na njeni podlagi smiselno oceniti poslovne možnosti (priložnosti) in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti. Faza izdelave strateških planov je razdeljena na podfazo postavljanja strateških planskih ciljev in opredeljevanja morebitnih planskih vrzeli, podfazo razvijanja strategij za doseg ciljev, podfazo ocenjevanja razvitih strategij ter podfazo izbire strategije in izdelave strateških planov. Uresničevanje strateških ciljev in strategij se začne s taktičnim planiranjem ter nadaljuje s programiranjem, predračunavanjem in veliko drugih dejavnosti ter zaključuje s kontrolo. V praksi se podfaze največkrat prepletajo in tudi združujejo (Pučko, 1996, str. 120).

2.2.5. Faze strateškega upravljanja in poslovanja

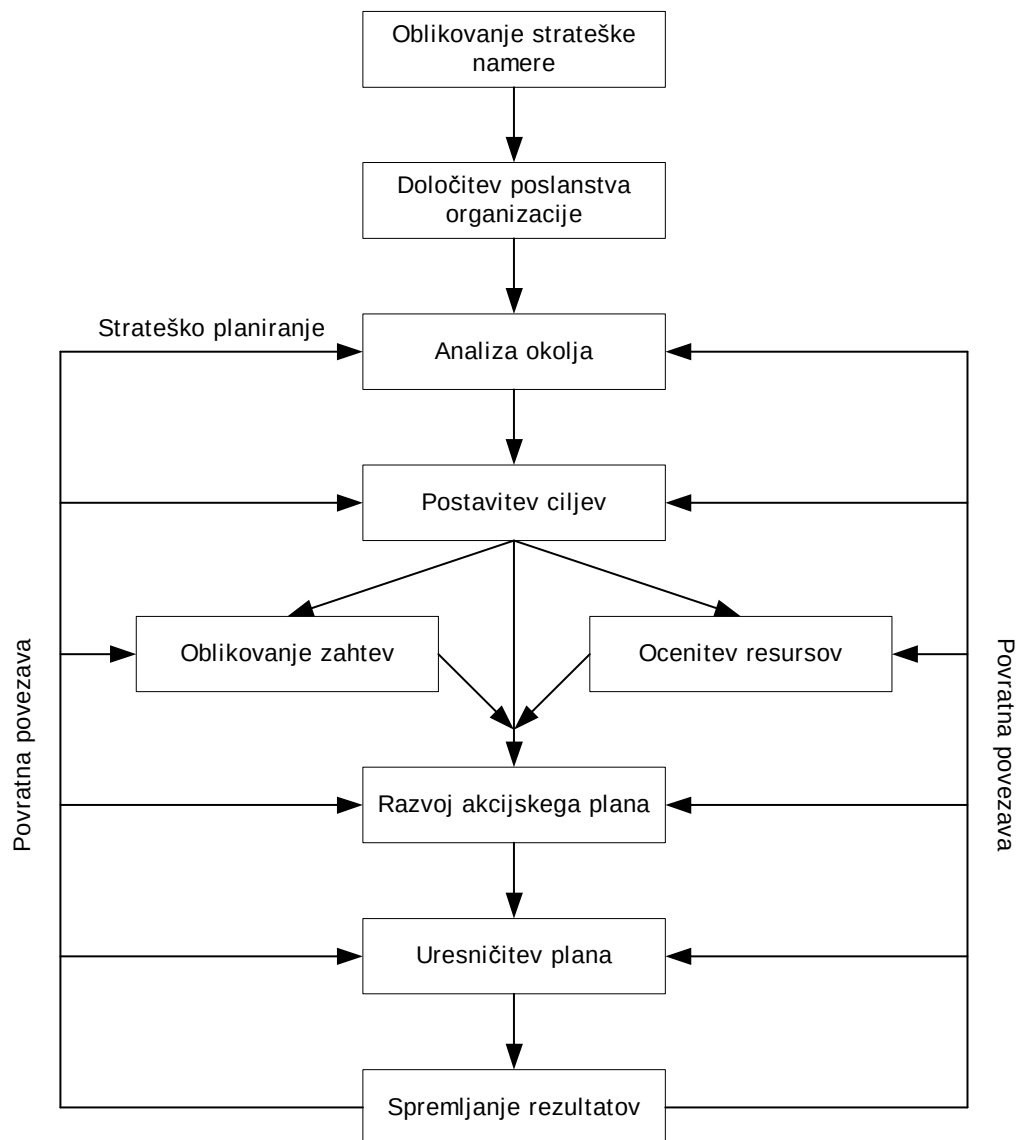
Strateško upravljanje in poslovanje je oblika planiranja, kjer (Black, Porter, 2000, str. 196):

1. določimo osnovno usmeritev in cilje podjetja (strateška namera in poslanstvo),

2. oblikujemo in izvedemo plan za doseg cilja in
3. spremljamo rezultate ter izvajamo nujne prilagoditve.

Tako opredeljeno strateško upravljanje in poslovanje je smiselno razdeljeno na tri faze, ki so podrobneje predstavljene na sliki 5.

Slika 5: Proces strateškega upravljanja in poslovanja po Blacku in Porterju



Vir: Black, Porter, 2000, str. 197

Tri faze procesa strateškega upravljanja lahko smiselno opredelimo tudi s fazami upravljalno-ravnalnega procesa, vendar posamezni avtorji faze tega procesa obravnavajo različno. Navajamo Rozmana in Lipovca.

V zavestno usmerjenem delovnem procesu nastopajo planiranje, izvedba in kontrola, pri čemer sta planiranje in kontrola funkciji ravnanja (zagotavljanja smiselnosti), sama izvedba pa je v podjetju njegovo poslovanje. Planiranje je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za

njihovo doseganje; je odločanje, usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali delov podjetja; je tudi delegiranje, saj najvišje ravnateljstvo usklajuje podjetje kot celoto, usklajevanje delov podjetja pa delegira drugim. Izvedba sledi planiranju. Vloga izvajanja je določena s planiranjem. Seveda tudi v podjetju zaradi veliko razlogov izvedba odstopa od plana. To odstopanje proučimo in poskušamo ugotoviti vzroke zanje. Spremljanje izvedbe ali opazovanje, ugotavljanje odstopanja od zamišljenega, ugotovitev vzrokov ali diagnoza in ukrepanje za doseg plana se imenujejo kontrola (Rozman, 2001, str. 12).

Upravljalno-ravnanjski proces se razvija s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem. Po svoji vsebini je to proces usmerjene koordinacije in organiziranja. Planiranje je ena od temeljnih faz upravljalno-ravnanjskega procesa, ločimo enosmerno in dvosmerno planiranje. Z organizacijskega vidika definiramo planiranje kot na podlagi predvidevanja prihodnosti zavestno določanje prihodnjega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovano v politike, postopke, predračune in programe. Cilji so pomembni zlasti zato, ker se z njimi začne celoten upravljalno-ravnanjski proces. V fazi uveljavljanja mora organizacija, ki je bila v predhodni fazi zamišljena in dogovorjena, tudi začeti delovati. Sestavine delovanja so predvsem uresničevanje, izvedba delovanja, motiviranje, vodenje, usmerjanje in dirigiranje. Kontroliranje je ugotavljanje, kaj je bilo narejeno, merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje korektivnih ukrepov, da bi zagotovili uresničevanje ciljev podjetja in planov, ki naj bi to vnaprej zagotavljali (Lipovec, 1987, str. 223, 240 in 255).

2.3. IZDELOVANJE PLANSKIH PREDPOSTAVK

Planske predpostavke so izhodišče za strateško planiranje v podjetju. Veliko različnih faktorjev vpliva na usmeritev podjetja, njegovo organizacijsko strukturo in notranje procese. Že prej predstavljeni model procesa strateškega planiranja in poslovanja po Pučku planske predpostavke deli na ocenjevanje okolja podjetja, analizo poslovanja in na vizijo ter poslanstvo podjetja.

2.3.1. Ocenjevanje okolja podjetja

Ocenjevanje okolja pomeni spoznavanje tistih splošnih teženj v gospodarstvu (širše okolje) in panogi (ožje okolje), ki so bistvene za podjetje. Ocenjevanje ožjega ali ciljnega okolja podjetja vsebuje oceno privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in analizo prodajnega trga. Faktorji okolja podjetja predstavljajo vse tiste spremenljivke, ki vplivajo na podjetje, vendar so zunaj organizacije in jih podjetje kratkoročno nima pod kontrolo (Hunger, Wheelen, 1995, str. 7). Faktorji okolja tvorijo v kombinaciji osnovo za priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje srečuje v konkurenčnem okolju. Menedžment jih mora pred oblikovanjem strategije skrbno proučiti.

2.3.1.1. Ocenjevanje širšega okolja podjetja

Širše okolje je sestavljeno iz splošnih spremenljivk, ki sicer ne vplivajo na tekoče dejavnosti podjetja, pogosto pa na dolgoročne odločitve podjetja. Spremenljivke v širšem okolju je treba

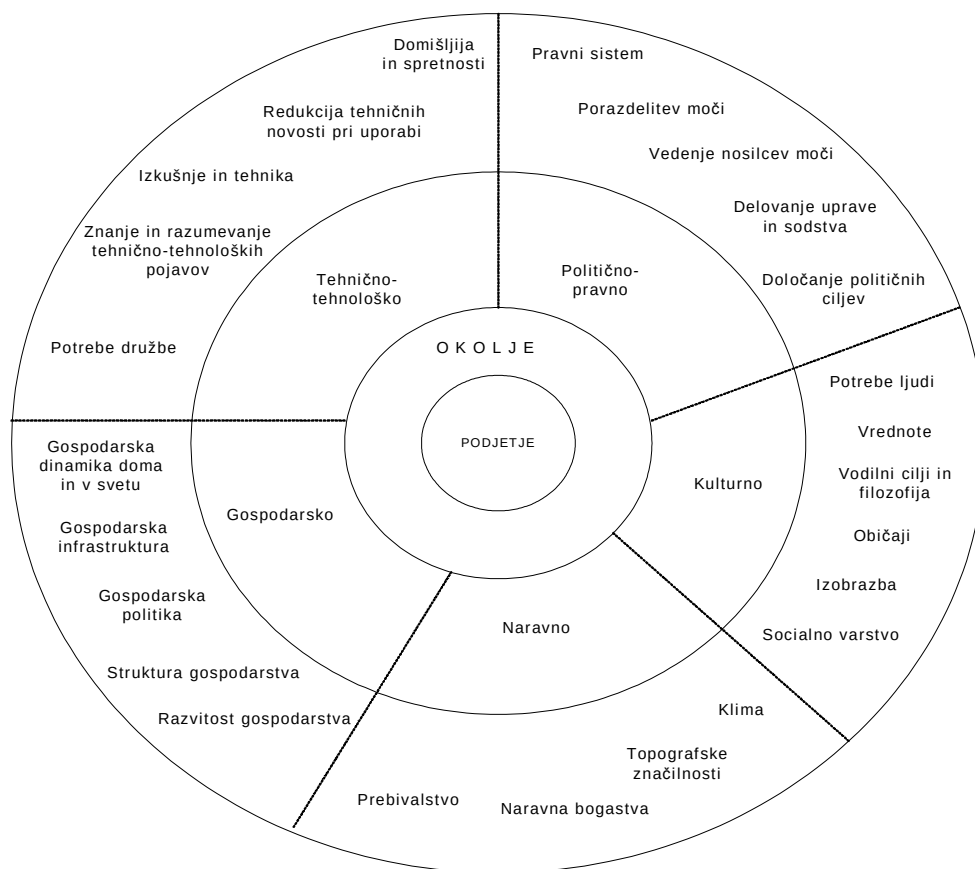
obravnavati objektivno. Če se hočemo izogniti preozki obravnavi njihovega vpliva na podjetje, jih je smiselno analizirati s stališča najtesnejšega konkurenta (Levicki, 1996, str. 49).

Na podjetje je mogoče gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v nekem naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga je mogoče razdeliti vsaj na pet manjših podokolij (Pučko, 1996, str. 8):

1. naravno okolje,
2. gospodarsko okolje,
3. tehnično-tehnološko okolje,
4. politično-pravno okolje in
5. kulturno okolje.

Najprej izluščimo glavne vrste razvoja v vsakem od teh podokolij v zadnjih nekaj letih in potem ocenimo, za kakšne ključne vrste razvoja utegne iti v naslednjih nekaj letih. To ocenjevanje opravlja najvišje poslovodstvo v podjetju. Ocene ključnih vrst razvoja v preteklosti in prihodnosti omogočajo timu ugotoviti tudi določene poslovne priložnosti in izzive za podjetje (Pučko, 1996, str. 123). Širše okolje podjetja je podrobneje predstavljeno na sliki 6.

Slika 6: Okolje podjetja s petimi podokolji in njihovimi sestavinami



Vir: Pučko, 1996, str. 9

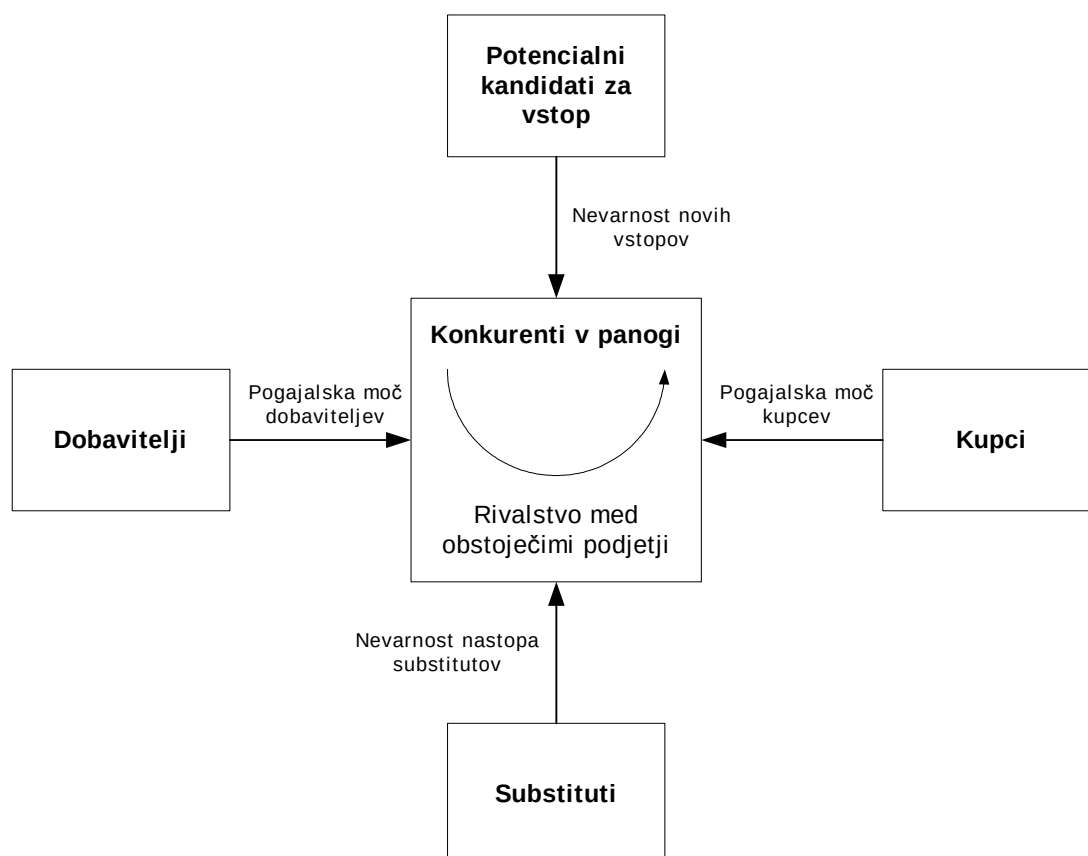
2.3.1.2. Ocenjevanje privlačnosti panoge

Osnovna spremenljivka, ki določa dobičkonosnost podjetja, je privlačnost panoge, v kateri podjetje deluje. V vsaki panogi so pravila konkurence izražena v petih skupinah dejavnikov:

1. vstop novih konkurentov v panogo,
2. nevarnost substitucije proizvodov ali storitev,
3. pogajalska moč kupcev,
4. pogajalska moč dobaviteljev in
5. rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

Moč vseh petih skupin dejavnikov podjetju omogoča, da lahko v določeni panogi v povprečju doseže večjo stopnjo na vložen kapital, kot so njegovi stroški. Višina donosa določa stopnjo privlačnosti panoge. Moč petih skupin dejavnikov je v posameznih panogah zelo različna in se spreminja s časom. V farmacevtski industriji ali proizvodnji brezalkoholnih pijač so dejavniki za podjetje ugodni, medtem ko so v jeklarski ali gumarski industriji neugodni in so donosi nižji, ne glede na prizadevanje menedžmenta. Pet skupin dejavnikov določa dobičkonosnost panoge preko svojega vpliva na cene, stroške in potrebne investicije v panogi (Porter, 1998, str. 4, 5 in 7). Če hočemo oceniti stopnjo privlačnosti panoge in s tem izdelati strategije za vstop, moramo podrobno analizirati vsako od petih skupin dejavnikov, ki so prikazane na sliki 7.

Slika 7: Pet skupin dejavnikov privlačnosti panoge



Vir: Porter, 1998, str. 5

2.3.1.3. Analiza prodajnega trga

Trženje je usmerjeno k potrebam kupcev in prizadevanju podjetja za zadovoljevanje njihovih potreb. Analiza prodajnega trga je sestavni del trženjske funkcije, ki ima pomembno vlogo v strateškem planiranju zaradi več vzrokov. Prvič, trženje ponuja vodilno filozofijo – tržni koncept – ki pravi, da mora strategija podjetja obravnavati zadovoljevanje potreb pomembnih skupin kupcev. Drugič, trženje ocenjuje tržni potencial podjetja in identificira njegove tržne priložnosti in s tem zagotavlja vhodne podatke za strateško planiranje. Končno, v okviru poslovnih enot oblikuje trženje strategije za doseganje njihovih ciljev (Kotler, Armstrong, 1996, str. 43). Vsako podjetje mora trg razdeliti, izbrati ustrezne segmente in oblikovati takšne dobičkonosne strategije, da bodo izbrane segmente zadovoljevale uspešnejše kot konkurenca. Ta proces vključuje štiri korake: merjenje povpraševanja in napovedovanje prodaje, tržno segmentiranje (market segmentation), izbor ciljnih trgov (market targeting) in tržno pozicioniranje (market positioning) (Kotler, Armstrong, 1996, str. 45).

Ko podjetje določi svoj prodajni program, bo njegova prva naloga ugotoviti tiste dejavnike, ki odločilno vplivajo na prodajo vsake skupine izdelkov. Pri tem oceni prednosti in slabosti konkurence v smislu teh dejavnikov, še posebno glede na to, kako se bo konkurenca vedla v prihodnosti. Tako lahko podjetje oblikuje svoje predvidevanje možne prodaje (Pučko, 1991, str. 74).

Za izpolnitev svojih obveznosti potrebujejo vodje trženja ocene o tekočem in prihodnjem povpraševanju. Podjetje običajno pripravi več različnih ocen povpraševanja, ki se razlikujejo po ravni agregacije izdelkov, časovni in prostorski razsežnosti. Trg sestavlja skupina obstoječih in potencialnih kupcev neke tržne ponudbe. Velikost določenega trga je odvisna od števila zainteresiranih ljudi, njihovega dohodka in pristopa k tržni ponudbi, razlikujemo med potencialnim trgom, razpoložljivim trgom, ciljnim trgom in dejanskim trgom. Glavna naloga pri napovedovanju je ocenitev tekočega povpraševanja. Skupno povpraševanje lahko ocenimo z metodo vrste razmerij, tako da množimo osnovno številko z zaporednimi odstotki. Tržno povpraševanje na določenem območju lahko ocenimo z metodo postopnega opredeljevanja trga (medorganizacijski trgi) in večfaktorsko indeksno metodo (trgi porabniških izdelkov). Pri tej metodi so za tržnike zelo koristni geodemografski šifrirni sistemi. Za ocenitev panožne prodaje moramo poznati pomembne konkurente in oceno prodaje vsakega posameznega konkurenta. Končno so podjetja tudi zainteresirana za oceno tržnega deleža konkurentov, da bi lahko ocenila, kolikšen je njihov relativni dosežek. Za ocenitev prihodnjega povpraševanja uporabljajo podjetja nekaj glavnih metod napovedovanja: ankete o namerah kupcev, povzetek mnenj zaposlenih v prodajni službi, mnenje strokovnjaka, tržne teste, analizo časovnih vrst in statistično analizo povpraševanja (Kotler, 1996, str. 262).

2.3.2. Analiza poslovanja

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki se uporablja za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja s stališča uporabnika

analize (Pučko, 2001, str. 11). Ta analiza je torej določena s tremi sestavinami: s procesom spoznavanja, z objektom in namenom.

V okviru procesa strateškega upravljanja in poslovanja ne kaže razčlenjevati celote analize poslovanja. Gre le za to, da povežemo proces menedžmenta s spoznanji in ugotovitvami vseh izvedenih analiz poslovanja v podjetju. Zato si moramo ustvariti ustrezen pregled teh najdb (Pučko, 1996, str. 129).

Poslanstvo analize poslovanja je prvotno vezano na ekonomski vidik, saj nam analiza poslovanja pomaga izboljšati ekonomsko uspešnost poslovanja konkretnega podjetja. Dobra organizacija podjetja omogoča doseganje ciljev podjetja, zato je namen analize poslovanja nujno opredeljen tudi z organizacijskega vidika. Končno ne moremo spregledati, da je namen vsake analize poslovanja odvisen od interesov uporabnikov konkretne analize. Vsi trije vidiki namena analize poslovanja so prikazani na sliki 8 (Pučko, 2001, str. 7).

Slika 8: Trije vidiki določanja namena analize poslovanja



Vir: Pučko, 2001, str. 8

2.3.3. Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija o organizaciji je opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd.) v prihodnosti. Gre za nekakšen koncept nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebno potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Vizija je še posebno potrebna organizacijam, ki morajo izvesti bistven preobrat, radikalne spremembe in ki jih je treba gospodarsko ozdraviti. Oblikovanje vizije je vedno nekako povezano z domišljijo posameznika – običajno novega direktorja organizacije. Ta vidik v graditvi vizije je težko racionalno razložiti. To, kar je mogoče v zvezi z oblikovanjem vizije pojasnjevati, se nanaša na tri njene glavne graditelje. Gre za podjetniško zaznavanje, ustvarjalnost in slog vodenja (Možina, et al., 1994, str. 300 in 302). Nekateri se kljub vsemu sprašujejo, ali podjetja potrebujejo vizijo. Hitro prilagajanje spremembam in učinkovito izvajanje naj bi imeli prednost (Hamel, Prahalad, 1994, str. 75).

Poslanstvo se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije v smislu, kaj želi biti in komu želi biti namenjena. Opredeljeno poslanstvo podjetja je navadno manj povezano s prvinami poslovne domišljije. Čeprav veliko podjetij sploh nima opredeljenega poslanstva in čeprav lahko v

tistih podjetjih, ki imajo neko opredelitev svojega poslanstva, najdemo zelo skromne na eni strani in zelo podrobne opredelitve poslanstva na drugi strani, vendar lahko rečemo, da večina izoblikovanih opredelitev poslanstva podjetja poskuša vsaj odgovorjati na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (Pučko, 1996, str. 131). Opredelitev poslanstva je težavna naloga in podjetje lahko potrebuje tudi leto ali dve za oblikovanje svoje izjave. Poslanstvo podjetja se nanaša bolj na trg podjetja kot na same izdelke ali storitve podjetja. Zelo pomembno je, da je poslanstvo v svoji opredelitvi uresničljivo, motivacijsko in dovolj specifično (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995, str. 187). Poslanstvo podjetja določa osnovni namen organizacije in je pogosto opredeljeno vsaj z naslednjimi sedmimi dejavniki (Black, Porter, 2000, str. 198):

- filozofijo podjetja,
- identiteto ali konceptom podjetja,
- glavnimi produkti ali storitvami podjetja,
- kupci in trgi,
- geografsko osredotočenostjo,
- obveznostmi do delničarjev in
- zavezanostjo k zaposlenim.

S statistično obdelavo opredeljenih poslanstev 75 večjih ameriških podjetij je bilo ugotovljeno, da izjave podjetij vsebujejo devet ključnih dejavnikov. Poleg sedmih že prej naštetih še tehnologijo in skrb za preživetje, medtem ko je obveznost do delničarjev razširjena na obveznost do deležnikov (David, 1989, str. 90–91).

2.4. PRIJEMI ZA CELOVITO OCENO PODJETJA

Pojem celovitega ocenjevanja podjetja je tesno povezan z zaznavanjem in opredeljevanjem problemskih situacij. V ekonomski stroki je precej razširjena teza, da je opredeljevanje problemov najtežja faza procesa odločanja. S fazo celovitega ocenjevanja podjetja v okviru procesa strateškega planiranja iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost (Pučko, 1996, str.133).

Celovito oceno podjetja je mogoče narediti na tri osnovne načine (Pučko, 1996, str. 133):

- analiza SWOT,
- portfeljska analiza in
- analiza na temelju verige vrednosti.

2.4.1. Celovita analiza prednosti in slabosti ter možnosti podjetja in nevarnosti zanj

Celovita analiza prednosti in slabosti ter možnosti podjetja in nevarnosti zanj je zaradi svoje prevlade klasična analiza in ima danes veliko sinonimov. Poleg splošno uporabljenega poimenovanja analiza SWOT se uporabljajo še naslednji izrazi: celovita analiza podjetja

(comprehensive analysis), »audit« položaja podjetja (situational audit), »current appraisal«, »market/business audit« in »elaboration of planning premisses«. Analizo SWOT lahko izdelamo za samostojno strateško poslovno enoto ali za celotno podjetje (Pučko, 2003).

Analiza SWOT je dejansko začetek procesa oblikovanja strategije in zahteva, da strateški menedžerji po identificiranju zunanjih nevarnosti in notranjih slabosti poiščejo strateški razkorak (strategic fit) med zunanjimi priložnostmi in notranjimi prednostmi (Hunger, Wheelen, 1995, str. 142).

Z analizo SWOT je mogoče oblikovati podlago za učinkovito strategijo, ki maksimira prednosti in minimizira slabosti podjetja ter istočasno izkorišča priložnosti in se izogiba nevarnostim v okolju podjetja.

Postopek izdelave analize SWOT (Pučko, 2003):

1. ocena finančnega dosežka podjetja (s strateškega vidika),
2. ocena posameznih podstruktur podjetja in njihovega prispevka k finančnemu dosežku podjetja,
3. ocena prednosti in pomanjkljivosti podjetja,
4. ocena priložnosti in nevarnosti podjetja ter
5. opredelitev glavnih prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti podjetja skupaj z glavnimi razvojnimi problemi podjetja in komponentami prihodnje strategije.

Medtem ko Hunger in Wheelen v samem postopku ne predvidevata ocenjevanja finančnega dosežka podjetja, ga nasprotno Pučko svetuje, saj je po njegovem mnenju kasneje lažje in objektivneje ocenjevati prednosti in pomanjkljivosti podjetja.

Notranje prednosti podjetja so skupine veščin, tehnologij, procesov in usmeritev, nastale v procesih učenja organizacije, ki so med seboj povezane in predstavljajo za podjetje konkurenčne prednosti. Konkurenčne prednosti, za katere velja, da (Tavčar, 1997, str. 18):

- nudijo odjemalcem razpoznavne koristi,
 - so drugačne od konkurenčnih,
 - jih je težko posnemati in
 - potencialno odpirajo dostop do novih tržišč,
- opredelimo kot temeljne zmožnosti podjetja ali trajne konkurenčne prednosti.

Notranje slabosti podjetja so tiste skupine veščin, tehnologij, procesov in usmeritev, ki podjetju onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi to lahko doseglo zastavljene cilje oziroma izkoristilo privlačnost tržišča (Griffin, 1996, str. 205).

Spisek prednosti in slabosti, ki ga pripravi strateški menedžer, ne sme biti povzet iz kontrolnega seznama vseh mogočih prednosti in slabosti. To pomeni, da ni uporaben pristop »kuharske knjige receptov«, saj je vsaka situacija v poslovnem svetu na neki način

edinstvena. Opredelitev prednosti in slabosti je zato deloma stvar objektivnih okoliščin in deloma subjektivne ocene posloводства (Barnett, Wilsted, 1988, str. 73–74).

Priložnosti za podjetje so glavni ugodni premiki v okolju podjetja. Identifikacija v preteklosti prezrtih tržnih segmentov, spremembe v pravnem okolju podjetja, tehnološke spremembe, izboljšani odnosi s kupci ali dobavitelji itd. so lahko priložnosti za podjetje (Pearce, Robinson, 1994, str. 181). Zanj so najpomembnejše tiste tržne priložnosti, ki mu (Thompson, Strickland, 1998, str. 113):

- omogočajo dobičkonosno rast,
- omogočajo pridobivanje novih temeljnih zmožnosti in
- se skladajo z obstoječimi finančnimi in organizacijskimi zmožnostmi podjetja.

Nevarnosti za podjetje so glavni neugodni premiki v okolju podjetja. Nevarnosti so ključne ovire za sedanji in želeni položaj podjetja. Vstop novih konkurentov, počasna rast trga, naraščajoča pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, tehnološke spremembe, novi ali spremenjeni pravni predpisi itd. so lahko nevarni za podjetje (Pearce, Robinson, 1994, str. 181).

Bistvo analize SWOT je iskanje podstruktur in njenih sestavin (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesov in njihovih sestavin (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) podjetja, ki so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti. Odgovore na to iščemo z ocenjevanjem, ki ga je mogoče izvesti na različne načine. Najbolj se uporabljata dva: subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti (praviloma izhaja iz spoznanja letnih analiz poslovanja podjetja) in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njenih sestavin izbranega podjetja. Ne glede na izbrani način mora ocene narediti poslovodstvo podjetja. Ocenjevanje posameznih podstruktur lahko opravimo na bolj poenostavljen ali podrobnejši način, kjer vsako podstrukturo najprej razčlenimo na najpomembnejše sestavine, ki jih uporabimo kot analitično osnovo za ocenjevanje (Pučko, 1996, str. 134).

Na podlagi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskega, konkurenčnega, tehnološkega, političnega in drugega razvoja v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. Tudi to ocenjevanje je mogoče izvesti bolj poenostavljeno in globalno ali analitično, na koncu pa nam prav tako daje profil poslovnih možnosti in nevarnosti (Pučko, 1996, str. 139–140).

Ocenjevanje poslovnih možnosti in nevarnosti lahko temelji na delfi metodi, tj. na anketiranju posameznih izvedencev oziroma kar celega tima, ki ga opravimo zaporedoma v več ciklih, ki omogočajo, da posameznikove ocene »dozorijo«, ali na široki analitični obdelavi relevantnih podatkov in informacij (Pučko, 1996, str. 141).

Postopek analize SWOT formalno zaključimo z izdelavo matrike SWOT, ki ilustrira, kako lahko menedžment poveže zunanje priložnosti in nevarnosti, s katerimi se posamezno podjetje srečuje, s svojimi notranjimi prednostmi in slabostmi in oblikuje štiri različice možnih strateških alternativ, kot je to predstavljeno na sliki 9.

Slika 9: Matrika SWOT, ki prikazuje povezavo prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi posameznega podjetja in se kaže v štirih možnih strateških alternativah

Zunanji dejavniki Notranji dejavniki	Prednosti (S) seznam 5-10 notranjih prednosti	Slabosti (W) seznam 5-10 notranjih slabosti
	SO strategije oblikovanje strategij, ki temeljijo na prednostih in izrabljanju priložnosti	WO strategije oblikovanje strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti
Priložnosti (O) seznam 5-10 zunanjih priložnosti		
Nevarnosti (T) seznam 5-10 zunanjih nevarnosti	ST strategije oblikovanje strategij, ki izkoriščajo prednosti in se izogibajo nevarnostim	WT strategije oblikovanje strategij, ki minimizirajo slabosti in se izogibajo nevarnostim

Vir: Hunger, Wheelen, 1995, str. 172

Lynch navaja naslednje napačne pristope pri izdelavi analize SWOT (Lynch, 1997, str. 262):

- ne osvetlimo ključnih vprašanj razvoja in uporabe temeljnih zmožnosti podjetja,
- preveč samokritično ocenjujemo posamezna področja poslovanja, ki nam jih sicer kupci in konkurenca priznavajo kot uspešne,
- upoštevamo neobvladljivo veliko število vplivnih dejavnikov, ne da bi jih skušali logično združevati in razvrstiti po pomembnosti,
- analizo SWOT enačimo s strategijo,
- strateško analizo zaključimo z analizo SWOT, ne da bi uporabili še kak drug model ali metodo, in
- po zaključku se ne vprašamo, kakšen je pomen rezultatov analize SWOT za naš položaj in kakšne možnosti se nam odpirajo ali kakšnim nevarnostim se lahko izognemo.

2.4.2. Portfeljska analiza

Eden od najbolj priljubljenih pripomočkov pri razvoju korporacijske strategije v podjetjih z raznovrstnim poslovnim programom je portfeljska analiza, ki postavlja menedžerje v vlogo notranjih bankirjev. Tak pristop pomeni, da je bistvo procesa strateškega odločanja dodeljevanje sredstev samo določenim projektom. Posledično so finančne tehnike tiste, ki prevladujejo pri tej analizi (Hunger, Wheelen, 1995, str. 167).

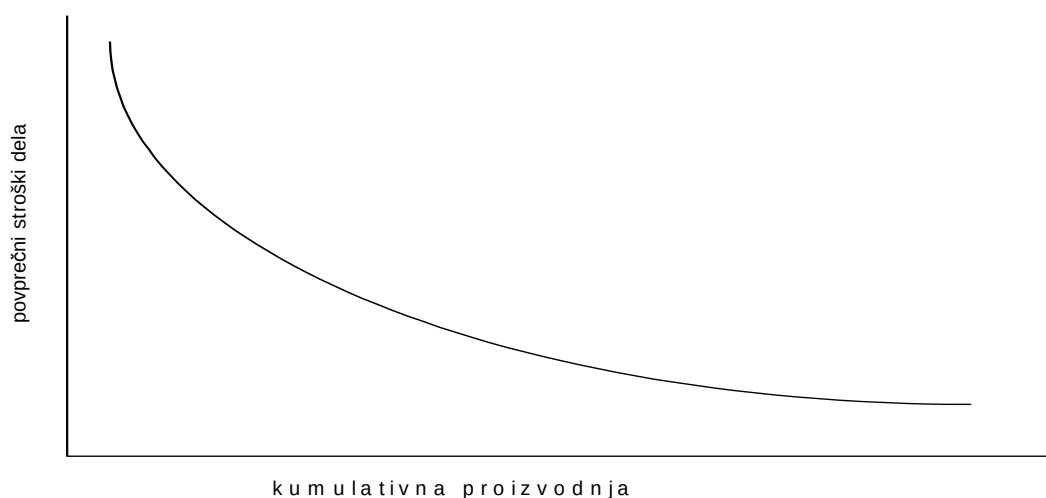
Zaradi nestabilnega okolja poslovanja in sprememb, ki se dogajajo znotraj podjetja, je pomembno, da podjetja stalno spremljajo položaje različnih strateških poslovnih področij

(strategic business areas (SBA)) oziroma strateških poslovnih enot (strategic business units (SBU)) znotraj konteksta dejavnosti celotne gospodarske organizacije in na tej osnovi ocenjujejo lastno izpostavljenost poslovnim tveganjem in stopnjo izkoriščanja poslovnih priložnosti (Biloslavo, 1999, str. 167). Strateško poslovno enoto je pri tem treba razumeti kot organizacijsko enoto (organizacijski pojem) podjetja, ki je sorazmerno samostojna in ki je dobičkonosni center z lastnim poslovdstvom, kar normalno zahteva samostojno enoto v smislu proizvodnje, prodaje, raziskovanja in razvijanja ter drugih poslovnih funkcij. Strateško poslovno področje pa ne pomeni organizacijskega pojma, ampak skupino proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnosti sorazmerno neodvisne poslovne dejavnosti z jasno opredeljenim sklopom konkurentov in lastnostjo, da omogoča ugotavljati svoj poslovni uspeh (Pučko, 1996, str. 147).

Portfeljska analiza, ki so jo začeli razvijati konec šestdesetih let predvsem po zaslugi dveh svetovno znanih svetovalnih hiš (Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd.), je po svoji naravi dosti ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja ter njegovih poslovnih priložnosti in nevarnosti. Njena prednost je v tem, da v analizi usmerja našo pozornost na vprašanje najboljše kombinacije posameznih strateških poslovnih področij oziroma strateških poslovnih enot v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja (Pučko, 1996, str. 145).

Portfeljska analiza temelji na predpostavki, da velja za podjetje krivulja izkušenj. Ta ponazarja zakonitost, da podjetje nabira izkušnje s proizvodanjem (ali s poslovanjem) izdelka in mu zaradi tega uspeva zniževati realne stroške proizvodnje in prodaje (oziroma poslovanja). O učinku učenja govorimo takrat, ko povprečni celotni stroški proizvodnje padajo z večanjem kumulativne količine proizvedenih proizvodov. Medtem ko se krivulja učenja na sliki 10 nanaša le na neposredne stroške dela, se krivulja izkušenj nanaša na vse stroške (Pučko, 1996, str. 149, Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 212).

Slika 10: Učinek učenja



Vir: Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 212

Danes se za portfeljsko analizo največ uporabljajo naslednji štirje pristopi (Pučko, 1996, str. 150–157):

- začetni koncept portfelja »matrika delež tržišča : rast«,
- portfeljski koncept General Electrica,
- matrika usmerjene politike ali DPM in
- Hoferjeva portfeljska matrika.

Začetni koncept portfelja »matrika delež tržišča : rast« srečamo v strokovni literaturi tudi pod imenom matrika BCG po svetovalnem podjetju Boston Consulting Group. Beseda rast se uporablja kot sinonim za privlačnost rastišča in jo merimo s stopnjo rasti tržišča za strateška poslovna področja ali s stopnjo rasti strateškega poslovnega področja. Delež tržišča merimo z relativnim tržnim deležem in je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem strateške poslovne enote in tržnim deležem njenega največjega konkurenta. Temeljna predpostavka modela je, da je donosnost strateških poslovnih področij premosorazmerna z njihovim tržnim deležem. Matrika je prikazana na sliki 11. Osnovne prednosti matrike BCG so (Biloslavo, 1998, str. 167):

- dosegljivost podatkov (vrednost prodaje podjetja in njegovih konkurentov na obravnavanem tržišču),
- enostavnost uporabe in
- nazornost.

Glede na stopnjo rasti, tržni delež in smer denarnega toka delimo strateška poslovna področja v štiri kategorije (Biloslavo, 1998, str. 167–168):

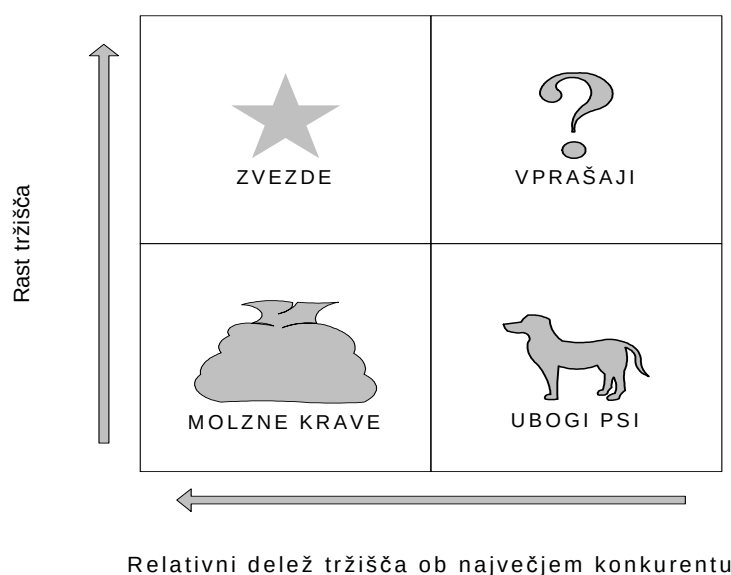
VPRAŠAJI so strateška poslovna področja na tržiščih z nadpovprečno rastjo in z majhnim tržnim deležem, predvsem področja, ki so v fazi uvajanja. Denarni tok je negativen in za uspešen razvoj so potrebna dodatna sredstva.

ZVEZDE so uspešna področja, ki so perspektiva podjetja. Nastopajo na tržiščih z nadpovprečno stopnjo rasti, na katerih imajo vodilni položaj. Ustvarjajo velik denarni tok. Da bi ohranili ali še izboljšali njihov tržni položaj in tako zagotovili visoke pozitivne denarne tokove v prihodnosti, moramo vanje vlagati precejšen obseg sredstev, kar zmanjšuje njihovo donosnost v sedanjem obdobju.

MOLZNE KRAVE so področja, ki imajo največji pozitivni čisti denarni tok in prevladujoč tržni delež na zrelem tržišču. Nastopajo na tržiščih z podpovprečno stopnjo rasti, na katerih imajo vodilni položaj. Podjetja uporabljajo presežke likvidnih sredstev, ki jih dosega na teh področjih, za financiranje tistih področij, ki za rast potrebujejo več sredstev, kot jih ustvarijo sami.

UBOGI PSI so področja, ki so za podjetja nezanimiva, saj je njihov položaj na zrelem rastišču šibek. Če podjetju ne uspe preprečiti prehoda področja med uboge pse, je zanj racionalen ukrep dezinvestiranje ali likvidacija programa.

Slika 11: Portfeljska matrika »delež tržišča : rast«



Vir: Black, Porter, 2000, str. 210

Iz portfeljske matrike jasno izhaja, da je treba v podjetju postavljati posebne razvojne cilje in voditi posebno razvojno strategijo, ki ustreza položaju izbranega poslovnega področja v matriki in potrebam ter sposobnostim podjetja tudi glede na celoten portfelj njegovih poslovnih področij (Pučko, 1996, str. 153).

Kritiki očitajo matriki BCG veliko pomanjkljivosti, ki so povsem razumljive, če pomislimo, da se je razvila prva in je prav zato najbolj preprosta in nedodelana. Osnovne pomanjkljivosti modela so (Tavčar, 1996, str. 216):

- model je naravnani le na strategijo nizkih stroškov in velikega tržnega deleža, ne na strategije diferenciacije ali osredotočenja,
- model preveč poenostavlja: delež ob največjem konkurentu je le eno izmed meril uspešnosti,
- model ocenjuje le izide, ne pa členov verige in
- težavno opredeljevanje tržišča: povprečno poslovno področje postane odlično v preozko izbranem tržišču ali neuspešno na preširokem.

Portfeljski koncept General Electrica je nastal v sodelovanju s svetovalnim podjetjem McKinsey. Pri modelu je poudarjena potencialna rentabilnost, ne pa denarni tok. Na eni osi matrike imamo kot merilo privlačnost panoge (visoka, srednja in nizka), na drugi osi pa konkurenčno sposobnost podjetja (visoka, srednja in nizka). Slednja je odvisna od donosnosti, stopnje rasti trga, imidža proizvodov oziroma storitev, kakovosti upravljalno-poslovnega aparata itd. Privlačnost trga določa obseg trga in stopnja njegove rasti, donosnosti panoge itd. Posamezna strateška poslovna področja uvrščamo v devet polj matrike, glede na izbrani dve merili.

Matriko usmerjene politike ali DPM (The Directional Policy Matrix) je razvila naftna družba Shell, s katero je poskušala izboljšati matriko General Electrica predvsem v smislu boljšega strukturiranja in kvalificiranja položajev posameznih strateških poslovnih področij in v smislu bolj posebnih priporočil za postavljanje in vodenje strategije podjetja (Pučko, 1996, str. 153–154).

Hoferjeva portfeljska matrika ali petnajstcelična matrika meri boniteto posameznih poslovnih področij podjetja s konkurenčnim položajem (močan, povprečen in slab) in s fazo na krivulji življenjskega cikla proizvoda (razvoj, rast, zrelost, nasičenje in upad). Omejitev tega pristopa je predvsem v tem, da krivulja življenjskega cikla ne velja za vsak proizvod. Mnogi proizvodi sploh ne preidejo v fazo upada, ker so predhodno revitalizirani (Hunger, Wheelen, 1995, str. 171).

Mnoga podjetja so omejila uporabo portfeljske analize predvsem zaradi naslednjih omejitev (Hunger, Wheelen, 1995, str. 171):

- opredelitev proizvodnega in tržnega segmenta ni enostavna,
- uporaba standardnih strategij je lahko neizvedljiva in lahko prezre tržne priložnosti,
- občutek znanstvenega pristopa je zakrit z realnostjo subjektivnega ocenjevanja,
- vrednostno obremenjeni izrazi (molzne krave in ubogi psi) lahko povzročijo napačne zaključke,
- določanje privlačnosti tržišča ali faz v krivulji življenjskega cikla proizvoda ni vedno enostavno in
- naivno zasledovanje usmeritev portfeljske analize lahko zmanjša skupen dobiček podjetja, če so le-te uporabljene napačno.

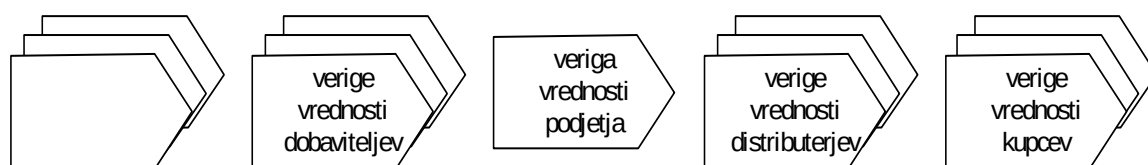
2.4.3. Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

Porter je v začetku osemdesetih let razvil alternativen prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja, ki jo lahko imenujemo analiza na temelju verige vrednosti. Teoretični model analize je sestavil tako, da je izhajal iz teze, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Te konkurenčne prednosti konkretnega podjetja ne moremo dojeti, če gledamo na podjetje kot amorfnu celoto. Konkurenčna prednost izvira iz mnogih diskretnih dejavnosti, ki jih takšna gospodarska organizacija opravlja v zvezi s konstruiranjem izdelka (storitve), njegovo proizvodnjo, trženjem, fizično distribucijo, postprodajnimi storitvami itd. Da bi ugotovili, kakšno konkurenčno prednost ima neka organizacija, je treba sistematično analizirati vse njene dejavnosti in njihove medsebojne vplive kot njene edine vire (Pučko, 1996, str. 160–161).

Veriga vrednosti razčlenjuje podjetje na njegove strateško pomembne dejavnost s ciljem pridobiti pregled nad stroški in obstoječimi potencialnimi viri diferenciacije. Podjetje lahko pridobi primerjalno prednost z izkoriščanjem teh strateško pomembnih dejavnosti s cenejšo ali boljšo izvedbo od tekmecev (Porter, 1998, str. 33–34).

Veriga vrednosti podjetja na sliki 12 je vpeta v vrednostni sistem, ki je sestavljen iz več dejavnosti ali verig vrednosti. Dobavitelji imajo svojo verigo vrednosti, ki se preko dobavljenega blaga ali prodanih storitev vključuje v verigo vrednosti osrednjega podjetja. Izdelki potujejo čez distribucijske kanale, ki imajo svojo verigo vrednosti. Na koncu poti so kupci in izdelki podjetja, ki postanejo del kupčeve verige vrednosti, ki določa potrebe kupca. Pridobitev trajne konkurenčne prednosti ni odvisna samo od verige vrednosti podjetja, ampak tudi od vključevanja v celotni sistem vrednostih verig (Porter, 1998, str. 34).

Slika 12: Vrednostni sistem ali sistem vrednostnih verig po Porterju



Vir: Porter, 1998, str. 35

Vrednostne verige se med podjetji razlikujejo in kažejo na različno zgodovino, strategije in uspešnost izvedbe. Veriga vrednosti podjetja se lahko razlikuje v konkurenčnem dosegu in tako predstavlja za podjetje potencialni vir konkurenčne prednosti. Če podjetje deluje na nekem posebnem tržnem segmentu, lahko usmeri verigo vrednosti v ta segment in tako doseže nižje stroške od konkurence (Porter, 1998, str. 34).

Veriga vrednosti vsakega podjetja je sestavljena iz devetih splošnih (generičnih) dejavnosti in marže, ki so medsebojno povezani na podjetju značilen način, kot je to prikazano na sliki 13. Splošne dejavnosti lahko razdelimo na primarne in podporne dejavnosti.

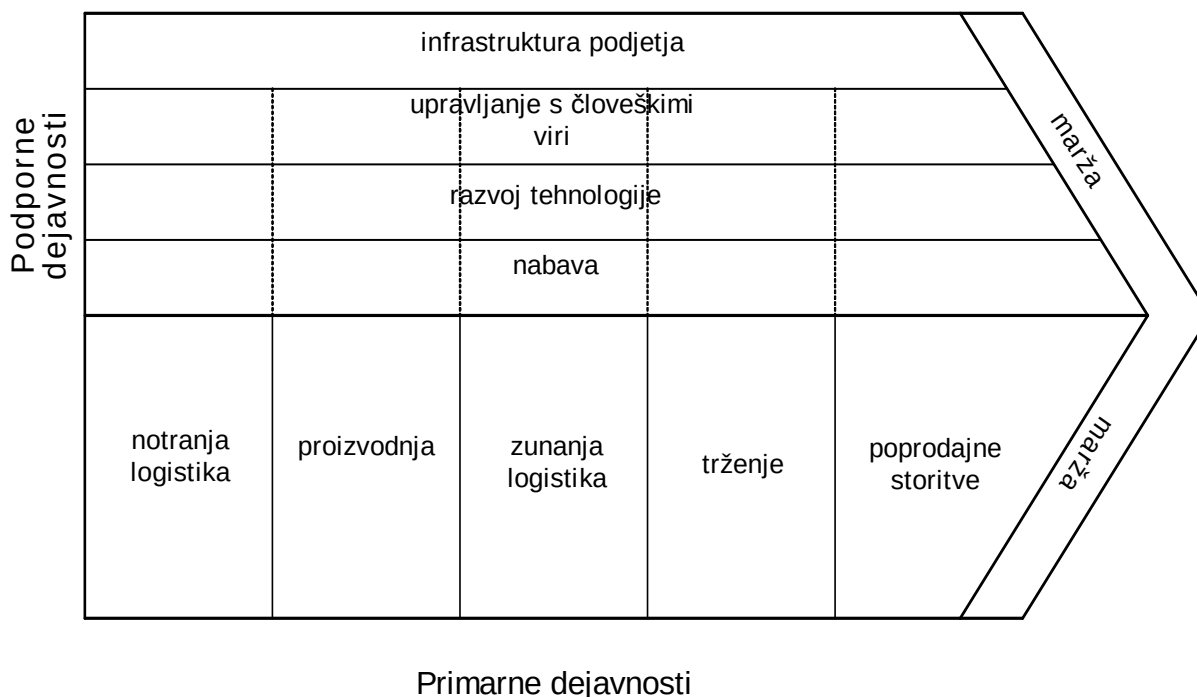
Primarne dejavnosti so tiste, ki vplivajo na fizično oblikovanje izdelka, prodajo, distribucijo do kupca in poprodajne dejavnosti (Porter, 1998, str. 38). Ločimo pet splošnih (generičnih) primarnih dejavnosti:

- notranja logistika,
- proizvodnja,
- zunanja logistika,
- trženje in
- poprodajne storitve.

Podporne dejavnosti zagotavljajo primarnim dejavnostim podporo s preskrbo vložkov, tehnologije, človeških virov in različnih funkcij, ki se nanašajo na podjetje. Ločimo štiri splošne (generične) podporne dejavnosti:

- nabava,
- razvoj tehnologije,
- upravljanje s človeškimi viri in
- infrastruktura podjetja.

Slika 13: Splošna (generična) veriga vrednosti



Vir: Porter, 1998, str. 37

Prekinjena črta na sliki 13 kaže na dejstvo, da so nabava, razvoj tehnologije in upravljanje s človeškimi viri povezani s primarnimi dejavnostmi in hkrati podpirajo celotno verigo vrednosti. Infrastruktura podjetja ni povezana z nobeno primarno dejavnostjo neposredno, ampak podpira celotno verigo vrednosti.

V okviru vsake od devetih splošnih (generičnih) dejavnosti ločimo tri tipe dejavnosti, ki imajo različno vlogo pri konkurenčni prednosti podjetja (Porter, 1998, str. 43 in 44):

- neposredne dejavnosti (sestavljanje izdelkov, oglaševanje itd.),
- posredne dejavnosti (vzdrževanje, računovodstvo itd.) in
- dejavnosti, ki zagotavljajo kakovost (kontrola, preizkušanje itd.).

Razlike med verigami vrednosti predstavljajo razlike v konkurenčni prednosti med podjetji. Z analiziranjem posameznih dejavnosti ugotavljamo, od kod izvirajo te konkurenčne prednosti. Tako lahko izdelamo profil prednosti in slabosti, kot je že opisan v predhodnih poglavjih. V drugi fazi ugotavljamo izboljšave v naši verigi vrednosti. Vsaka sprememba v kateri koli dejavnosti, ki zniža stroške ustvarjanja enake vrednosti za kupca, pomeni možno povečanje konkurenčne prednosti in s tem poslovno priložnost. Na poslovne nevarnosti nas opozarja analiza verig vrednosti konkurenčnih podjetij (Pučko, 1996, str. 162).

Koncept analize na podlagi verige vrednosti ima predvsem naslednje slabosti (Pučko, 1996, str. 163):

- analiza zahteva povsem drugačno informacijsko osnovo,
- razdelitev podjetja na strateške enote je treba narediti z dveh vidikov: notranjega, ki išče skupne stroške in tehnologije, ter zunanjega, ki išče podobnost nabavnih, proizvodnih, prodajnih in drugih pogojev,
- analiza zahteva opredelitev proizvoda (storitve) z vidika razdeljevanja časovnih stroškov in
- težko je določiti stroške in koristi vsake naše diskretne dejavnosti v očeh kupca.

2.5. IZBOR USTREZNE METODE ZA CELOVITO OCENO PODJETJA

Celovito oceno podjetja GG Bled bomo opravili na osnovi analize SWOT. Tej analizi smo dali prednost pred drugimi pristopi zaradi samih prednosti, ki jih nudi, in tudi zaradi omejitev, ki jih imajo ostali načini celovitega ocenjevanja, kar smo so podrobneje opisali v poglavju 2.4. Poleg samih načinov ocenjevanja smo upoštevali tudi značilnosti obravnavanega podjetja in njegovega okolja. Analiza SWOT omogoča pridobitev celotnega profila prednosti in slabosti podjetja kakor tudi priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v okolju podjetja v sedanjosti in prihodnosti. Pred ocenjevanjem bomo sistematično in podrobno analizirali posamezne odločujoče podstrukture in tudi druge procese, ki vplivajo na podjetje.

Za metodo portfeljske analize se nismo odločili prav zaradi omejitev, ki smo jih podrobneje opisali v predhodnem poglavju. Podjetje GG Bled nima raznovrstnega prodajnega programa oziroma dejavnosti in s tem jasno opredeljenih posameznih strateških poslovnih področij. Portfeljska analiza je primerna predvsem za velika diverzificirana podjetja, kjer je treba jasno opredeliti strateška poslovna področja in enote.

Analiza na osnovi verige vrednosti je usmerjena k vprašanju, kako posamezne dejavnosti v verigi vrednosti ustvarjajo vrednosti in kaj določa njihove stroške. Tak pristop zahteva predvsem posebno informacijsko bazo, česar GG Bled nima niti nima opredeljenih strateških poslovnih področij. Na GG Bled prav tako ne merijo stroškov in koristi vsake diskretne dejavnosti v očeh kupca.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA GG BLED

3.1. SPLOŠNO

Po končanem lastninskem preoblikovanju je Okrožno sodišče v Kranju dne 8. 12. 1997 izdalo sklep o vpisu pravnih posledic lastninskega preoblikovanja. V sodni register je vpisalo podjetje »GG, gozdno gospodarstvo Bled, d.d.« z ustanovnim kapitalom 611.900.000,00 SIT. Po sklepu skupščine ima podjetje enočlansko upravo in petčlanski nadzorni svet.

V skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti iz leta 2002 (UL RS, št. 2/02) dejavnost podjetja spada pod področje »Kmetijstvo, lov in gozdarstvo (A)«, oddelek »Gozdarstvo in gozdarske storitve (02)«, skupino »Gozdarstvo in gozdarske storitve (02.0)«, razred »Gozdarstvo (02.01)« in podrazred »Gozdarstvo (02.010)«.

Poleg gozdarstva podjetje izvaja naslednje dejavnosti:

- 02.02 Gozdarske storitve,
- 45.21 Splošna gradbena dela,
- 45.23 Gradnja cest,
- 50.20 Vzdrževanje in popravila motornih vozil,
- 51.53 Trgovina na debelo z lesom in
- 60.24 Cestni tovorni promet.

Osnovna dejavnost podjetja je gozdarstvo. V okviru te dejavnosti podjetje izvaja:

- posek drevja,
- spravilo lesa,
- prevoz lesa,
- dodelavo lesnih sortimentov za potrebe kupcev,
- odkup lesnih sortimentov od lastnikov gozdov,
- prodajo lesnih sortimentov ter
- gojitvena in varstvena dela v gozdovih.

Gozdarsko dejavnost izvaja podjetje večinoma v državnih gozdovih na blejskem gozdnogospodarskem območju. Državni gozdovi so v upravljanju in razpolaganju Sklada kmetijskih zemljišč in gozdov RS, GG Bled pa ima od države podeljeno koncesijo. Poleg dela za Sklad podjetje izvaja gozdarske storitve tudi za druge zainteresirane lastnike gozdov.

Od skupno 1,44 mrd. SIT skupnih prihodkov v letu 2004 je imela največji delež prodaja lesa (73 %), sledijo različne storitve (22 %), finančni in izredni prihodki (3 %) ter prevrednotovalni poslovni prihodki (2 %). Podjetje je na domačem trgu realiziralo 79 % prodaje lesa in na tujem 21 %. Poleg gozdarske dejavnosti podjetje izvaja tudi nizke gradnje, avtoprevozniške storitve in avtomehanične storitve.

V okviru nizkih gradenj izvaja:

- gradnjo in vzdrževanje gozdnih prometnic,
- popravilo in vzdrževanje gozdnih prometnic,
- gradnjo in vzdrževanje kanalizacije,
- urejanje hudournikov in vodotokov,
- minerska dela,
- agromelioracije in
- druge nizke gradnje.

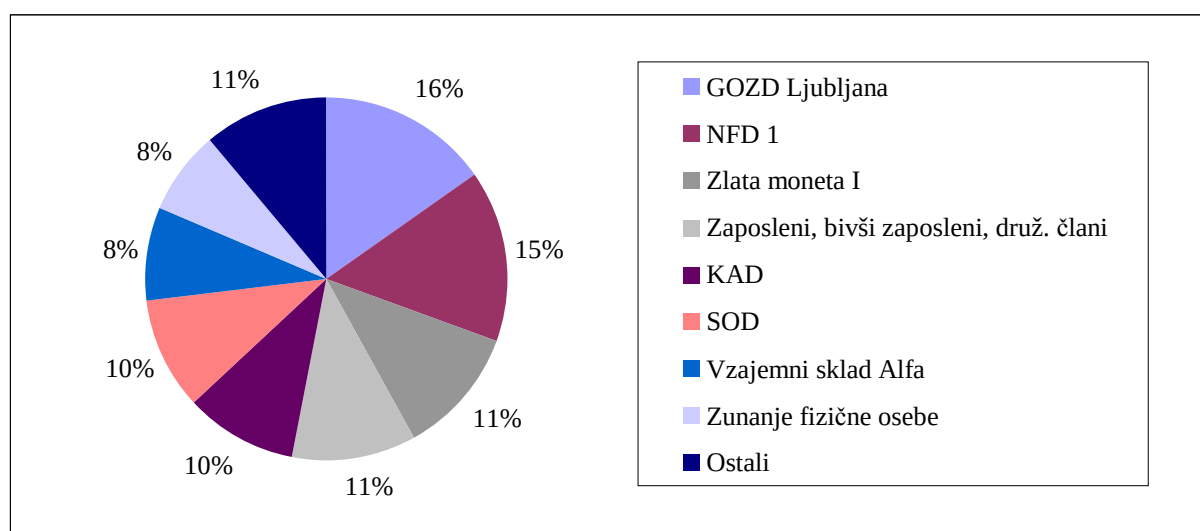
V okviru avtoprevoznih in avtomehaničnih storitev izvaja:

- tovorni prevoz v cestnem prometu,
- pljuženje cest,
- popravilo gozdne mehanizacije,
- avtomehanična in ključavničarska dela,
- servis dvigal in motornih žag,
- popravilo kamionov ter osebnih vozil in
- druga strojnovzdrževalna dela.

3.1.1. Lastninska struktura

Delnica GG Bled je bila uvrščena na prosti trg Ljubljanske borze vrednostih papirjev dne 27. 12. 1999. Vse delnice so navadne, z nominalno vrednostjo 1.000 SIT. Skupno se trguje z 489.000 delnicami. Struktura delničarjev na dan 31. 12. 2004 je prikazana v tabeli 1 in na sliki 14.

Slika 14: Pregled strukture delničarjev podjetja GG Bled na dan 31. 12. 2004



Vir: Letno poročilo GG Bled za leto 2004

Tabela 1: Pregled strukture delničarjev podjetja GG Bled na dan 31. 12. 2004

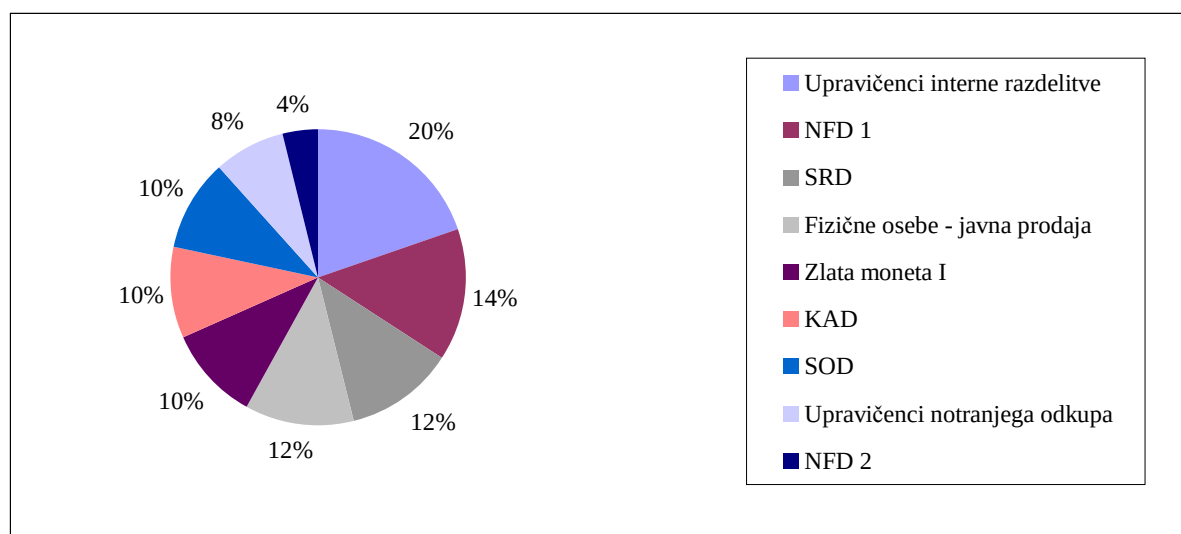
Delničarji	Število delnic	Delež v %
GOZD Ljubljana d.d.	94.186	15,4
NFD 1 investicijski sklad d.d.	91.724	15,0
Zlata moneta I d.d.	70.014	11,4
Zaposleni, bivši zaposleni, družinski člani	68.623	11,2
Kapitalska družba d.d.	61.190	10,0
Slovenska odškodninska družba d.d.	61.190	10,0
Vzajemni sklad Alfa	50.269	8,2
Zunanje fizične osebe	47.246	7,7
ostali	67.458	11,0
Skupaj	611.900	100

Vir: Letno poročilo GG Bled za leto 2004

Lastninska struktura se je v zadnjih letih zelo spreminjala. Primerjava z lastninsko strukturo z dne 31. 12. 1998 (slika 15 in tabela 2) je očitna. Največji institucionalni lastniki so obdržali svoje deleže (KAD in SOD), NFD 1 in Zlata moneta I sta ga malo povečala. Sprememba lastninskega preoblikovanja podjetja je povzročila to, da so imeli v letu 1998 visok delež upravičenci interne razdelitve, Slovenska razvojna družba, upravičenci notranjega odkupa in fizične osebe iz javne prodaje. Ta del je skupaj zajemal 51,6 %. Iz te skupine so imele v letu 2004 fizične osebe le še 18,9 % (zaposleni, bivši zaposleni in družinski člani 11,2 %). Zaradi tega se je povečal delež zunanjih pravnih oseb (GOZD Ljubljana je postal največji delničar s 15,4 %), vzajemnega sklada Alfa in ostalih delničarjev, kamor spadajo predvsem razni finančni lastniki.

Trgovanje z delnico GG Bled je bilo živahno tudi na Ljubljanski borzi. Od uvrstitve na prosti trg in do konca leta 2004 je bilo od skupno 1.186 možnih dni zabeleženih 525 trgovalnih dni, kar pomeni, da se je z njo trgovalo v povprečju vsakega 2,26 dneva. Najnižji enotni tečaj je bil 503 SIT, najvišji pa 2.500 SIT ([URL:<http://www.finance-on.net/arhivtec.php>], 6. 7.2005).

Slika 15: Pregled strukture delničarjev podjetja GG Bled na dan 31. 12. 1998



Vir: Letno poročilo GG Bled za leto 1998

Tabela 2: Pregled strukture delničarjev podjetja GG Bled na dan 31. 12. 1998

Delničarji	Število delnic	Delež v %
Upravičenci interne razdelitve	120.491	19,7
NFD 1 investicijski sklad d.d.	88.815	14,5
Slovenska razvojna družba (rezer.za notranji odkup)	73.428	12,0
Fizične osebe - javna prodaja	72.663	11,9
Zlata moneta I d.d.	62.135	10,2
Kapitalska družba d.d.	61.190	10,0
Slovenska odškodninska družba d.d.	61.190	10,0
Upravičenci interne razdelitve	48.952	8,0
NFD 2 investicijski sklad d.d.	23.036	3,8
Skupaj	611.900	100

Vir: Letno poročilo GG Bled za leto 1998

3.1.2. Velikost podjetja

Med podjetji z dejavnostjo A/02.010 je bil tržni delež obravnavanega podjetja na slovenskem trgu v letu 2004 5,5 odstotka, medtem ko je bilo po skupnih prihodkih podjetje uvrščeno na peto mesto (iBon: 2005/I). Po 52. členu Zakona o gospodarskih družbah (1993) je podjetje uvrščeno med srednje velika podjetja, ker izpolnjuje dve od treh meril, ki po tem zakonu določajo srednje velike družbe. V letu 2004 je bilo v podjetju zaposlenih 130 delavcev (povprečno število zaposlenih, izračunanih iz ur), medtem ko je merilo za srednje družbe 250 ali manj ljudi. Skupni prihodki v letu 2004 so bili 1,44 mrd. SIT, medtem ko je merilo za srednje velike družbe 4 mrd. SIT ali manj. Podatki so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Merila za razvrščanje družb v majhne, srednje in velike ter podatki za GG Bled za leto 2004

Kriterij po ZGD	majhne družbe	srednje družbe	GG Bled 2004
povprečno število zaposlenih	<=50	<=250	130
prihodek v 1.000 SIT	<1.000.000	<4.000.000	1.441.188
vrednost aktive v 1.000 SIT	<500.000	<2.000.000	2.364.748

Vir: ZGD – Zakon o gospodarskih družbah (1993) in Letno poročilo GG Bled za leto 2004

3.2. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA

Na podlagi uredbe o organizaciji gozdarstva z dne 27. 12. 1946 je vlada Ljudske republike Slovenije (LRS) z odločbo (17. 1. 1947) ustanovila pet gozdnih gospodarstev (med drugimi tudi gorenjsko) z nalogo, da gojijo in izkoriščajo državne gozdove, ki so jim bili dani v upravljanje, ter da predelujejo les v okviru lastnih lesnih obratov.

Že naslednje leto so bila gozdna gospodarstva ukinjena. Vlada LRS je istočasno z ukinitvijo izdala odločbo o ponovni ureditvi gozdnih gospodarstev (7. 2. 1948) in ustanovila 17 gozdnogospodarskih območij, med njimi tudi delovno organizacijo GG Bled, ki je poslovala kot državno gospodarsko podjetje po predpisih Splošnega zakona o državnih gospodarskih

podjetjih (UL FLRJ št. 62-437/46). GG Bled in vsa ostala gozdna gospodarstva so bila pod operativnim upravnim vodstvom Glavne direkcije republiških gozdnih gospodarstev LRS. Z dnem 4. 2. 1952 so pod okrilje GG Bled vključili tudi Gozdno gospodarstvo Kranj, ki pa so ga leta 1953 ponovno obnovili. V tem času je GG Bled posloval tudi kot lesno industrijsko podjetje.

Po odločbi o gozdnih gospodarstvih LRS št. II.-136/I.-54 z dne 31.03.1953 so GG Bled izločili iz registra državnih gospodarskih podjetij in ga spremenili v gospodarsko organizacijo s samostojnim financiranjem. Z odločbo izvršnega sveta Ljudske skupščine LRS št. 307/3 je bilo podjetje ustanovljeno 6. 4. 1954 in vpisano v register.

Spremenjeni zakonski predpisi o gozdovih so v letih 1963–1965 povzročili prevzem gospodarjenja z gozdovi v zasebni lasti. Prevzem je GG Bled opravil od področnih kmetijskih zadrug na osnovi medsebojnih pogodb. Z zasebnimi lastniki gozdov se je začelo poslovanje po kooperacijskih pogodbah.

Lastniki gozdov so morali posekan les prodajati štirinajstim gozdnim gospodarstvom in obdobje do leta 1993 tako imenujemo obdobje skupnega gospodarjenja z vsemi gozdovi, ne glede na lastništvo.

Zakonska določila o združenem delu so leta 1974 zahtevala novo samoupravno organiziranost. V okviru delovne organizacije GG Bled so se oblikovale temeljne organizacije združenega dela (TOZD) za družbene gozdove, temeljne organizacije kooperantov (TOK) za zasebne gozdove in delovna skupnost skupnih služb (DSSS).

Naslednja velika mejnika v razvoju GG Bled in celotnega gozdarstva sta bili leti 1991 in 1993. Zakon o denacionalizaciji (1991) je omogočil vračilo premoženja nekdanjim lastnikom in s tem tudi gozdov. Na območju GG Bled je bilo za vračanje predvideno okoli 92 odstotkov nekdanjih družbenih gozdov (Winkler, 1992, str. 96), za katere je bila pravica do uporabe v zemljiški knjigi pisana na GG Bled. Zaradi konca skupnega gospodarjenja in negotove prihodnosti se je na GG Bled začelo zmanjševanje obsega poslovanja in zaposlenih. Še v letu 1990 je GG Bled iz vseh gozdov skupaj prodal 127.035 m³ lesa, od tega 79.784 m³ iz družbenih in 46.813 m³ iz zasebnih gozdov (Kavčič, 1992, str. 22–23). V letu 2004 je GG Bled skupno prodal »samo še« 70.473 m³ lesa, od tega 38.698 m³ iz državnih gozdov in 31.776 m³ iz zasebnih (Letno poročilo GG Bled za leto 2004).

Na podlagi Zakona o gozdovih (1993) je bilo formalno konec skupnega gospodarjenja v družbenih in zasebnih gozdovih, gozdarstvo pa se je ločilo na javni in poslovni del. Stari GG Bled se je razdelil na izvajalski del – kasnejšo delniško družbo, novoustanovljeni Zavod za gozdove (Območno enoto Bled) – javno gozdarsko službo in Kmetijsko gozdarsko zadrugo

Gozd Bled kot pravno naslednico ukinjenega TOK-a. Z dnem 1. 7. 1993 je na novi GG Bled prešlo 236 delavcev ter na Zavod za gozdove 39 delavcev. Na GG Bled je prešlo 77,77

odstotka skupnega premoženja (Pogodba o razdružitvi sredstev in obveznosti do virov sredstev Gozdnega gospodarstva Bled, 1995). Iz preostalega premoženja GG Bled so se izločila vsa kmetijska in gozdna zemljišča, ki so bila s pogodbo prenesena na novoustanovljeni Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije.

GG Bled se je lastninil v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij in 19. 6. 1997 je Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo izdala odločbo za vpis lastninskega preoblikovanja GG Bled v sodni register, na podlagi katerega se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo.

3.3. POSKUS OPREDELITVE VIZIJE PODJETJA

Podjetje v svojih dokumentih nima opredeljene vizije in poslanstva. Čeprav sem šele začel službovati v obravnavanem podjetju, vseeno opredeljujemo vizijo podjetja in jo predlagamo upravi: »Želimo biti najučinkovitejše, najinovativnejše in tehnološko najbolj izpopolnjeno podjetje v gozdarski dejavnosti v Sloveniji.« Opredeljena vizija kaže jasno sliko podjetja v prihodnosti!

Ker ima GG Bled zelo negotovo prihodnost, svetujemo upravi, da upošteva tudi naslednji ugotovitve, ki jih navaja avtor na podlagi treh anket o pomenu vizije v podjetjih (Coulson - Thomas, 1992, str. 102):

- Jasna vizija in strategija, zavezanost uprave in komunikacijske spretnosti so ključne pri upravljanju sprememb (management of change).
- Vizija mora biti nepremagljiva. Z njo se morajo identificirati vsi zaposleni, jasno mora biti predstavljen vzrok za spremembe in zagotovljena morata biti sodelovanje ter zavezanost vseh zaposlenih. Za posredovanje vizije vsem zaposlenim mora prevzeti odgovornost uprava.

4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA

4.1. OCENJEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA

V poglavju bomo podali oceno gospodarskega, tehnično-tehnološkega, naravnega, politično-pravnega in kulturnega okolja.

4.1.1. Analiza gospodarskega podokolja

Gospodarsko podokolje je ključna kategorija, ki vpliva na poslovanje podjetij. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili mednarodno gospodarsko okolje in oceno gospodarskega položaja v Sloveniji.

Svetovna gospodarska rast je bila v letu 2004 najvišja v zadnjih tridesetih letih (5,1 %). V skladu z napovedjo se bo rast v letih 2005 in 2006 rahlo umirila (4,3 % oziroma 4,4 %). V primerjavi s predhodnim letom je bila še bolj pospešena rast obsega mednarodne menjave, ki je bila skoraj 10 odstotkov.

Po dveh letih skromne gospodarske rasti se je v letu 2004 bruto domači proizvod držav na evroobmočju povečal za dva odstotka (v EU za 2,4 %). Napovedi za leto 2005 predvidevajo umiritev, za leto 2006 pa pospešitev gospodarske rasti (tabeli 4 in 5).

Povprečna cena nafte (brent) je bila v letu 2004 38,3 USD na sodček. Visoke cene nafte so bile delno posledica visoke konjunktore. Predpostavka IMF za povprečje cen nafte vrste brent, dubai in west texas intermediate za leto 2005 je 46,5 USD/sodček in za leto 2006 43,75 USD/sodček.

Mednarodne prognostične institucije opozarjajo na številna tveganja glede gibanj v mednarodnem okolju. Na svetovni ravni so negotovosti povezane zlasti s cenami nafte in plačilno-bilančnimi neravnotežji. Hkrati je gospodarska rast v nekaterih regijah preveč odvisna od konjunktore v ZDA in na Kitajskem, zato lahko hitrejša upočasnitev v teh državah predstavlja tveganje za gospodarstva s šibko rastjo domačega povpraševanja (UMAR: Pomladansko poročilo 2005, str. 21–23).

Tabela 4: Gospodarska gibanja v svetu

Kazalci	2003	2004	2005	2006
Gospodarska rast – svet (realna rast v %)	4,0	5,1	4,3	4,4
Obseg svetovne trgovine blaga in storitev (realna rast v %)	4,9	9,9	7,4	7,6
Svetovne cene surovin brez energentov ¹ (rast v %)	7,1	18,8	3,8	–5,1
6-mesečne LIBOR ² obrestne mere na dolarske depozite (v %)	1,2	1,8	3,3	4,1
6-mesečne LIBOR ² obrestne mere na evro depozite (v %)	2,3	2,1	2,3	2,9

Vir: UMAR: Pomladansko poročilo 2005, str. 23

Opombe: originalni vir: IMF World Economic Outlook, april 2005, ¹tehtano povprečje glede na deleže v svetovnem izvozu, ²LIBOR – London interbank offered rate

ZDA so v letu 2004 dosegle najvišjo gospodarsko rast v zadnjih petih letih (4,4 %). Ta je temeljila na visoki rasti zasebne potrošnje (3,8 %) in na močno pospešenih bruto investicijah v osnovna sredstva (9 %). V naslednjih dveh letih bo rast po predvidevanjih okoli 3,5 odstotka.

Med posameznimi državami, ki so naše pomembnejše partnerice, so napovedi za leti 2005 in 2006 najslabše za Nemčijo in Italijo. Kljub nizki gospodarski rasti (1,6 %) je bila to najvišja rast v Nemčiji po letu 2000 in je temeljila na pospešenem izvozu. Ker se ne predvideva močnejša krepitev zasebne potrošnje v letu 2005, bo rast v letu 2005 le skromnih 0,9 odstotka. V Italiji na nizko rast najbolj vpliva nizek izvoz in posledično upadanje industrijske proizvodnje. V letih 2005 in 2006 bo gospodarska rast v Avstriji na podobni ravni kot v letu 2004. Rahel pospešek bodo povzročile olajšave v okviru večletne davčne reforme in večja gradbena dejavnost (UMAR: Pomladansko poročilo 2005, str. 23–25).

Tabela 5: Gospodarska rast v najpomembnejših slovenskih trgovinskih partnericah

	Realna rast bruto domačega proizvoda v % (napoved april 2005)		
	2004	2005	2006
Evroobmočje	2,0	1,7	2,2
EU	2,4	2,0	2,4
Nemčija	1,6	0,9	1,7
Italija	1,2	1,2	1,7
Francija	2,5	2,0	2,3
Avstrija	2,0	2,0	2,2
ZDA	4,4	3,5	3,4

Vir: UMAR: Pomladansko poročilo 2005, str. 21

Izmed držav na področju nekdanje Jugoslavije se je gospodarska rast na Hrvaškem v letu 2004 nekoliko umirila (3,8 %) in naj bi v prihodnjih dveh letih ostala na podobni ravni. V Srbiji in Črni gori ter Bosni in Hercegovini so gospodarska gibanja že v letu 2004 presegla pričakovanja. Ugodna gibanja so vplivala tudi na povišane stopnje rasti za leti 2005 in 2006 v obeh državah (5 %). (UMAR: Pomladansko poročilo 2005, str. 25)

Gospodarska rast v Sloveniji v letu 2004 je bila najvišja v zadnjih petih letih (4,6 %). Glavni dejavnik, ki je glede na predhodno leto prispeval k višji rasti, je saldo menjave s tujino. Na gospodarsko rast je sicer vplival negativno (–0,2 %), vendar je bil negativni prispevek nižji kot v letu prej (–2,2 %). Pomladanska napoved Urada za makroekonomske analize in razvoj za leto 2005 je enaka (3,8 %), za leto 2006 pa nekoliko višja (4,1 %) od jesenske napovedi (3,9 %). Vzdržno zniževanje inflacije v zadnjih dveh letih je rezultat usklajenih ukrepov Banke Slovenije in Vlade RS, povezanih z načrtom vstopa Slovenije v ERM II in prevzemom evra. Povprečna inflacija je bila v letu 2004 3,6 odstotka. Najbolj je k znižanju inflacije prispevala stabilizacija tečaja tolarja ob vstopu v ERM II. Za leti 2005 in 2006 se pričakuje nadaljnje umirjanje (2,5 % oziroma 2,3 %), kar bo omogočilo izpolnitev maastrichtskega kriterija sredi leta 2006. Rast izvoza je bila v letu 2004 znatno hitrejša, rast domače potrošnje

pa se je ohranila na solidni ravni iz leta 2003. Krepitev gospodarske rasti je izvirala predvsem iz močno pospešenega izvoza glede na leto prej (12,6 % v letu 2004 v primerjavi s 3,2 % iz leta 2003). Pri tem se je povečala rast izvoza v EU (Italijo, Francijo in Avstrijo), Hrvaško, Srbijo in Črno goro ter Rusijo. V letih 2005 in 2006 se bo rast izvoza ohranjala na sorazmerno visoki ravni (7,5 % oziroma 7,9 %), rast domačega povpraševanja pa upočasnjevala. Pri tem se predvideva, da se bo nadaljeval proces ohranjanja visoke rasti izvoza v države EU in upadanje izvoza na trge zunaj EU. V primerjavi z letom 2003 (7,3 %) se je v letu 2004 precej okrepila tudi rast uvoza (13,2 %), kar je bilo ob enaki rasti domače potrošnje večinoma posledica visoke rasti izvoza in posledično reprodukcijskega povpraševanja. Zasebna potrošnja je v letu 2004 dosegla drugo največjo rast v zadnjih devetih letih (3,5 %). Gospodinjstva so se pospešeno zadolževala predvsem iz treh razlogov: zniževanja obrestnih mer, sprostitev prve Nacionalne stanovanjske varčevalne sheme in povečanih nakupov v tujini. V letih 2005 in 2006 naj bi se rast zasebne, investicijske in državne potrošnje ohranjala na ravni zadnjih dveh let. Realna rast bruto plače na zaposlenega je bila v letu 2004 2 odstotka, s čimer je bil presežen cilj socialnega sporazuma o zaostajanju plač za rastjo produktivnosti. V letu 2005 naj bi plača na zaposlenega porasla za 2,1 odstotka. Plačna politika bo sledila smernici zaostajanja rasti realne bruto plače za rastjo produktivnosti dela za eno odstotno točko tudi v letu 2006 (UMAR: Pomladansko poročilo 2005, str. 14–39).

Tabela 6: Pomembnejši makroekonomski kazalci razvoja Republike Slovenije

Kazalci	2004	2005	2006
Bruto domači proizvod (realna rast v %)	4,6	3,8	4,1
Inflacija (povprečje leta konec leta v %)	3,6	2,5	2,3
Izvoz blaga in storitev (realna rast v %)	12,6	7,5	7,9
Uvoz blaga in storitev (realna rast v %)	12,4	6,5	6,6
Stopnja registrirane brezposelnosti v %	10,3	9,8	9,3
Produktivnost (BDP na zaposlenega) (realna rast v %)	4,5	3,4	3,6
Bruto plača na zaposlenega (realna rast v %)	2,0	2,1	2,6
Zasebna potrošnja (realna rast v %)	3,5	3,4	3,1
Državna potrošnja (realna rast v %)	1,7	2,5	2,5
Investicije v osnovna sredstva (realna rast v %)	6,8	6,7	4,9

Vir: UMAR: Pomladansko poročilo 2005, str. 31

4.1.2. Tehnično-tehnološko podokolje

Pri opisovanju procesov med človekom in naravo, pri katerih nastajajo opredmeteni proizvodi, uporabljamo več terminov, ki nam te odnose opišejo z različno natančnostjo. Govorimo o tehniki, ki jo razumemo kot najbolj splošen opis vseh tehničnih sredstev in procesov, s katerimi ustvarjamo določene učinke. Nekoliko manj splošen je pojem tehnologije, ki predstavlja seznam tehnoloških faz pri ustvarjanju nekega proizvoda (Košir, 2002, str. 9).

Tehnološki razvoj, ki je potekal na mnogih področjih človekovega življenja in dela, je v gozdarstvu na splošno in še posebno slovenskem sorazmerno počasen. Za to je kar nekaj tehničnih razlogov. Med njimi so v ospredju gotovo okoljski – večje varovanje okolja, ki ne prenese neprilagojenih tehnologij, ter razdrobljenost gozdne posesti in s tem proizvodnje, ki zahteva manjša in prilagodljivejša delovna sredstva. Čeprav se je v obdobju nekdanjega skupnega gospodarjenja z vsemi gozdovi ne glede na lastništvo sorazmerno uspešno sledilo tehnološkim spremembam, pa je bila zadnja večja tehnološka sprememba pri sečnji vendarle uvedba motornih žag za strojno odžaganje vej in opuščanje nekaterih opravil v gozdu (npr. lupljenja), s čimer se je bistveno olajšalo gozdno delo. Podobno se je zgodilo pri spravilu lesa, kjer so se uspešno uveljavili zgibni traktorji in sodobne žične naprave (Pri tem je prisoten tudi domači prispevek – sodoben traktor woody).

Prizadevanje za tehnološki napredek morajo tudi v gozdarstvu poleg ekonomskih in ergonomskih vidikov obsegati tudi okoljske. Vsak od teh vidikov je pomemben, idealno pa je, če jih lahko povežemo in zagotovimo, da učinkujejo sinergijsko.

V slovenskem gozdarstvu sta na tehnološkem področju vsaj dve področji, kjer za EU zaostajamo vsaj za 10 let. Prvo prav gotovo uporaba sodobnih tehnologij sečnje in spravila lesa, kamor spadajo stroji za sečnjo (harvesterji) in posebni stroji za izvoz lesa – zgibni polprikoličarji (forwarderji). Pionirji na tem področju so gozdarji iz skandinavskih dežel in Severne Amerike. Na drugem mestu lahko omenimo tehnološko sodobnejše izkoriščanje biomase iz gozdov.

Pri razvoju tehnologij pridobivanja lesa je Slovenija dolgo sledila sosednjim državam. Še v sedemdesetih letih, ko so se ponekod po svetu že kazali zametki današnjih teženj, so v gozdarstvu Slovenije ubrali nam prilagojeno pot, ki je bila skladu s takratnimi težnjami v Srednji Evropi. Počasi, a vztrajno smo začeli zaostajati. Pojavljalo se je vse več razlik v produktivnosti različnih dežel in opremljenosti ter izkoriščenosti strojev. Vzrok za naraščajoči zaostanek v osemdesetih letih gre pripisati skromnejšim možnostim in omejitvam pri nabavi ustreznih strojev, šibki domači industriji in tudi načinu gospodarjenja z gozdovi. V devetdesetih letih se je zgodba nadaljevala. V obdobju tranzicije se je zaostanek še povečal, čeprav so v gozdarstvu obnovili obrabljene stroje in čeprav opremljenost gozdarskih družb še nikoli ni bila tako dobra, njihova učinkovitost pa tako visoka. Slednje pomeni izrazito pozitivne težnje in dobro osnovo za prave spremembe. Te se bodo zgodile zaradi pravih konkurenčnosti in tudi zaradi pričakovanih lastnikov gozdov, ki bodo zahtevali določen delež pri prodaji svojih gozdnih lesnih proizvodov (Košir, 2002, str. 7 in 8).

Vsaka tehnološka sprememba je pri gozdarjih naletela na večji ali manjši odpor. Tudi pri zamenjavi ročne žage z motorno je bilo podobno. Danes se v Sloveniji sečnja skoraj 100-odstotno izvaja z motorno žago. Na Finskem je na primer delež strojne sečnje preko 90 odstotkov, v z nami bolj primerljivih državah, kot so Nemčija (redčenja) in Avstrija (državni gozdovi), pa okoli 50 odstotkov. Čeprav ima strojna sečnja zaradi naravnih omejitev gozdnih sestojev v Sloveniji omejen domet, so njene prednosti predvsem zaradi ekonomskega,

ergonomskega in varnostnega vidika tako velike, da z njeno uporabo na primernih terenih ne smemo več odlašati.

4.1.3. Naravno podokolje

Spremembe klime, ozonska luknja, erozija in viharji ponujajo manj teoretične, toda bolj praktične zahteve za radikalne spremembe ravnanja z našim planetom. Ključna točka spremembe paradigme ni varčno ravnanje z neobnovljivimi naravnimi viri, ampak trajnostna izraba obnovljivih virov. Poleg CO₂ in energetske bilance kaže to na ključno vlogo gozda in lesa. Ta dejstva označujejo gozd kot splošno dobrino (Krajčič, 2001, str. 33).

V gozdarski ekonomiki obravnavamo gozd kot osnovno sredstvo, in sicer tako zemljišče kot tudi lesno zalogo. V gozdni proizvodnji poznamo proizvodni proces, kjer poteka izkoriščanje gozdov, na koncu procesa pa proizvedemo gozdni lesni proizvod. Čeprav so gozdovi lastninska kategorija, je izkoriščanje močno regulirano, saj gozdovi spadajo med naravna bogastva, za katera Ustava Republike Slovenije (70. člen) zahteva, da se z zakonom določijo pogoji, pod katerimi se smejo izkoriščati. Zakon o gozdovih (1993) nalaga lastniku takšno gospodarjenje, da se zagotovi:

- sonaravno ter večnamensko gospodarjenje, usklajeno z načeli varstva okolja in naravnih vrednot,
- trajno in optimalno delovanja gozda kot ekosistema in
- trajno uresničevanje vseh funkcij gozdov (ekoloških, socialnih in proizvodnih).

Gozdarstvo je dejavnost, ki zaradi pomena gozda in narave v zavesti ljudi vzbuja vse več zanimanja. Gozdovi ob pravilnem gospodarjenju in rabi zagotavljajo vse svoje funkcije. Kljub temu postavlja javni interes za gozdove lastnikom omejitve. Te so običajno v nasprotju cilji gospodarjenja zasebnega lastnika, ki pri gospodarjenju išče predvsem gospodarske (finančne) koristi.

Ekonomika okolja je razvila že veliko metod vrednotenja javnih (ekoloških in socialnih) funkcij, kljub temu pa še nikjer v svetu nismo zasledili, da bi njihovo vrednost upoštevalo tudi družbeno knjigovodstvo, kot to priporoča Agenda 21 s konference v Riu de Janeiru leta 1992. Nobena država v svetu ne izkazuje njihove višine v svojem bruto domačem proizvodu. V nekaterih državah so naredili le ocene. Tako je denarna vrednost nelesnih vlog gozda za celotno družbo na Japonskem okoli 10 odstotkov bruto domačega proizvoda (Krajčič, 2001, str. 32).

Slovenija ima bogato tradicijo načrtnega gospodarjenja z gozdovi. V Evropi smo bili druga država, ki je z zakonom prepovedala sečnjo na golo in s tem upoštevala naravno zakonitost gozda, ki se obnavlja na majhnih površinah. Stopnja naravne ohranjenosti naših gozdov je danes velika, povprečna lesna zaloga na hektar je med najvišjimi v Evropi.

Slovenija je skupaj z drugimi državami članicami Evropske unije in njenimi kandidatkami leta 2002 podpisala posebno deklaracijo o pospešenem uveljavljanju Nature 2000, ki pokriva

Slovenijo z ekološko pomembnimi območji, naravnimi vrednotami, posebnimi varstvenimi območji in posebnimi zavarovanimi območji. Mreža Natura 2000 bo zajemala tudi velik del območja GG Bled, ki bo svoje gospodarjenje moral prilagoditi strožjim pogojem.

Temeljni cilji politike EU na področju varstva narave so (Golob, 2003, str. 210):

- prispevati k varstvu biotske raznolikosti na celotnem območju EU z zagotavljanjem ohranitve ugodnega stanja izbranih habitatov in vrst,
- varovati ogrožene endemične, redke, ranljive in prizadete vrste prostoživeče flore in favne znotraj posamezne države članice in v Evropi kot celoti,
- varovati habitate, ki so pomembni za EU in so v nevarnosti, da izginejo v ožjem ali širšem območju, ali pa predstavljajo izjemne primere biogeografskih regij Evrope, in
- prispevati k ohranjanju določenih redkih ali ogroženih rastlinskih in živalskih vrst v državah zunaj Evrope z omejevanjem trgovine z vrstami.

Poleg predpisov s področja varovanja okolja in gozdov so za podjetja pomembni tudi standardi skupine ISO 14000, ki obravnavajo ravnanje podjetij z energetske viri, vodnimi viri, hrupom, emisijami nevarnih snovi, odpadki, skratka vsem, kar je povezano z okoljem. Med gozdarskimi gospodarskimi družbami je nosilec standarda ISO 14001 trenutno samo Gozdno gospodarstvo Postojna. Ostale družbe (koncesionarji) načrtujejo pridobitev okoljskega certifikata.

4.1.4. Politično-pravno podokolje

Politično-pravno podokolje je v gozdarski panogi eno najpomembnejših predvsem zaradi velikega števila deležnikov, ki imajo interes nad gospodarjenjem z gozdovi. Na poslovanje gozdarskih družb poleg splošne delovnopravne zakonodaje zelo vpliva panožna gozdarska regulativa, ki določa pogoje in omejitve pri gospodarjenju oziroma izkoriščanju gozdov.

V gospodarjenje z gozdovi se je v zadnjih desetih letih zelo vpletala tudi domača politika, kar so zelo občutile tudi gozdarske družbe. Zakonsko pridobljena dvajsetletna koncesija je bila potrjena s podpisom koncesijskih pogodb šele v decembru 2001 in januarju 2002. Še največji vpliv je v dobi tranzicije imela denacionalizacija gozdov, ki je v poslovanje GG Bled vnesla veliko negotovosti. V nadaljevanju poglavja predstavljamo grob pravni okvir procesa gospodarjenja z gozdovi in problematiko denacionalizacije gozdov.

Posebnost lastnine gozdov izvira iz potencialnega nasprotja med ekonomsko, socialno in ekološko vlogo gozda. Način uresničevanja lastninske pravice je zato eno izmed temeljnih vprašanj, do katerega se je treba opredeliti, ko postavljamo pravne okvire gospodarjenja z gozdovi.

Zakon o gozdovih (1993) je krovni predpis s področja gozdarstva v Sloveniji. Ureja načrtovanje in gospodarjenje z vsemi gozdovi (ne glede na lastnino), področje varovalnih gozdov in gozdov s posebnim namenom, promet z gozdovi, financiranje, področje javne gozdarske službe in delovanje Zavoda za gozdove Slovenije (v nadaljevanju ZGS). Zaradi

sočasnega zagotavljanja ekoloških, socialnih in proizvodnih funkcij mora lastnik gozda (Zakon o gozdovih s komentarjem, 1996, str. 4):

1. gospodariti z gozdovi v skladu s predpisi, načrti za gospodarjenje in akti, izdanimi po tem zakonu,
2. dovoliti v svojem gozdu prost dostop in gibanje drugim osebam in
3. dovoliti v svojem gozdu čebelarjenje, lov in rekreativno nabiranje plodov, zelnatih rastlin, gob in prostoživečih živali v skladu s predpisi.

V okviru Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS predpise na področju gozdarstva pripravlja Direktorat za gozdarstvo, lovstvo in ribištvo. Ministrstvo nadzira tudi ZGS oziroma z njim strokovno sodeluje pri pripravi programov na nacionalni ravni.

Zakon o gozdovih nalaga lastniku takšno gospodarjenje z gozdovi, ki zagotavlja ekološke in socialne funkcije gozdov. Lastniki gozdov so lahko fizične in pravne osebe, lastninska pravica do gozdov pa se izvaja tako, da je zagotovljena njihova ekološka, socialna in proizvodna funkcija. Lastnik gozda mora na svoji lastnini dovoliti sorazmerno veliko svobodo potencialnim uporabnikom tega prostora. Zase lahko zadrži zlasti gospodarsko izkoriščanje.

V skladu z Zakonom o ohranjanju narave (1999) se lastninska pravica na nepremičninah v javno korist lahko tudi omeji ali odvzame, kadar je to potrebno zaradi varstva naravnih vrednot.

V skladu s Pravilnikom o gozdnogospodarskih in gozdnogojitvenih načrtih (1998) ima pri načrtovanju gospodarjenja z gozdovi, ki ga opravlja ZGS, lastnik pravico sodelovati, pri čemer se njegove potrebe čim bolj upoštevajo.

Država lastnika omejuje tudi pri izbiri izvajalca za izvedbo del v svojem gozdu (Pravilnik o minimalnih pogojih, ki jih morajo izpolnjevati izvajalci del v gozdovih, 1994). Te omejitve veljajo zgolj za samostojne podjetnike, gospodarske družbe in zadruge, ne veljajo pa za izvedbo del v obliki medsosedske pomoči ali pri lastni izvedbi gozdnih del.

Pravilnik o izvajanju sečnje, ravnanju s sečnimi ostanki, spravi in zlaganju gozdnih lesnih sortimentov (1994) zavezuje lastnika, da išče strokovno pomoč pri ZGS.

V gozdarstvu je s strokovnega vidika prav gotovo najpomembnejša vloga ZGS, ki kot javna gozdarska služba usmerja razvoj vseh gozdov v Sloveniji. ZGS je organiziran na državni in lokalni ravni in ima skupno 825 zaposlenih delavcev, od tega Območna enota (v nadaljevanju OE) Bled 46 (Poročilo o delu Zavoda za gozdove Slovenije za leto 2004, str. 81). Zaposleni delavci ZGS so predvsem gozdarski strokovnjaki, ki so razporejeni tako, da obvladujejo celotno površino slovenskih gozdov. ZGS v skladu z zakonom pripravlja in načrtuje številne dejavnosti in ukrepe, katerih izvedbo zagotovi izvajalec del v gozdu, v našem primeru je to za državne gozdove koncesionar GG Bled. Najpomembnejši nalogi ZGS sta izdelovanje gozdnogospodarskih načrtov in izbira drevja za posek. Z načrti ZGS opredeli zlasti desetletni obseg sečnje ter gojitvenih in varstvenih del v gozdu, z izbiro drevja za posek pa na terenu posamično označi vse drevje, ki bo v tekočem letu v sečnji. Bistvo izdelave načrtov je predvsem v tem, da se pri gospodarjenju z gozdom upoštevajo in medsebojno uravnavajo na

eni strani možnosti, ki jih dajejo gozdovi, in na drugi strani potrebe oziroma zahteve, ki jih imata družba in posameznik. Izbira drevja za posek pomeni tudi odločanje o kakovosti in debelini ter lokacijah in koncentracijah izbranega drevja, kar so bistveni elementi, ki vplivajo na stroške proizvodnje in vrednost lesa v tekočem letu. Na načrtovanje in izbiro drevja za posek GG Bled dejansko nima vpliva. ZGS po pooblastilu Sklada kmetijskih zemljišč in gozdov RS (v nadaljevanju Sklad) opravlja še številna dodatna dela, med katerimi je najpomembnejši nadzor nad koncesionarji.

Na podlagi Zakona o denacionalizaciji (1991) je začela država nekdanjim lastnikom vračati tisto premoženje, ki jim je bilo odvzeto po II. svetovni vojni predvsem glede na predpise o agrarni reformi. Pretežno je šlo za premoženje fizičnih oseb, med pravnimi osebami pa je najpomembnejši razlastitveni upravičenec Ljubljanska nadškofija. V gozdarstvu je ta proces zajel 183.465 hektarjev gozdov (ocena Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS), kar je že in še bo bistveno spremenilo lastninsko in posestno strukturo slovenskih gozdov. Po končani denacionalizaciji se bo delež nekdanjih družbenih gozdov zmanjšal s 37 odstotkov na okoli 20 odstotkov državnih. Največji delež vračila nekdanjih družbenih gozdov je predviden v gozdnogospodarskih območjih Nazarje (96 % oziroma 16.000 ha) in Bled (92 % oziroma 24.000 ha) (Winkler, 1992, str. 95–96 in Winkler, Medved, 1994, str. 219).

Prav tako bodo po končani denacionalizaciji od 25 držav EU samo Avstrija, Portugalska in Švedska imele večji delež zasebnih oziroma manjši delež javnih gozdov kot Slovenija ([URL:http://www.unece.org/trade/timber/fra/screen/chp2_tot.pdf], 8. 2. 2004).

Zgodovina posesti na Pokljuki, Jelovici in Mežaklji je zelo obsežna, zato navajamo samo ključne dogodke (Žagar, 1999, str. 23, in Šetina - Bevc, 2001, str. 9–26):

1. Leta 1004 je posest briksenškemu škofu dodelil nemški cesar Henrik II.
2. Leta 1803 je posest po cesarskem ukazu podržavljena in vključena v kameralni fond.
3. Leta 1838 je cesar Ferdinand posest vrnil briksenški škofiji.
4. Leta 1858 je briksenška škofija posest prodala fužinarju Viktorju Ruardu.
5. Leta 1871 je Viktor Ruard posest prodal Kranjski industrijski družbi.
6. Leta 1895 je 26.454 hektarjev gozdov na Pokljuki, Jelovici in Mežaklji kupila avstrijska država za potrebe Kranjskega verskega sklada.
7. Po koncu I. svetovne vojne je verski sklad kot avstrijska državna lastnina postal lastnina države SHS in nato Kraljevine SHS.
8. Leta 1939 je vlada kraljevine Jugoslavije izdala Uredbo o prenosu imetja verskih zakladov katoliške cerkve in Ljubljanska nadškofija je dobila v last in upravljanje posest Kranjskega verskega sklada.
9. Med drugo svetovno vojno so Nemci posest podržavili.
10. Leta 1947 so posest nacionalizirali na osnovi predpisov o agrarni reformi in gozdove prenesli v družbeno lastnino z imetnikom pravice uporabe Gorenjskim gozdnim gospodarstvom, predhodnikom GG Bled.

11. Na osnovi Zakona denacionalizaciji iz leta 1991 je Ljubljanska nadškofija zahtevala vračilo 37.253 hektarjev gozdov, od tega 21.000 hektarjev na območju Upravne enote Radovljica.

12. Na osnovi Zakona o Skladu iz leta 1993 so gozdove prenesli v last RS, zavezanec za vračilo je postal Sklad, ki z njimi gospodari do pravnomočnosti denacionalizacijskih odločb.

Postopek denacionalizacije je objektivno najtežji upravni postopek, saj vsebuje elemente, ki so po svoji vsebini bližje pravdnemu postopku. Zakon o denacionalizaciji določa tudi povečano vrednost nepremičnin (gozdov). Vrednost podržavljenih gozdov se je lahko povečala zaradi zgraditve novih gozdnih cest in povečanja lesne zaloge zaradi intenzivnih vlaganj. Uradne metodologije za ugotavljanje večvrednosti gozdov ni.

V letih 1997–1998 so na osnovi dogovora med nadškofom in predsednikom vlade potekala tudi tajna pogajanja med cerkvijo in državo. Obe strani sta ustanovili podkomisiji za gozdove in vsaka je pripravila dva predloga o načinu oblike vrnitve cerkvenih gozdov. Pogajanja niso bila nikoli uspešno zaključena (Šetina - Bevc, 2001 str. 29).

GG Bled je dne 21. 12. 2001 z državo oziroma v njenem imenu s Skladom podpisal koncesijsko pogodbo z veljavnostjo do 1. 7. 2016. Koncesijska pogodba v svojem 3. členu določa, da se obseg koncesije brez obveznosti koncedenta zmanjša za tiste parcele, ki bodo na podlagi pravnomočnih odločb vrnjene v postopkih denacionalizacije (Koncesijska pogodba, 2001, 3. člen).

Prvo denacionalizacijsko odločbo je izdala Upravna enota Jesenice v letu 1994. Upravna enota Radovljica je v letih 1999–2001 izdala tri denacionalizacijske odločbe in vrnila Ljubljanski nadškofiji 2.274 hektarjev nepremičnin, predvsem gozdov (Šetina - Bevc, 2001 str. 34). Odločbe so postale pravnomočne v letu 2001 in z gozdovi je začela gospodariti Ljubljanska nadškofija. Za gozdove v Triglavskem narodnem parku v skupnem obsegu 21.000 hektarjev postopek še ni zaključen. Državno pravobranilstvo in GG Bled sta za 8.254 hektarjev sprožila upravni spor pri Upravnem sodišču v Ljubljani (Felc, 2001, str. 3).

4.1.5. Kulturno podokolje

Kulturo sestavljajo zlasti (Hrastelj, 1995, str. 364):

- družbene organizacije, ustanove z različnimi vlogami itd.,
- norme in vrednote,
- religije,
- jeziki,
- vzgojni in izobraževalni sistemi raznih stopenj specializacije,
- umetnost in estetika,
- materialna kultura in življenjske razmere.

Okoli 75 odstotkov Slovenije je gozdnote in okoli 15 odstotkov slovenske populacije (če vključimo še družinske člane, pa kar 50 odstotkov) je lastnikov gozdov. Tako velik odstotek

predstavlja velik potencial za določeno navezavo in odnos do gozda (narave) (Cevc, 2003, str. 149).

Slovenija je po gozdnatosti tretja država v Evropi, takoj za Finsko in Švedsko. Gozdovi so naravno in narodno bogastvo in na gozd gledamo kot na kakovost življenja. Pri opredeljevanju pomena kulturnega podokolja za podjetje in za širše gospodarjenje z gozdom velja zlasti omeniti posebno kulturo do gozda in obzirnega ravnanja z njim, ki postaja vse pomembnejša civilizacijska vrednota. Skozi stoletja se je izoblikovalo trdno razmerje »gozd-človek«, ki nima prav nič manjše teže kot razmerje »les-človek«, zato je gozdarstvo kot dejavnost kulturno vpeto v družbo. Kulturni vidiki gozda so pomeni, vrednote, simbolika, kolektivni spomin in različne predstave, ki so jih ljudje skozi čas razvili v odnosu do gozda (Cevc, 2003, str. 148). Gozd je tudi temeljno ogrodje krajine v Sloveniji, gospodarjenje z njim ne nazadnje upošteva tudi razvojne težnje podeželja in ekosocialno smer našega kmetijstva.

Tradicionalno smo srednjeevropski gozdarji bolj vajeni stikov z lastniki gozdov, mnogo manj z drugimi interesnimi skupinami. Ključni element gospodarjenja z gozdom je stik z javnostjo in znanje ter veščine komuniciranja z javnostjo. Zainteresirana javnost je danes izredno občutljiva na dogajanja v naravi in v gozdu in ena od prednostnih nalog gozdarjev je, da obdržimo in okrepimo vodilno vlogo pri izobraževanju javnosti o pomenu gozda in lesa kot obnovljivega naravnega vira.

Posebno vrednoto danes predstavlja in še bolj jo bo v prihodnosti uporaba lesa kot okoljsko sprejemljive surovine, obnovljivega vira energije in energijsko varčnega materiala. Les predstavlja za Slovenijo tudi velik naravni potencial, ki pomeni veliko možnost zaposlovanja v lesnopredelovalni industriji.

4.2. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA

4.2.1. Značilnosti gozdne proizvodnje in gozdarstva

Gozdna proizvodnja in gozdarstvo se po nekaterih značilnostih bistveno razlikujeta od drugih gospodarskih dejavnosti. Nepoznavanje teh posebnosti je v preteklosti povzročilo precej škode ne samo gozdarstvu, temveč narodnemu gospodarstvu sploh. Poznavanje teh značilnosti je pomembno zato, da se preprečijo posledice, ki bi lahko nastale zaradi nepoznavanja bistva gozdov, gozdne proizvodnje in gozdarstva, ter uskladijo ukrepi in postopki med posameznimi dejavnostmi in gozdarstvom tako, da bi bili usmerjeni v skupno korist (Winkler, 2003, str. 20).

Gospodarjenje z gozdovi mora biti skrbno načrtovano. Slovenija ima bogato in dolgoletno tradicijo načrtovanega gospodarjenja z gozdovi. Prvi gozdnogospodarski načrt je bil izdelan že leta 1724. Z načrtnim gospodarjenjem v vseh gozdovih ne glede na lastništvo in z odločilnim prispevkom gozdarske znanosti, lastnikov gozdov in strokovnjakov iz gozdnogospodarske prakse, nam je uspelo naše gozdove v zadnjih petdesetih letih bistveno izboljšati. Lesna zaloga se je v slovenskih gozdovih skoraj podvojila, prav tako prirastek lesa.

Osnovne značilnosti in posebnosti gozdne proizvodnje so zlasti (Gašperšič, 1990, str. 14–21, Winkler, 2003, str. 20–22):

1. Gozdna proizvodnja je vezana na naravne zakonitosti v gozdnih ekosistemih. Naravne razmere (nadmorska višina, plodnost tal ...) zelo vplivajo na gospodarjenje.
2. Dolgoročnost gozdne proizvodnje. Z različnimi oblikami gospodarjenja se zagotavljajo redni letni donosi iz gozdov po količini in po vrednosti. Spremembe sistema gospodarjenja so mogoče le v daljših časovnih rokih. Napake pri gospodarjenju se pokažejo navadno šele po več letih in se lahko hudo maščujejo. Predvsem zaradi dolgoročnosti se težko ocenjuje vpliv gojenja gozdov na finančni uspeh gospodarjenja.
3. Sečna zrelost ali zaključek proizvodnje lesa na panju se težko ugotavlja. V kmetijstvu proizvodi naravno dozorijo, v gozdni proizvodnji pa se ta zrelost določa bolj subjektivno glede na cilje gospodarjenja. Čas sečnje, pa tudi njen obseg, je zato mogoče prilagajati v sorazmerno širokih mejah.
4. Zaradi neenakih naravnih in proizvodnih razmer (drevesne vrste, odprtost gozdov ...) so v gozdarstvu neenaki pogoji gospodarjenja. Razlike vplivajo predvsem na finančni položaj lastnika. Problem je tudi objektivno in stimulatивно nagrajevanje opravljenega dela v gozdu.
5. Gozd je mnogonamenski del prostora in pri trajnem gospodarjenju dajejo gozdovi poleg neposrednih ekonomskih koristi tudi splošne koristi.
6. Velika razprostranjenost in nepreglednost gozdnega prostora zahtevata posebno teritorialno in organizacijsko razdelitev.
7. Rastoče lesne zaloge v gozdu so velik kapital po enoti gozdne površine, medtem ko za izkoriščanje gozda po enoti površine porabimo zelo malo živega dela.
8. Rastoča lesna zaloga (biomasa) je posebno proizvodno sredstvo. Rastoče drevje je proizvodno sredstvo, podrto in obdelano drevo pa je že proizvod. Obstajajo različna mnenja, ali je lesna zaloga fiksni ali obratni kapital.
9. Gozdne proizvodnje se ne da hitro povečati in je po obsegu ni mogoče neomejeno povečati. Za razliko od industrijske proizvodnje na gozdno proizvodnjo vplivajo naravne zakonitosti.
10. Les kot proizvod je zelo voluminozno in težko blago. Transport lesa od panja do potrošnika je znatni del proizvodnih stroškov.
11. Zaradi težjih naravnih in različnih delovnih razmer je težje uvajanje mehanizacije.

4.2.2. Gospodarjenje z gozdovi v Sloveniji

V nadaljevanju predstavljamo gospodarjenje z zasebnimi in državnimi gozdovi v Sloveniji, opredeljujemo ustreznost organizacije gospodarjenja z državnimi gozdovi v Sloveniji, jo primerjamo z Evropo in analiziramo poslovanje gozdarskih gospodarskih družb v letu 2004.

4.2.2.1. Gospodarjenje z zasebnimi gozdovi

Zasebni gozdovi zajemajo največji delež gozdov v Sloveniji. Kot del zasebnega gospodarstva oziroma gospodinjstva ima zasebni gozd predvsem gospodarsko vlogo. Po končani

denacionalizaciji bo v zasebnih rokah skoraj 80 odstotkov vseh gozdov v Sloveniji. Razen Ljubljanske nadškofije kot velike lastnice je preostali del gozdov predvsem v lasti manjših gozdnih posestnikov. Število gozdnih posesti je v Sloveniji 314.569 oziroma povprečno 2,56 hektarja na posest. Povprečna posest je v lasti 1,6 solastnika. Razmerje na OE Bled je ugodnejše. Povprečna posest je velika 3,84 hektarja in je v solastnini 2,4 lastnika (Medved, 2003, str. 252).

V lasti lastnikov gozdov, ki nimajo kmečkega gospodarstva, je 38 odstotkov zasebne gozdne površine. Večjo površino gozdov imajo zlasti kmetje v gorskih predelih. Slednji sestavljajo skupino posestev (3 % gozdnih posestnikov), kjer je gozd pomemben ali prevladujoč vir dohodka in predstavlja 25 odstotkov povprečnega dohodka kmetije. Delež gozdarstva v skupni bruto vrednosti proizvodnje povprečnega zasebnega kmetijstva pa je sorazmerno majhen – okoli šest odstotkov (Winkler, 1996, str. 49–53).

Le tretjina zasebnih lastnikov gozdov seka v svojih gozdovih vsako leto, skoraj petina lastnikov gozdov v svojih gozdovih sploh ne seka. Pogostnost sečenj narašča z velikostjo posesti. Posekan les namenijo za domačo porabo, za lastno predelavo ali za prodajo (tržna proizvodnja gozdnih lesnih sortimentov). Po anketi iz leta 1995 ima v Sloveniji svojo žago kar 8.000 lastnikov gozdov, ki letno predelajo 400.000 m³ lesa, od tega eno tretjino svojega. Lastniki prodajo kot gozdne lesne sortimente ali predelan les povprečno 70 odstotkov svoje celotne proizvodnje. (Winkler, 1996, str. 55–59).

Za realizacijo proizvodnje v zasebnih gozdovih uporablja lastnik gozda široko paleto možnosti (zasebna raba, odda v zakup ...). Praviloma je produktivnost gozdnih posestnikov nižja od produktivnosti poklicnih gozdnih delavcev, prav tako so gozdni posestniki slabše opremljeni in manj usposobljeni od poklicnih gozdarjev, zaposlenih pri izvajalskih gozdarskih podjetjih.

Izvajalsko gozdarsko podjetje ima možnost prevzemati celotno gospodarjenje v zasebnih gozdovih, posamezne faze gozdnega dela, odkup in prodajo gozdnih proizvodov, posredovanje pri nabavi gozdarske opreme in rezervnih delov ter tehnološko svetovanje.

Pogoj za sodelovanje gozdarskega izvajalskega podjetja in zasebnega lastnika so zlasti dobro poznavanje zasebnega sektorja, individualen pristop in stik z lastnikom ter ustrezna cena (ponudba). Ekonomska prednost gozdarskega izvajalskega podjetja pred drugimi izvajalci je predvsem v sposobnosti boljše organizacije, večji strokovni usposobljenosti, večji produktivnosti, boljšemu izkoriščanju zmogljivosti delovnih sredstev, večji kakovosti dela in zanesljivosti izvedbe. Nekateri lastniki gozdov imajo delovne in tehnične zmogljivosti, ki so jih pripravljeni izkoristiti kot podizvajalci pri izvajanju gozdnih del. Interes gozdarskega izvajalskega podjetja je, da jih vključi v gozdno delo.

Ker ima večina lastnikov gozdov premajhno posest, da bi lahko donosno poslovali, se med sabo povezujejo. Za združevanje lastnikov obstaja več razlogov, njihova skupna lastnost je, da se povezujejo zaradi večje ekonomske uspešnosti in učinkovitega gospodarjenja z gozdom.

Leta 1999 je bil sprejet Zakon o kmetijsko gozdarski zbornici Slovenije. Cilji delovanja in namen ustanovitve je bil (Leskovec, 2000, str. 14):

- varovanje in zastopanje interesov kmetijstva, gozdarstva in ribištva,
- svetovanje posameznikom in pravnim osebam, ki opravljajo kmetijsko, gozdarsko in ribiško dejavnost,
- pospeševanje gospodarnega in okolju prijaznega kmetovanja, gozdarstva in ribištva.

4.2.2.2. Gospodarjenje z državnimi gozdovi

Medtem ko je v zasebnih gozdovih bolj poudarjena gospodarska vloga gozdov, so v državnih gozdovih bolj poudarjene ekološke in socialne funkcije gozdov. Državni gozdovi so bolj ohranjeni in imajo v povprečju za eno tretjino višjo lesno zalogo kot zasebni.

S spremembami političnega in gospodarskega sistema je nekdanja družbena lastnina dobila jasno opredeljenega lastnika. Z zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij (1992) je bilo določeno, da preidejo družbeni gozdovi v državno last in se ne privatizirajo. Z Zakonom o Skladu kmetijskih zemljišč in gozdov RS (1993) je bilo nato določeno, da z državnimi gozdovi gospodari Sklad. Država je Skladu dodelila zahtevno nalogo. V imenu države gospodari z okoli 265.000 hektarji državnih gozdov, pri tem se dejansko vsa dela, povezana z gospodarjenjem, izvajajo zunaj Sklada. V okviru Sklada deluje gozdarski sektor Sklada, ki je v letu 2004 zaposloval osem gozdarskih strokovnjakov, od tega pet gozdarskih upraviteljev, ki vsak na svojem območju pokrivajo državne gozdove oziroma določeno število koncesionarjev in območnih enot Zavoda za gozdove.

Sklad gospodari s kmetijskimi zemljišči, kmetijami in gozdovi v lasti RS v skladu s sprejeto razvojno politiko RS, predpisi in svojimi akti. Naloge opravlja v imenu RS in za njen račun in v skladu s predpisi, ki veljajo za javne zavode. Sklad vplačuje v proračun RS presežek prihodkov nad odhodki. Vlada je z Uredbo o koncesiji za izkoriščanje gozdov v lasti RS (1996) predpisala pogoje za podeljevanje koncesije za izkoriščanje gozdov. Koncesijo za dobo 20 let brez javnega razpisa je podelila nekdanjim upravljavcem teh gozdov (gozdnim gospodarstvom), za druge gozdove pa je država predpisala, da se podeli koncesija na podlagi javnega razpisa za dobo veljavnosti gozdnogospodarskega načrta, podaljšano za deset let. Sklad je v decembru 2001 in januarju 2002 z vsemi gozdnimi gospodarstvi podpisal koncesijske pogodbe.

Za uspešno uresničevanje koncesije za izvajanje del v gozdovih je pomemben korekten poslovni odnos med koncedentom in koncesionarji. V ta odnos se je do zdaj zelo vpletala domača strankarska politika in prisotne so bile zelo močne težnje, da se koncesijske pogodbe ne sklenejo, temveč se spremeni zakon in odpravi 20-letno koncesijsko razmerje. Koncesija obsega posek in spravilo lesa, prodajo gozdnih lesnih sortimentov, opravljanje varstvenih in gojitvenih del ter drugih del, potrebnih za zagotavljanje socialnih in ekoloških funkcij gozdov, ter gradnjo in vzdrževanje gozdne infrastrukture. Letno razmerje med koncedentom in koncesionarji se ureja na podlagi aneksa h koncesijski pogodbi. Način obračunavanja

odškodnine za koncesijo je sorazmerno zapleten in v posameznih segmentih tudi administrativno določen.

Prihodki Sklada so v letu 2004 znašali 2,79 mrd. SIT, od tega 33,2 odstotka iz naslova gospodarjenja z gozdovi (odškodnine za koncesijo), 28,3 odstotka s kmetijskimi zemljišči (zakupnine), 26,7 odstotka od prodaje nepremičnin, 8,3 odstotka od financiranja in 3,5 odstotka ostalo. Odškodnina za koncesijo, ki jo je Skladu v letu 2004 plačal GG Bled, je zajemala okoli dva odstotka vseh prihodkov Sklada. Presežek prihodkov nad odhodki je bil v letu 2004 556 mio. SIT oziroma 20 odstotkov prihodkov (Poročilo o delu Sklada kmetijskih zemljišč in gozdov za leto 2004).

Koncesijo za izvajanje del v državnih gozdovih ima petnajst gozdarskih družb, naslednic nekdanjih gozdarskih družbenih podjetij. V teh podjetjih je zaposlenih več kot 90 odstotkov zaposlenih v slovenskem »izvajalskem« gozdarstvu. V letu 2004 so ta podjetja posekala 970.357 m³ državnega lesa (Poročilo o delu Sklada kmetijskih zemljišč in gozdov za leto 2004), kar je po oceni polovica tržne proizvodnje v Sloveniji. Dela na manjših in razdrobljenih površinah državnih gozdov opravlja razen njih še okoli 50 drugih izvajalcev. Koncesionarji se poleg izvajanja del v državnih gozdovih ukvarjajo tudi z izvajanjem del v zasebnih gozdovih, z

odkupom in prodajo lesa, prevozom lesa, vzdrževanjem in gradnjo gozdnih cest, vzdrževanjem gozdarske strojne opreme, nekateri pa tudi s primarno predelavo. Strokovna usposobljenost delavcev v neposredni proizvodnji je še primerna, se pa slabša, saj ni dotoka novih usposobljenih delavcev za neposredno delo v gozdovih (Winkler, 1998, str. 226). Temu problemu bodo morali koncesionarji posvetiti več pozornosti.

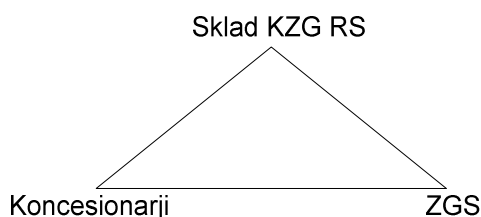
4.2.3. Ustreznost slovenske organizacije gospodarjenja z državnimi gozdovi in primerjava z Evropo

V Sloveniji imamo v primerjavi z Evropo edinstveno organiziranost gospodarjenja z državnimi gozdovi. Naša organizacijska oblika temelji predvsem na strogi ločitvi dejavnosti javnega interesa od poslovnih dejavnosti. Javni interes se izvaja v okviru enotne javne gozdarske službe (ZGS), ki se financira iz državnega proračuna. Poslovno dejavnost na osnovi podeljene koncesije izvajajo gozdarske gospodarske družbe. Skupno imamo tri udeležence:

1. nosilno organizacijo v skupini, ki v imenu države gospodari z državnimi gozdovi (Sklad) s svojimi petimi regionalnimi upraviteljski in regionalnimi upravitelji,
2. teritorialno organizirano javno gozdarsko službo (ZGS), ki ne glede na lastništvo usmerja razvoj vseh gozdov v Sloveniji,
3. petnajst koncesionarjev, ki vsak na svojem območju izvajajo dela v državnih gozdovih.

Udeležence si lahko zamislimo kot odnos med tremi ločenimi subjekti, kot je razvidno na sliki 16.

Slika 16: Udeleženci, vključeni v sistem gospodarjenja s slovenskimi državnimi gozdovi



Podrobnejše raziskave o učinkovitosti takšne organizacije in o različnih mogočih oblikah organizacije državnega gozdarstva v Sloveniji po osamosvojitvi še niso bile izdelane. Na voljo so redki članki na to temo in rezultati ankete Darija Krajčiča.

Slavka Kavčič s sodelavci je leta 1989 z obsežno raziskavo pokazala, da obstajajo velike razlike med gozdnogospodarskimi območji v Sloveniji (Kavčič Slavka, et al., 1989, str. 199), in s tem potrdila osnovno hipotezo raziskave, da naravne danosti zelo vplivajo na realni poslovni uspeh podjetij. Pipan je že leta 1969 predlagal, da bi bila s stališča racionalizacije poslovanja najbolj ustrezna združitev v eno gozdnogospodarsko območje (Kavčič Slavka, et al., 1989, str. 27).

V nobeni evropski državi državno gozdarstvo ni tako institucionalno ločeno kot v Sloveniji. Kar 62 odstotkov anketiranih gozdarskih strokovnjakov meni, da naša organizacija ni ustrezna. Večina gozdarske javnosti meni tudi, da sedanja organiziranost omogoča slabši razvoj državnih gozdov kot pred reorganizacijo leta 1993 (Krajčič, 2001, str. 99–101).

Največ anketirancev (44 %) zagovarja javno gozdarsko podjetje, ki bi opravljalo vse dejavnosti javne gozdarske službe v vseh gozdovih ne glede na lastništvo, gozdnogospodarska dela pa samo v državnih gozdovih, v preostalih pa na posebno željo lastnikov (Krajčič, 2001, str. 181–182). Tak sistem gospodarjenja z državnimi gozdovi z modifikacijami imajo predvsem vzhodnoevropske države, med sosedami na primer Hrvaška.

Skoraj polovica manj (25 %) jih zagovarja ločeno gospodarjenje v državnih gozdovih in zasebnih gozdovih. Javno gozdarsko podjetje bi pri tem opravljalo le del dejavnosti javne gozdarske službe v državnih gozdovih (izvedbeno načrtovanje in izbira drevja za posek), izvajalo pa vsa gozdnogospodarska dela v državnih gozdovih (Krajčič, 2001, str. 182). Tudi tak sistem gospodarjenja z državnimi gozdovi z modifikacijami imajo številne evropske države, med sosedami na primer Avstrija.

Razpravljavci so na mednarodnem seminarju o izboljšanju delovnih pogojev in povečanju produktivnosti v gozdarstvu opozorili, da je gospodarjenje z državnimi gozdovi na podlagi koncesij sorazmerno problematično. Tak odnos so označili z izrazito negativnim predznakom, značilnim za Evropo prejšnjega stoletja ali za gozdove tropov in Severne Amerike (Krajčič, 2001, str. 189, povzeto po Report of the seminar 1999).

Winkler (1997, str. 323–325) opozarja na naslednje slabosti sedanje celotne organizacije gozdarstva:

- neizpeljan normativni okvir gospodarjenja z gozdovi,

- draga javna gozdarska služba in upravljanje državnih gozdov,
- premajhna učinkovitost upravljanja z državnimi gozdovi,
- neurejeno financiranje nekaterih dejavnosti v državnih gozdovih,
- slabšanje gospodarskih kazalcev gospodarjenja z državnimi gozdovi,
- zaostajanje pri izvajanju gojitvenih del v gozdovih.

Zaradi institucionalne ločenosti javnega interesa in poslovne dejavnosti se pri gospodarjenju z državnimi gozdovi podvajajo dela med ZGS in gozdarskimi gospodarskimi družbami, kar povzroča neučinkovito organizacijo. Po Krajčiču (2001, str. 182–185) je največ podvajanja pri sečno-spravičnem načrtovanju, obvladovanju slučajnih pripadkov in kontroli. Podvajanje del se pojavlja tudi pri toku informacij in administrativnih delih.

V Evropi imamo veliko različnih modelov organizacije državnega gozdarstva. Na vlogo državnega gozdarstva v posamezni državi močno vpliva delež državnih gozdov.

Vzhodnoevropske države imajo večinoma enovito javno državno podjetje, ki zagotavlja javni in poslovni interes hkrati. V večini primerov izvaja takšno javno podjetje tudi javna pooblastila v zasebnih gozdovih.

Enovitega javnega državnega podjetja nima Madžarska, ki je imela pred družbenimi spremembami enako kot Češkoslovaška in Slovenija skoraj enak sistem – teritorialno ločena družbena gozdna gospodarstva. Madžarska ima danes prav tako ločena privatizirana gozdna gospodarstva, ki izvajajo tudi večji del funkcij, ki jih pri nas izvaja ZGS. Češka je leta 1994 oblikovala celovito javno podjetje, ki zastopa javni in poslovni interes, v sistem izvajanja poslovnih funkcij pa so vključili številna nova izvajalska podjetja, ki so na primer v letu 1999 izvedla kar 93 odstotkov vseh del v državnih gozdovih (Vyročni zprava, 1999, str. 45).

Poljska, Slovaška in Romunija imajo velik delež državnih gozdov in enovita javna podjetja. Predvsem na Poljskem in v Romuniji ima država velik vpliv, saj se dejansko po vsakih volitvah zamenja tudi vodstvo podjetja.

Poljsko državno podjetje je eno večjih v Evropi. V letu 1999 so imeli 898 mio. USD prometa in 863 mio. USD stroškov. Posekali in prodali so kar 22,6 mio. m³ lesa (Forest in Poland, 2000, str. 40–44).

V vzhodnoevropskih državah izvajajo prestrukturiranje podjetij, ki ga spremlja denacionalizacija gozdov. Podjetja uvajajo nove tržne strategije in zmanjšujejo stroške poslovanja.

Največji napredek pri reorganizaciji nekdanjih družbenih podjetij so izvedle baltske države, zlasti Latvija in Estonija. Danes imajo te države sodobna podjetja, ki so delniške družbe v lasti države in jih po učinkovitosti lahko primerjamo s sorodnimi podjetji v Zahodni Evropi. Estonska državna delniška družba RMK, ki gospodari z 1,063 milijona hektarji državnih gozdov, je imela v letih 1999–2001 povprečno 53 mio. EUR prometa in sedemodstotno dobičkovnost poslovnih prihodkov. Glede na zakon so v državni proračun odvedli 26

odstotkov prometa (RMK Annual Report, 2001, str. 3, Changing Role of State Forests, 2000, str. 25, Changing Role of State Forests, 2002, str. 16).

V zahodnoevropskih državah imata dve državi (Nemčija z Bavarsko in Danska) med seboj soroden model, a odstopa od ostalih in je v nekaterih elementih celo bolj podoben vzhodnoevropskim državam. Enovito javno podjetje gospodari z državnimi gozdovi in ima tudi posamezna javna pooblastila v zasebnih gozdovih. Obe podjetji sta vezani na deželni oziroma državni proračun in nista tržno naravnani. V zahodnoevropskih državah prevladuje oblika državnega podjetja, ki je organizirano kot delniška družba v lasti države. Podjetja so enovita in izvajajo poslovne in javne funkcije. Država se v poslovanje teh podjetij ne vmešava, podjetja po so izrazito tržno naravnana.

V tabeli 7 prikazujemo rezultate finančne analize benchmarking med avstrijsko delniško družbo ÖBf, irsko Coillte in finsko Metsähallitus.

Tabela 7: Primerjava nekaterih kazalcev med tremi evropskimi državnimi gozdarskimi delniškimi družbami

Kazalci za povprečje let 1999–2001	Metsähallitus	ÖBf	Coillte
Prihodki iz poslovanja v mio. EUR	225	155	117
Dobiček iz poslovanja v mio. EUR	72	23	27
Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja (ROS) v %	32	15	23
Transfer v državni proračun v mio. EUR	47	14	0
Površina državnih gozdov v mio. Ha	3,34	0,36	0,44
Letni posek v mio. m ³	4,6	2,0	2,7

Vir: Changing Role of State Forests, 2002, str. 16

Švedska, ki ima največ gozdov v Evropi, ima najbolj liberalno (tržno) organizacijo državnega gozdarstva. Gospodarjenje v državnih in zasebnih gozdovih je popolnoma ločeno. Švedska vlada je leta 1994 privatizirala državno gozdarsko podjetje AssiDomän AB in 49 odstotkov delnic podjetja prodala zasebnim investitorjem. S tem je privatizirala gozdove, ki so del kapitala podjetja in so bili stoletja v lasti države. V letu 1999 je država svoj delež zmanjšala na 35 odstotkov in delež zunanjih lastnikov (tujcev) se je povečal na slabih 25 odstotkov. Privatizacijo je spremljala živahna politična razprava. Leta 2000 je bil donos na kapital v podjetju 20 odstotkov (Changing Role of State Forests, 2001, str. 31–43).

Različne evropske modele organiziranosti državnih gozdarskih podjetij glede na tržno orientiranost prikazujemo v tabeli 8.

Tabela 8: Evropski modeli organizacije državnih gozdarskih podjetij

Orientiranost	Model	Države
Izrazito netržna  Izrazito tržna	Integriran, vezan na proračun, državna administracija	Danska, Nemčija
	Ločeno gospodarjenje z državnimi gozdovi, državno podjetje ali delniška družba v lasti države	Velika Britanija, Irska, Finska, Avstrija, Estonija, Latvija, Litva, Norveška
	Privatizirano podjetje	Švedska

Vir: Changing Role of State Forests (neobjavljeno), 2001

4.2.4. Analiza poslovanja slovenskih gozdarskih gospodarskih družb v letu 2004

Naša gozdarska podjetja so v zadnjih petnajstih letih preživljala zelo burne čase. Zaradi reorganizacije gozdarstva, denacionalizacije gozdov in nenehnega padanja cen so se razmere na trgu lesa in gozdarskih storitev izjemno zaostrole. V nadaljevanju analiziramo poslovanje gozdarskih gospodarskih družb gozdarske dejavnosti v letu 2004 (oddelek 02 – Gozdarstvo in gozdarske storitve). Navajamo postavke iz bilance stanja in izkaza uspeha.

Skupno trinajst koncesionarjev v državnih gozdovih (dva nimata osnovne dejavnosti po SKD gozdarstvo) je v letu 2004 ustvarilo okoli 75 odstotkov prihodkov, ki so jih ustvarile vse gozdarske gospodarske družbe. Skupno je v panogi poslovalo 69 družb, ki so imele 1.694 zaposlenih. V nadaljevanju primerjamo kazalnike s kazalniki vsega gospodarstva ter družbe GG Bled.

Glavni prihodki po vrstah so prikazani v tabeli 9. Gozdarske družbe so v letu 2004 ustvarile 25,734 mrd. SIT prihodkov, kar je nominalno 4,7 odstotka (vsi indeksi v tabelah so nominalni), realno pa za 1,1 odstotka več kot leto prej. V primerjavi z letom prej so se najbolj povečali čisti prihodki od prodaje na tuje trge, kar kaže na dejstvo, da se gozdarska podjetja vedno bolj usmerjajo na tuje trge. Čeprav je delež domače prodaje še vedno prevladujoč (80 %), pa iz leta v leto pada, saj domača lesna industrija po eni strani postaja manj konkurenčna in po drugi ne sledi povečani ponudbi lesa.

Tabela 9: Glavni prihodki podjetij gozdarske dejavnosti za leto 2004

Vrste prihodkov	2004 (v 000 SIT)	Indeks 2004/2003
Prihodki	25.733.983	104,7
Prihodki od poslovanja	25.281.285	105,4
Čisti prihodki od prodaje	24.175.228	104,6
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	20.152.694	101,1
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	4.022.534	126,4
Finančni prihodki	618.247	104,3
Finančni prihodki iz deležev	348.614	218,2
Izredni prihodki	273.118	87,1

Vir: AJ PES, Distribucija INFOLINK GZS

Glavni odhodki po vrstah so prikazani v tabeli 10. Odhodki so rasli hitreje kot prihodki. Najbolj so porasli stroški blaga, materiala in storitev, medtem ko so stroški plač in amortizacija zaostajali za rastjo cen.

Tabela 10: Glavni odhodki podjetij gozdarske dejavnosti za leto 2004

Vrste odhodkov	2004 (v 000 SIT)	Indeks 2004/2003
Odhodki	25.163.872	106,3
Poslovni odhodki	24.904.986	106,6
Stroški blaga, materiala in storitev	16.041.129	109,1
Stroški dela	7.217.551	102,1
Stroški plač	4.977.147	102,0
Odpisi vrednosti	1.368.686	103,4
Amortizacija	1.163.086	101,0
Finančni odhodki	227.570	77,4

Vir: AJPES, Distribucija INFOLINK GZS

Rezultati poslovnega leta so prikazani v tabeli 11. Panoga je skupaj izkazala 1,114 mrd. SIT celotnega dobička, kar je za 10,1 odstotka manj kot leto prej. V primerjavi s prejšnjim letom se je zelo povečala čista izguba. Dobiček panoge iz poslovanja je bil v letu 2004 376,299 mio. SIT, kar je le dobra tretjina celotnega dobička in kaže na slabo stanje panoge.

Tabela 11: Rezultati poslovanja podjetij gozdarske dejavnosti za leto 2004

Dobiček ali izguba poslovnega leta	2004 (v 000 SIT)	Indeks 2004/2003
Celotni dobiček	1.114.105	89,9
Dobiček pred davki in obrestmi (EBIT)	1.245.153	91,5
Dobiček pred davki, obrestmi in amortizacijo (EBDIT)	2.408.239	95,9
Davek (iz dobička)	167.702	85,9
Čisti dobiček	946.403	90,6
Čista izguba	105.327	411,4

Vir: AJPES, Distribucija INFOLINK GZS

Tabela 12: Glavna sredstva podjetij gozdarske dejavnosti za leto 2004

Vrste sredstev	2004 (v 000 SIT)	Indeks 2004/2003
Sredstva	25.982.220	109,9
Stalna sredstva	15.299.491	111,5
Opredmetena osnovna sredstva	11.290.389	107,0
Dolgoročne finančne naložbe	3.976.749	129,4
Gibljava sredstva	10.644.738	107,7
Zaloge	2.214.364	132,6

Vir: AJPES, Distribucija INFOLINK GZS

Tabela 13: Obveznosti do virov sredstev podjetij gozdarske dejavnosti za leto 2004

Vrste obveznosti do virov sredstev	2004 (v 000 SIT)	Indeks 2004/2003
Obveznosti do virov sredstev	25.982.220	109,9
Kapital	17.661.106	102,2
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	1.341.851	168,5
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	6.466.326	126,5

Vir: AJPES, Distribucija INFOLINK GZS

Glavne vrste sredstev in obveznosti do virov sredstev so prikazane v tabelah 12 in 13. Sredstva so se v letu 2004 nominalno povečala za 9,9 odstotka. Zelo so se povečale tudi dolgoročne finančne naložbe, kar verjetno kaže na dejstvo, da podjetja vlagajo svoja presežna sredstva v naložbe zunaj gozdarstva, ki dajejo večji pričakovani donos kot osnovna panoga. Za tretjino so večje tudi zaloge, kar je za gozdarstvo lahko tudi negativno, ker neobdelan les ne prenese daljšega skladiščenja.

Primerjava nekaterih kazalnikov med gozdarstvom, celotnim gospodarstvom in podjetjem GG Bled v tabeli 14 kaže na sorazmerno veliko odstopanje pri posameznih kazalnikih. Manj kot polovica podjetij v celotnem gospodarstvu se financira z lastniškim kapitalom (0,45), v gozdarstvu je razmerje 0,68, medtem ko je v podjetju GG Bled to razmerje kar 0,94, kar kaže na zelo konservativno financiranje v obravnavani družbi ter na velik možen in neizkoriščen potencial. Veliko odstopanje kažeta kratkoročni koeficient, ki je na GG Bled 7,37, v gozdarstvu 1,61 in v gospodarstvu 1,17, ter koeficient zadolženosti, ki je na GG Bled le 0,05, v gozdarstvu 0,30 in v celotnem gospodarstvu 0,53.

Donos na kapital (2 %) na GG Bled zelo zaostaja za gozdarstvom in celotnim gospodarstvom (5 %). Še bolj zaostaja dobičkovnost prodaje, ki je na GG Bled celo enaka nič odstotkov, v gozdarstvu je 2 odstotka, v celotnem gospodarstvu pa 5 odstotkov.

Prihodki na zaposlenega so na GG Bled in v gozdarstvu bistveno manjši kot v celotnem gospodarstvu, kar je razumljivo, saj je gozdarstvo delovno intenzivna panoga. Posledično je veliko odstopanje tudi pri stroških dela v celotnih odhodkih, ki so v gospodarstvu 15 odstotkov, v gozdarstvu 29 odstotkov in na GG Bled kar 39 odstotkov.

Dodana vrednost na zaposlenega na GG Bled za celotnim gospodarstvom zaostaja za 20 odstotkov, v gozdarstvu pa za 21 odstotkov. Plače na zaposlenega so v vseh treh obravnavanih skupinah približno na enaki ravni.

Tabela 14: Primerjava nekaterih kazalnikov med gozdarstvom, gospodarstvom in podjetjem GG Bled za leto 2004

Kazalniki	Vrednosti kazalnikov izračunane iz SIT		
	Gozdarstvo	Gospodarstvo	GG Bled
Finančna neodvisnost (kapital/sredstva)	0,68	0,45	0,94
Kratkoročni koeficient (kratkoročna sredstva/kratkoroč. obveznosti)	1,61	1,17	7,37
Razmerje kratkoročnih poslovnih terjatev in obveznosti (kratkor. poslovne terjatve/kratkor. posl. obveznosti)	2,01	1,51	2,25
Finančne naložbe v sredstvih (dolg. in krat. finančne naložbe/sredstva)	0,20	0,27	0,23
Delež opredmetenih osnov. sred. (opr. osn. sred./sredstva)	0,44	0,42	0,39
Delež zalog v sredstvih (zaloge/sredstva)	0,09	0,08	0,08
Koeficient zadolženosti (finančne in poslovne obveznosti/obveznosti do virov sred.)	0,30	0,53	0,05
Celotna gospodarnost (prihodki/odhodki)	1,02	1,03	1,04
Dobičkovnost prodaje (dobiček iz poslovanja/čisti prihodki iz prodaje)	0,02	0,05	0,00
Dobičkonosnost kapitala (neto dobiček/kapital) – ROE	0,05	0,05	0,02
Dobičkonosnost sredstev (neto dobiček/sredstva) – ROA	0,03	0,02	0,02
Prihodki na zaposlenega – v tisočih (prihodki/povp. št. zap.)	15.191	28.485	11.172
Stroški dela na zaposlenega - v tisočih (str. dela/povpr. število zaposlenih)	4.261	4.113	4.231
Plače na zaposlenega – v tisočih (stroški plač/povpr. število zaposlenih)	2.938	2.898	2.986
Čisti dobiček na zaposlenega – v tisočih (čisti dobiček/povpr. število zaposlenih)	559	1.236	394
Čista izguba na zaposlenega - v tisočih (čista izguba / povpr. število zaposlenih)	62	400	0
DV na zaposlenega – v tisočih (dodana vred./povp. število zaposlenih)	5.291	6.675	5.309
Osn. in neopredmetena sredstva na zap. – v tisočih (osn. in neopr. sredstva/povp. št. zap.)	6.684	15.151	7.137
Delež denarnega toka iz poslovanja v prihodkih (amort. in dobiček zmanjšan za izg./prihodki)	0,08	0,07	0,11
Delež amortizacije (amortizacija/odhodki)	0,05	0,04	0,08
Delež stroškov dela (stroški dela/odhodki)	0,29	0,15	0,39
Delež prodaje na tujih trgih (čisti prih. iz prodaje na tuj. trgih /prihodki)	0,16	0,27	0,15

Vira: AJ PES, Distribucija INFOLINK GZS in Letno poročilo GG Bled 2004

4.2.5. Analiza poslovanja slovenske lesne industrije v letu 2004

Poslovanje gozdarskih družb je zelo odvisno od poslovanja domače lesne industrije. Okrogli les kot voluminozno blago ne prenese daljših prevoznih razdalj. Pomembnejše finančne podatke slovenskega lesarstva v letu 2004 (skupina DD 20 – obdelava in predelava lesa ter skupina DN 36.1 – proizvodnja pohištva) prikazujemo v tabeli 15. Čeprav podatkov ne prikazujemo posebej, so glavni kupci hlodovine gozdarskih družb predvsem podjetja iz skupine DD 20 (primarna lesna industrija). V številnih državah je primarna lesna industrija (ali vsaj njen del) del gozdarstva.

Skupno je v obeh panogah v letu 2004 poslovalo 832 družb z 19.687 zaposlenimi, to je 4,2 odstotka zaposlenih v celotnem slovenskem gospodarstvu in za 1,3 odstotka manj kot leto prej. Slovensko lesarstvo je v letu 2004 izboljšalo rezultate poslovanja glede na predhodno

leto. Čisti dobiček je bil večji za 15 odstotkov in čista izguba se je zmanjšala za 38 odstotkov. Po več zaporednih letih poslovanja z neto čiste izgubo je bilo poslovanje v letu 2004 z neto čistim dobičkom v višini 1,482 mrd. SIT. Boljši rezultat je posledica večjega povečanja prihodkov v primerjavi z odhodki in stopnje inflacije. Čisti dobiček bi bil manjši, če se ne bi za 1,5 odstotka v primerjavi s prejšnjim letom zmanjšala amortizacija, kar je neugodno.

Čeprav se je v primerjavi s prejšnjim letom dodana vrednost na zaposlenega povečala za osem odstotkov, še vedno zelo zaostaja za povprečjem slovenskega gospodarstva in tudi gozdarstva. Lesarstvo se ukvarja s težavami že od osamosvojitve Slovenije. Poleg izgubljenih tržišč in zaostrenih razmer na svetovnih trgih, zaostajanja naložb v osnovna sredstva, organiziranosti in prilagajanja novim tržnim in družbenim razmeram, razvoja novih programov in znanja je na uspešnost poslovanja vplival tudi razkorak med gibanjem cen življenjskih stroškov v primerjavi z evrom. Po podatkih Banke Slovenije so se v obdobju 1994–2003 cene življenjskih stroškov povečale za 56 odstotkov več od vrednosti tečaja SIT/EUR (Mrak, 2005, str. 67).

Primarna lesna industrija je bila ob začetku tranzicije slovenskega gospodarstva v velikih težavah, kar se je kazalo v presežku zaposlenih in presežnih zmogljivostih. Zaradi predvsem tehnološkega in organizacijskega zaostanka se podjetja niso mogla hitro preusmeriti na nove zahtevne trge. Dodatno so se pogoji poslovanja zaostri tudi s spreminjanjem lastništva gozdov, kar je povzročilo razdrobljenost surovinske baze, zmanjšal se je tudi obseg sečenj.

Tabela 15: Prikaz pomembnejših finančnih podatkov za lesno industrijo v letu 2004

FINANČNI PODATKI	2004 (1.000 SIT oz. koeficienti)	Indeks 2004/2003
Prihodki	257.969.206	108,4
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	113.117.068	110,2
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	133.738.848	106,8
Odhodki	256.176.435	105,1
Stroški blaga, materiala in storitev	171.896.123	107,8
Stroški dela	61.777.665	105,3
Stroški plač	43.216.483	105,2
Amortizacija	11.080.276	98,5
Čisti dobiček	6.859.578	115,0
Čista izguba	5.377.191	62,0
Celotna gospodarnost	1,01	103,1
Dobičkovnost prodaje – ROS	0,04	96,5
Dobičkonosnost kapitala – ROE	0,02	0,0
Dobičkonosnost sredstev – ROA	0,01	0,0
Prihodki na zaposlenega	13.103	109,8
Stroški dela na zaposlenega	3.138	106,7
Plače na zaposlenega	2.195	106,6
Čisti dobiček na zaposlenega	348	116,5
Čista izguba na zaposlenega	273	62,8
Dodana vrednost na zaposlenega	4.117	108,0
Delež amortizacije v odhodkih	0,04	93,7
Delež stroškov dela v odhodkih	0,24	100,2
Delež prodaje na tujih trgih	0,52	98,5

Vir: AJ PES, Distribucija INFOLINK GZS

Po osamosvojitvi je bil razvoj žagarske proizvodnje v Sloveniji diametralno nasproten od razvoja te dejavnosti v drugih zahodnoevropskih državah. Struktura žagarskih obratov se je močno spremenila, saj se je njihovo število povečalo, velikost pa zmanjšala. Tudi nadaljnji trendi razvoja so popolnoma nasprotni in kažejo na nadaljnje zapiranje večjih obratov ter ustanavljanje novih priložnostnih majhnih obratov pri zasebnih lastnikih gozdov (Merzelj, 1999, str. 263).

V Sloveniji je v letu 2004 pet največjih žag razžagalo okoli 10 odstotkov vsega lesa v Sloveniji, medtem ko je pet največjih avstrijskih žag razžagalo okoli 65 odstotkov vsega lesa v Avstriji. Na podlagi ankete Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano iz leta 2002 je bilo ugotovljeno, da je povprečna letna razžagana količina lesa na obrat v Sloveniji samo 2.649 m³ (Kovač, 2003, str. 39).

Številne raziskave potrjujejo, da velja na ravni žagarskega obrata ekonomija obsega. Če poleg stroškov proizvodnje upoštevamo še stroške nabave lesa, trženja proizvodov in transportne stroške, potem bo ekonomija obsega pripomogla, da bodo stroški v žagarskem obratu s proizvodnjo 420.000 m³ na leto za 15 odstotkov nižji kakor v žagarskem obratu, ki proizvede 40.000 m³ letno. Ekonomsko najboljša velikost žagarskega obrata je zelo odvisna tudi od tržnih segmentov, na katere se usmerja. Bolj posebni in k dodani vrednosti usmerjen tržni segmenti zahtevajo manjše žagarske obrate (Kovač, 2003, str. 14–16). Razvojni cilji, ki bodo povečali konkurenčnost žagarske industrije, so (Kovač, 2003, str. 90): zvečanje produktivnosti, zvišanje rentabilnosti, povečanje izvozne učinkovitosti, tehnološka revitalizacija, izboljšanje kvalifikacijske sestave in odprava nelojalne konkurence.

4.2.6. Ocena privlačnosti panoge podjetja

Pri napovedovanju sprememb v okolju podjetja so najpomembnejša predvidevanja, kaj se bo dogajalo v panogi podjetja. Poznavanje značilnosti panoge je bistveno za oblikovanje uspešne strategije podjetja. Za ocenjevanje privlačnosti panoge se najpogosteje uporablja model, ki ga je v začetku osemdesetih let razvil in ponudil Porter. Po njem si je pri oblikovanju konkurenčne strategije treba odgovoriti na dve vprašanji (Porter, 1980, str. 4):

1. Kakšna je privlačnost panoge in kateri dejavniki jo določajo?
2. Kakšen je naš relativni položaj znotraj panoge?

Glavna skrb podjetja je usmerjena v konkurenco znotraj panoge, saj je od nje odvisna privlačnost panoge. Pravila konkuriranja so odvisna od petih skupin določljivk (Porter, 1980, str. 6):

- nevarnosti vstopa novih konkurentov,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- pogajalske moči kupcev,
- nevarnosti substitucije proizvodov in
- tekmovanja med obstoječimi podjetji v panogi.

Skupno delovanje določljivk določa končno dobičkonosnost v panogi. Močnejša kot je kakšna od navedenih skupin določljivk, bolj so podjetja omejena pri višanju cen in s tem pri doseganju večjega dobička. Z ocenjevanjem skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetij (Porter, 1980, str. 3).

Pred oceno posameznih določljivk lahko podamo stopnjo koncentracije v gozdarski panogi, ki jo lahko merimo različno, najpogosteje je uporabljen koeficient koncentracije štirih največjih podjetij (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 314). Pri tem smo uporabili podatke iz baze iBON 2005/I. Če označimo s P_1 , P_2 , P_3 in P_4 prodajo štirih največjih podjetij in s P_T prodajo celotne panoge, potem koeficient izračunamo tako:

$$C_4 = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{P_T}$$

Stopnja koncentracije za gozdarsko panogo je 0,45, kar pomeni srednjo koncentracijo. Vrednosti blizu 1 pomenijo, da je koncentracija v panogi visoka.

4.2.6.1. Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Čim višje so vstopne ovire v panogo, tem manjša je verjetnost vstopa novih konkurentov. Vstopanje novih podjetij predstavlja nevarnost zaradi izgube tržnega deleža in znižanja dobičkov v panogi. Ovire za vstop novih podjetij so:

1. Ekonomija obsega

Deloma lahko vpliv tega dejavnika ocenimo s primerjavo bilančnih podatkov med gozdarstvom in gospodarstvom. V povprečnem gozdarskem podjetju je bilo v letu 2004 zaposlenih 24,6 delavca, medtem ko je bilo povprečje za celotno gospodarstvo 11,1. Povprečna opredmetena osnovna sredstva so bila v med gozdarskimi podjetji 163,6 mio. SIT, v celotnem gospodarstvu pa le nekaj nižja, in sicer 160,7 mio. SIT. Delovno intenzivna gozdarska panoga zahteva večje udejstvovanje ljudi kot opredmetenih osnovnih sredstev. Povprečni prihodki na družbo v gozdarski dejavnosti so bili 373,0 mio. SIT in so nad povprečjem gospodarstva, kjer so bili 316,9 mio. SIT (Finančni kazalniki za leto 2004. AJ PES, INFOLINK GZS). Po primerjavi nekaterih bilančnih podatkov lahko ugotovimo, da ekonomija obsega ne ovira vstopa novih konkurentov.

Pri analizi tega dejavnika moramo upoštevati posebnost gozdarske proizvodnje, ki ni tipična proizvodnja, zato po naši oceni ta dejavnik z vidika proizvodnje nima velikega vpliva na prvo določljivko. Po drugi strani se z odkupom in nadaljnjo prodajo gozdnih lesnih sortimentov ukvarjajo številna, predvsem manjša podjetja, ki po standardni klasifikaciji dejavnosti niso razvrščena v gozdarstvo. Ekonomija obsega pri njih nima pomembne vloge.

2. Diferenciacija proizvodov in storitev

Gozdarska podjetja prodajajo gozdne lesne sortimente, ki so kot proizvod narave v okviru ene drevesne vrste dokaj homogeni in diferenciacija načeloma ni mogoča. Pri izvajanju

gozdarskih storitev si gozdarska podjetja lahko zelo konkurirajo na osnovi razlikovanja storitve. Pestrost ponudbe storitev je pogojena s pestrostjo terena za izvedbo storitve. Slovenija ima zelo razgiban teren, ki omogoča zelo diferencirane storitve.

3. Zahteve po kapitalu

Ta dejavnik moramo obravnavati v posebnem kontekstu. Vse velike in srednje gozdarske družbe (ter tudi nekatere majhne) imajo pridobljeno dolgoročno koncesijo za izkoriščanje gozdov. V celotnem gospodarstvu je štiri odstotke velikih in srednjih družb, medtem ko jih je v gozdarstvu 15 odstotkov. Gozdarsko podjetje, ki želi izvajati dolgoročno koncesijo v državnih gozdovih na večjih površinah, mora imeti na voljo veliko kapitala. Izvajanje gozdarske storitve za majhnega gozdnega posestnika ne zahteva veliko kapitala.

4. Dostop do prodajnih poti

Novi konkurent, ki se začne ukvarjati z gozdarsko dejavnostjo in trženjem gozdnih lesnih sortimentov, ima daljšo prodajno pot. Uporabljati mora že zgrajene prodajne poti, ki jih obvladujejo stari konkurenti. Za trg z gozdnimi lesnimi sortimenti je značilno, da nastopa veliko število prodajalcev z majhnimi količinami lesa in malo število kupcev, ki povprašujejo po večjih količinah lesa.

5. Stroški zamenjave dobavitelja

Gozdarska podjetja imajo dve vrsti dobaviteljev. Prvi dobavitelj je država, ki je lastnik gozda, in z njo imajo gozdarska podjetja vzpostavljen dolgoročen odnos. Drugi sklop dobaviteljev so gozdni posestniki ali naročniki gozdarskih storitev oziroma prodajalci gozdnih lesnih sortimentov. Stroški zamenjave gozdnega posestnika so nizki, saj ne zahtevajo posebnih znanj ali usposabljanja. Novi konkurent obstoječemu konkurentu težje prevzame dobavitelja pri odkupu gozdnih lesnih sortimentov in lažje pri izvedbi storitve. Velikokrat gre za kombinacijo, ki se v gozdarstvu imenuje odkup na panju, kjer konkurent kupi stoječ les in kjer se storitev (sečnja) izvede naknadno, stroški zamenjave pa so nizki.

6. Krivulja izkušenj

Obstoječa gozdarska podjetja (koncesionarji) imajo številne prednosti, ki so posledica več kot 50-letnega gospodarjenja z državnimi oziroma nekdanjimi družbenimi gozdovi. Gozdarska dejavnost se izvaja na ogromnih površinah in njihovo obvladovanje zahteva dobro poznavanje makro- in mikroterena. Koncesionarji imajo že izgrajeno najboljšo tehnologijo, izdelane tržne poti, najboljšo pokritost terena ... Novi koncesionar bi potreboval nekaj časa, da bi vzpostavil primerno organizacijo, kar mu otežuje vstop.

7. Državne omejitve

Država je s podelitvijo dolgoročnih koncesij do leta 2016 omejila vstop novih konkurentov pri izkoriščanju državnih gozdov. Pri izvajanju gozdarske dejavnosti v zasebnih gozdovih ni takšnih omejitev, vendar imajo koncesionarji prednost zaradi krivulje izkušenj.

4.2.6.2. Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji si prizadevajo za povišanje cen dobavljenega blaga ali storitve, Okviru tega ocenjujemo naslednja dva dejavnika:

1. Število dobaviteljev

Gozdnih posestnikov v Sloveniji je 314.569, od tega na OE Bled 9.394. Gozdni posestniki les praviloma prodajajo lokalnemu odkupovalcu. Prodaja lesa, predvsem redna, je za lastnike gozdov pod petimi hektarji nepomembna (Medved, 2003, str. 352). Z večanjem gozdne posesti pomen prodaje in usposobljenost lastnikov za prodajo raste. Gozdni posestniki imajo nizko pogajalsko moč, ker so nepovezani. Država je kot največja posamična lastnica gozdov največji ponudnik lesa v Sloveniji. Ker je podelila dolgoročne koncesije brez javnega razpisa, ima danes sorazmerno nizko pogajalsko moč v primerjavi s koncesionarji.

2. Možnost vertikalne integracije »naprej«

Ker razen države ni izrazito velikega lastnika gozdov se takšna integracija realno ne more zgoditi. Takšna možnost obstaja v Sloveniji samo pri Ljubljanski nadškofiji, ki bi lahko lastniško vstopila v GG Bled.

4.2.6.3. Pogajalska moč kupcev

Kupci vplivajo na konkurenčnost panoge z zniževanjem cen, z zahtevo po dvigu kakovosti in večjem obsegu proizvoda ali storitev ter z medsebojnim tekmovanjem. Dejavniki moči kupcev gozdnih lesnih sortimentov so:

1. Število pomembnih kupcev

To je najpomembnejši dejavnik pogajalske moči kupcev. Zgornja kapaciteta kupcev v regiji je načeloma omejena z naravno ponudbo lesa na območju. Kupci lahko med sabo tekmujejo s tehnologijo, organizacijo, tržiščem ... V sosednji Avstriji na primer žage predelajo približno 60 odstotkov domačega lesa ter približno 40 odstotkov lesa iz sosednjih držav. Ocenjujemo, da bodo v Avstriji dolgoročno delovale samo žage z ogromno kapaciteto, ki bodo imele veliko pogajalsko moč v primerjavi z dobavitelji lesa. To zna negativno vplivati na slovenske ponudnike hlodovine iglavcev.

V Sloveniji je sorazmerno malo kakovostnih kupcev okroglega lesa. Po anketi Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (Kovač, 2003, str. 39) je v Sloveniji delujočih 718 žagarskih obratov. Že z oblikovanjem gozdnogospodarskih območij je bila okvirno določena distribucija lesa po žagarskih obratih na območju. Pogajalsko moč slovenske primarne predelave lesa je po 1. maju 2004 zelo znižalo odprtje meje. Avstrijske žage so na tehnološko bistveno višji ravni kot slovenske.

Korist med prodajalcem in kupcem lesa je vzajemna. Kupcu je neracionalno kupovati les zunaj območja, prodajalcu pa ga obratno prodajati. Zdi se, da je pogajalska moč kupca kljub temu slabša. Zaradi fiksnih stroškov mora imeti kupec stalen dotok lesa za neprekinjeno

proizvodnjo, medtem ko primarni prodajalec lesa (gozdni posestnik) nima nobenih stroškov, če ne seka. Pri slednjem se pojavi izguba dohodka, ki jo lahko nadomesti v kasnejših letih.

2. Višina stroškov zamenjave

Sekundarna ponudba okroglega lesa v Sloveniji je skoncentrirana v gozdarskih družbah (koncesionarjih), gozdarskih zadrugah in podjetjih, ki se ukvarjajo samo z odkupom in prodajo lesa. Gozdarske družbe prodajajo les iz državnih gozdov, vsi skupaj pa odkupujejo les od velikega števila gozdnih posestnikov v Sloveniji. Ocenjujemo, da petnajst koncesionarjev v Sloveniji letno ponudi trgu okoli 70 odstotkov vsega razpoložljivega okroglega lesa (odšteti sta lastna predelava in domača poraba). Ker je prodaja lesa teritorialno pogojena, je veliko število kupcev v Sloveniji zelo odvisno od obstoječih dobaviteljev, večinoma koncesionarjev. Višina stroškov zamenjave dobavitelja bi bila za kupca velika, saj na lokalnem ozemlju praviloma ni enakovredne zamenjave, dobavitelj s sosednjega območja pa bi bil za kupca verjetno dražji.

3. Možnost vertikalne integracije »nazaj«

V Sloveniji takšnega primera med lesarji in gozdarji ne poznamo. Primer bi bil logičen tam, kjer dobavitelj dobavlja kupcu veliko količino lesnega sortimenta, ki je za kupca nezamenljiv in mu daje veliko pogajalsko moč. S takim nakupom bi si kupec zagotovil dostop do surovine in onemogočil prodajo lesnega sortimenta drugemu kupcu. Primarna predelava lesa v Sloveniji je bila v zadnjih 50 letih vedno v slabšem ekonomskem položaju kot gozdarske družbe. V preteklih letih sta se v Sloveniji zgodila dva primera, ko so gozdarji kupili lesarje. V obeh primerih je bil vzrok v visokem deležu neplačanih terjatev in zamenjavi le-teh v lastniške deleže.

4. Pomembnost proizvodov ali storitev za kupca

V družbah, ki delujejo v primarni predelavi lesa, je strošek lesa največja postavka v končni strukturi cene žaganega lesa. Če bi kupec hotel pridobiti cenejšo surovino, bi moral les kupovati neposredno od številnih gozdnih posestnikov. Ocenjujemo, da bi tako dobil cenejšo surovino, vendar bi imel na drugi strani tako povečane stroške nabave, da bi bil končni izkoristek slabši.

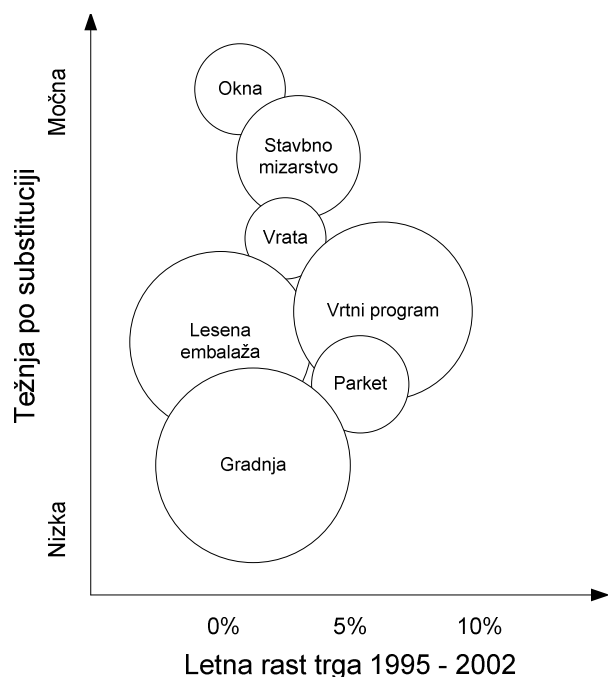
4.2.6.4. Nevarnost substitucije proizvodov

Substituti so proizvodi, ki se zdijo drugačni, vendar lahko z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb nadomestijo prvotne proizvode ali storitve. Na trgu gozdnih lesnih sortimentov obstaja možnost substitucije sortimentov nižje kakovosti s tistimi višje kakovosti. Takšna substitucija ekonomsko ni upravičena.

Substitucija je prisotna pri lesnih proizvodih, saj lepljen konstrukcijski les v stavbnem mizarstvu nadomeščajo železo in beton ter žagan les iglavcev. Na področju sekundarnih lesnih proizvodov si zelo prizadevajo za zamenjavo le-teh z različnimi drugimi materiali, kot so aluminij, PVC in drugi polimeri. Danes je več substitucije med različnimi lesnimi proizvodi kot nelesnimi proizvodi. V ospredju je substitucija žaganega lesa ali vezanih plošč z različnimi oblikami plošč, ki temeljijo na lesu.

Na sliki 17 prikazujemo težnjo po substituciji na področju sekundarnih lesnih proizvodov z nelesnimi proizvodi. Sorazmeren medsebojni delež proizvoda/storitve v prodaji v Evropi je predstavljen z obsegom kroga. Največja težnja po substituciji je prisotna pri oknih in najmanjša pri gradnji.

Slika 17: Težnja po substituciji na področju sekundarnih lesnih proizvodov



Vir: Roadmap 2010 for the European Woodworking Industry, 2004, str. 28

4.2.6.5. Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Konkurenčni premik enega sproži odziv preostalih podjetij. Dejavniki tekmovalnosti so:

1. Število enakovrednih konkurentov

V gozdarski panogi je bilo v Sloveniji v letu 2004 dejavnih 269 pravnih in fizičnih oseb (baza iBON 2005/I). Ker je gozdarstvo izrazito teritorialna panoga in če posledično upoštevamo samo delujoča podjetja in samostojne podjetnike na OE Bled, ugotovimo, da je teh devet, od tega samo dve pravni osebi: GG Bled in Kmetijsko gozdarska zadruga GOZD Bled. Ker je zadruga GOZD Bled majhno podjetje, lahko ugotovimo, da GG Bled nima enakovrednega tekmeča.

Nekoliko drugačna slika je na področju odkupa gozdnih lesnih sortimentov. Poleg podjetja GG Bled je na OE Bled enakovreden konkurent že prej navedena KGZ Gozd Bled. Poleg dveh glavnih konkurentov se z odkupom na OE Bled ukvarjata še dve družbi, ki imata manjši delež odkupa, ter še večje število t. i. padalskih podjetij, ki so občasno na območju OE Bled.

2. Rast panoge

Rast gozdarske panoge je odvisna predvsem od sečnje lesa v gozdovih in posledično porabe lesa. Povprečna stopnja rasti prihodkov podjetij gozdarske dejavnosti v Sloveniji v zadnjih petih letih (2000–2004) je bila 4,5 odstotka (AJPES, Distribucija INFOLINK GZS).

Načrtovani letni mogoč posek v Sloveniji v obdobju 2001–2010 je 4.101.056 m³ lesa, kar je za 33 odstotkov več kot v obdobju 1991–2000 (Zavod za gozdove Slovenije, 2002, str. 473 in 477).

Stopnje rasti proizvodnje in porabe žaganega lesa v Evropi kažejo na minimalno rast po letu 2002, medtem ko je bila rast pred tem obdobjem celo negativna.

Tabela 16: Povprečne letne stopnje rasti proizvodnje in porabe žaganega lesa v Evropi

	1999–2001	2002–2004	2005–2010 (napoved)
Proizvodnja žaganega lesa iglavcev	–0,5 %	1,4 %	0,8 %
Poraba žaganega lesa iglavcev	–1,6 %	1,2 %	0,7 %
Proizvodnja žaganega lesa listavcev	–0,9 %	0,0 %	1,2 %
Poraba žaganega lesa listavcev	–3,2 %	0,3 %	0,7 %

Vir: Roadmap 2010 for the European Woodworking Industry, 2004, str. 11–12

3. Stopnja diferenciacije

V strukturi načrtovane desetletne sečnje na OE Bled predstavlja smreka okoli 80 odstotkov (Zavod za gozdove Slovenije, 2002, str. 477). Ker je proizvod homogen, diferenciacija ni mogoča, glavni element konkuriranja pri odkupu je cena, pri prodaji pa skupaj s ceno tudi dinamika in količina. Konkurent, ki ponuja večjo količino lesa in lahko zagotavlja načrtovano dinamiko dobave, lahko doseže višje cene.

4. Stalni stroški

Gozdarska podjetja imajo velik del stroškov dela v celotnih odhodkih, ker je gozdarstvo delovno intenzivna panoga. Visok delež lastne delovne sile pomeni večji delež stalnih stroškov v podjetju. Podjetje, ki mu bo večji del klasične sečnje uspelo nadomestiti s strojno sečnjo, bo stroške dela znatno znižalo in doseglo konkurenčno prednost.

5. Izstopne ovire

Izstopne ovire v gozdarski dejavnosti so specializirana osnovna sredstva in kadri, fiksni izstopni stroški, čustvene ovire in vladne ter socialne omejitve. Specializirana oprema so predvsem gozdarski stroji in kamioni za prevoz lesa. Veliko kadra ima tehnično izobrazbo gozdarske smeri, ta profil pa je težko zaposljiv. Fiksni izstopni stroški so povezani z rešitvijo problema presežnih delavcev. Čustvene ovire, ki preprečujejo ekonomsko upravičen izstop iz panoge, so povezane z lojalnostjo do zaposlenih, strahom zaposlenih glede nadaljevanja kariere, ponosom in ostalimi ovirami. Vladne omejitve za koncesionarje so povezane tudi z dolžnostjo koncesionarja, da v primeru prenehanja dejavnosti izvaja koncesijo do izbire novega koncesionarja.

4.2.6.6. Končna ocena privlačnosti panoge

Ocenjujemo, da je gozdarska panoga srednje privlačna. Pri podajanju ocene v okviru ene določljivke smo se srečali z dejstvom, da je variabilnost dejavnikov zelo visoka, kar otežuje ocenjevanje. Najšibkejša določljivka med vsemi je nevarnost substitucije proizvodov, kar pomeni, da obstaja velika nevarnost uporabe nadomestkov lesa. Najmočnejša določljivka je pogajalska moč dobaviteljev, ki je sorazmerno slaba, kar ugodno vpliva na privlačnost panoge. Ostale določljivke srednje vplivajo na privlačnost panoge. V tabeli 17 je podana skupna ocena.

Tabela 17: Ocena privlačnosti panoge na podlagi petih določljivk

Določljivke privlačnosti panoge	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Nevarnost vstopa novih konkurentov		X	
Pogajalska moč dobaviteljev			X
Pogajalska moč kupcev		X	
Nevarnosti substitucije proizvodov	X		
Tekmovanje med obstoječimi podjetji v panogi		X	
SKUPNA OCENA		X	

Vir: Lastna ocena

4.3. ANALIZA TRGA PODJETJA TER PREDVIDEVANJE PRODAJE

4.3.1. Posebnosti trga z gozdnimi lesnimi sortimenti

Trg z gozdnimi lesnimi sortimenti lahko opredelimo kot trg surovin. Tak trg sestavljajo posamezniki in organizacije, ki pridobivajo dobrine ali storitve za proizvodnjo drugih proizvodov ali storitev. Za tržno strukturo trga surovin je značilno, da nastopa z manj številnimi, zato pa z velikimi kupci; podobno velja tudi za ponudbo. Pojavi se geografska koncentracija povpraševanja in ponudbe. Posebna značilnost trga surovin je značaj nakupovalne enote (npr. lesnopredelovalno podjetje). Povpraševanje na industrijskem trgu je izpeljano povpraševanje, saj je odvisno od povpraševanja po končnem proizvodu. Pri izpeljanem povpraševanju je mogoče, da se zaradi povečanega končnega povpraševanja nesorazmerno poveča ponudba surovin. Zato je povpraševanje po mnogih industrijskih surovinah bolj nestabilno kot potrošniško povpraševanje, zato lahko že majhno povečanje povpraševanja nesorazmerno poveča povpraševanje po surovinah (načelo pospeška) (Šinko, 1993, str. 145–146).

Trg gozdnih lesnih sortimentov se zelo odmika od popolnega trga, saj ne izpolnjuje večine podmen popolne konkurence, ki so značilne za popolni trg. Za trg gozdnih lesnih sortimentov lahko ugotovimo zlasti (Šinko, 1993, str. 145):

1. Zaradi tehnoloških zahtev industrijske proizvodnje se je lesna predelava (povpraševanje) skoncentrirala v sorazmerno manj številne, vendar večje obrate, medtem ko je zgodovinski razvoj povzročil veliko drobitev proizvodno nepovezanih lastnikov gozdov (ponudba).
2. Gozdno proizvodnjo omejujejo naravni dejavniki – omejenost gozdnih površin, zato je omejenost vstopa v proizvodnjo velika. Zaradi družbenih zahtev do gozda je onemogočeno tudi popolno in trajno prenehanje proizvodnje, predvsem dolgoročno.
3. Mobilnost proizvodnih tvorcev je nizka zaradi dolgoročnega značaja in tehnoloških pogojev gozdne proizvodnje.

Ker sta količina in vrsta sortimentov, ki se posekajo, pretežno vnaprej določeni z naravnimi danostmi, je ponudbo lesa vsaj kratkoročno težko prilagajati povpraševanju. Zato je vpliv cene drugotnega pomena in gozdarska podjetja le izjemoma izkoristijo tržno konjunkturo doma ali v tujini.

Tudi podmena popolne konkurence, popolno poznavanje sedanjega in prihodnjega trga, je težko dosegljiva. Glavni razlog je časovna in prostorska razpršenost ponudbe, manj tudi povpraševanja. Prostorska razpršenost vpliva predvsem na ustvarjanje lokalnih monopolov tako v ponudbi kot v povpraševanju. Delež transportnih stroškov v proizvodnji gozdnih lesnih sortimentov lahko namreč odločilno vpliva na konkurenčnost posameznega tržnega udeleženca. Velik vpliv ima tudi velika stopnja negotovosti (dolg časovni horizont) in tveganje (možnost elementarnih nezgod).

Primarni prodajalci (ponudniki) gozdnih lesnih sortimentov v Sloveniji so zasebni lastniki gozdov kot fizične ali pravne osebe in država oziroma v njenem imenu Sklad. Zasebni lastniki gozdov prodajajo les na panju (stoječ les) ali na kamionski cesti, medtem ko država lesa dejansko sploh ne prodaja, ampak ga v njenem imenu preko pridobljene koncesije prodajajo gozdarska izvajalska podjetja.

Preprodajalci ali končni kupci gozdnih lesnih sortimentov v Sloveniji so:

- gozdarska izvajalska podjetja (ne samo koncesionarji) ali samostojni podjetniki,
- gozdarske in kmetijsko-gozdarske zadruge,
- trgovci na veliko ali na drobno,
- predelovalna podjetja in
- potrošniki neposredno.

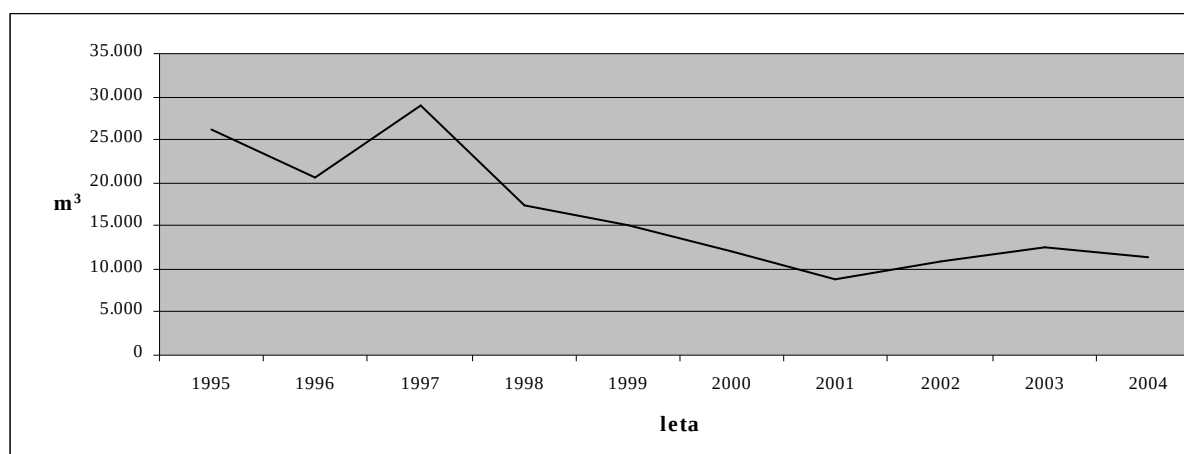
4.3.2. Analiza odkupnega trga podjetja

Po uveljavitvi Zakona o gozdovih (1993) je bil formalno sproščen odkup lesa od zasebnih lastnikov gozdov, ki je zamenjal obvezno oddajo lesa nekdanjim gozdnim gospodarstvom. Ker je postopek za spremembo Zakona o gozdovih trajal več kot dve leti, je bil promet z lesom neformalno sproščen že vsaj dve leti prej, saj določil starega zakona o gozdovih ni upošteval dejansko nihče več.

Gozdna gospodarstva so se po letu 1993 srečala z na novo nastajajočo konkurenco, ki je predvsem na začetku delovala na pol zakonito. Odkup je potekal mimo vseh evidenc, brez računov in sečnja v zasebnih gozdovih je bila neevidentirana. Vsaj pet let je bilo potrebnih, da se je stanje normaliziralo.

Gozdna gospodarstva so imela pred konkurenco veliko prednost, saj so imela predvsem pokrit teren z odkupovalci, kamione za prevoz lesa, dolgoletne stike z zasebnimi lastniki ter že vzpostavljen prodajni trg. Eno od gozdnih gospodarstev, ki te pridobljene prednosti ni uveljavilo, je bilo GG Bled. Na sliki 18 prikazujemo razvoj odkupa gozdnih lesnih sortimentov podjetja GG Bled od zasebnih lastnikov gozdov od leta 1995 do leta 2004. Največ lesa je podjetje odkupilo v letu 1997, in sicer 28.964 m³, dno pa je bilo doseženo v letu 2001, in sicer 8.780 m³. Povprečen letni padec odkupa v letih 1995–2004 je bil 1.647 m³, kar kaže na zapostavljanje te dobičkonosne dejavnosti in prepuščanje trga novim udeležencem. V letu 2004 smo les odkupili od 260 lastnikov gozdov, kar pomeni 43,87 m³ na lastnika.

Slika 18: Gibanje odkupa podjetja GG Bled od zasebnih lastnikov v zadnjih desetih letih

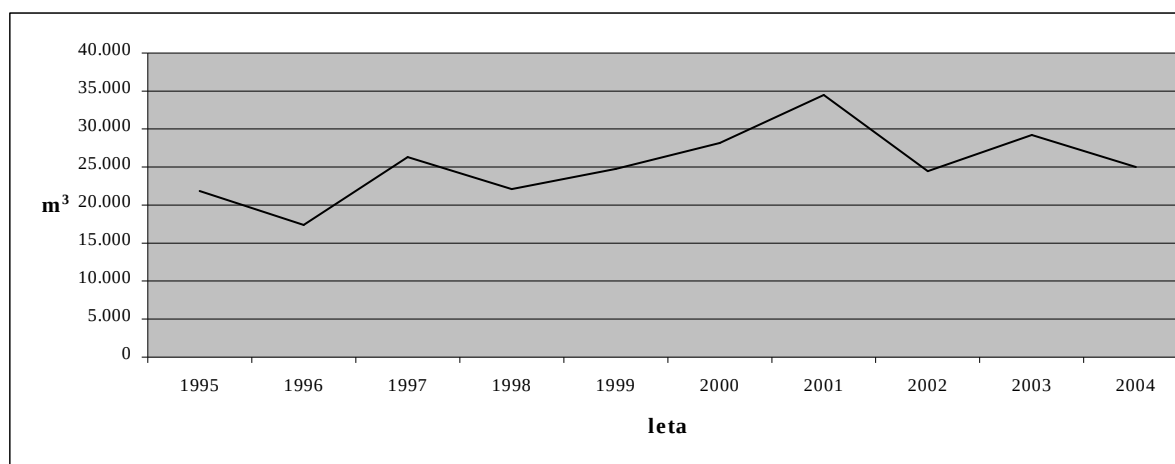


Vir: Poslovno poročilo GG Bled za leto 2004 (str. 45)

Na sliki 19 prikazujemo razvoj odkupa gozdnih lesnih sortimentov od zasebnih lastnikov gozdov na OE Bled od leta 1995 do leta 2004. Podatke zbira Statistični urad RS po upravnih enotah na podlagi izpolnjenih obrazcev posameznih poročevalskih enot. Glede na poročila ZGS o posekanem lesu ocenjujemo, da je bilo tako evidentiranega med polovico in dvema tretjinama odkupa. Podatki so zato preveč pomanjkljivi in vprašljivi za poglobljeno analizo. Vzroki odstopanja so predvsem: številne poročevalske enote ne oddajajo obrazcev Statističnemu uradu RS, poročevalske enote imajo teritorialno odkup drugje, kot imajo sedež podjetja, in nezakonit odkup.

Kljub pomanjkljivim podatkom je jasno vidna težnja povečevanja skupnega odkupa na OE Bled. Močan porast je prisoten od leta 1998 do leta 2001, ko je bil dosežen vrh s 34.361 m³ odkupa lesa. V tem letu je GG Bled dosegel samo 26 odstotkov statistično evidentiranega odkupa.

Slika 19: Gibanje statističnega odkupa na OE Bled od zasebnih lastnikov v zadnjih desetih letih



Vir: Odkup lesa po upravnih enotah na OE Bled (1995–2004), Statistični urad RS

Na slikah 18 in 19 prikazujemo skupni količinski odkup. Odkupni sortimenti se grobo delijo na iglavce (hlodovina, tehnični les in celuloza) ter listavce (hlodovina in drva). Večja razlika med odkupno in prodajno ceno se doseže pri hlodovini in tehničnem lesu kot pri celulozi in drveh.

Odkup lesa temelji na razliki v ceni med odkupno in prodajno ceno lesa. Večje razlike v ceni privabljajo konkurenco, kar posledično spet pomeni manjše razlike v ceni. Nižje prodajne cene se v sorazmerno kratkem času pokažejo na nižjih odkupnih cenah. Prenizke odkupne cene zmanjšujejo posek, vendar samo do določene stopnje.

Na osnovi ankete avtorja magistrskega dela so kriteriji, razvrščeni po pomenu od največjega do najmanjšega, pri odkupu gozdnih lesnih sortimentov iz kamionske ceste za zasebne lastnike gozdov, ki imajo od 5–20 ha veliko gozdno posest, naslednji (Matjašič, 1998, str. 16):

- odkupovalec odpelje les s kamionske ceste,
- odkupovalec plača najvišjo ceno,
- odkupovalec prevzame ves les,
- odkupovalec plača v najkrajšem času,
- odkupovalec pride na dom,
- navezanost zasebnega lastnika na odkupovalca in
- odkupovalec opravi sečnjo in spravilo.

GG Bled je v zadnjih desetih letih izgubil prevlado kot vodilni odkupovalec na OE Bled. Največjo konkurenco danes predstavljata Kmetijsko gozdarsko zadruga Gozd Bled ter podjetje Megales, d.o.o. Občasno se pojavljajo tudi manjši konkurenti, ki prihajajo predvsem iz sosednjih območij in ne predstavljajo večje nevarnosti. Ocenjujemo, da se je delež nezakonitega odkupa v zadnjih letih zelo zmanjšal. Ker ni pričakovati rasti razlike v ceni med odkupno in prodajno ceno lesa, ne pričakujemo vstopa novih konkurentov.

4.3.3. Analiza prodajnega trga podjetja in predvidevanje prodaje podjetja GG Bled

Zaradi bistvenega vpliva transporta na prodajo okroglega lesa je prodajni trg podjetja GG Bled omejen na lokalne domače kupce in tuje kupce v Italiji in Avstriji, ki niso preveč oddaljeni.

Tradicionalen kupec našega podjetja je LIP Bled, d.d., ki ima proizvodnjo naravnano na dobavo hlodovine podjetja GG Bled. V letu 2004 je prodaja podjetju LIP Bled zajemala 59 odstotkov naše skupne količinske prodaje oziroma 80 odstotkov vse prodane hlodovine. LIP Bled iz zlasti smrekove hlodovine proizvaja opažne plošče, ki so njegov glavni proizvod. S približno 1.300.000 m² prodanih opažnih plošč letno zaseda v Evropi po obsegu količinske prodaje peto mesto (Pipan, 2005, str. 46). Opažna plošča je proizvod v zreli fazi, čeprav Lipova plošča spada v višji cenovni razred, je to proizvod, ki ima nižjo dodano vrednost in velik (približno 90 %) delež surovine (hlodovine) v prodajni vrednosti izdelka. Največja slabost podjetja LIP Bled je zastarela tehnologija žaganja, medtem ko lahko kot največjo prednost opredelimo kakovosten izdelek in dobro trženje.

V letu 2004 je bila količinska prodaja gozdnih lesnih sortimentov (okroglega lesa) 70.473 m³, od tega 80 odstotkov na domačem tržišču in 20 odstotkov na tujem. Glavna izvozna trga sta bila sosednji Italija in Avstrija. Največji delež v prodaji ima hlodovina iglavcev, od tega večinoma smreka (90 %), ki prevladuje v gozdovih na Gorenjskem. Delež hlodovine iglavcev je po vrednosti še večji, saj je celuloza sortiment z nižjo vrednostjo. Pri odkupu in nadaljnji prodaji hlodovine iglavcev je njen prispevek k razliki v ceni vsaj enkrat večji kot pri celulozi iglavcev. Listavci so na Gorenjskem neakovostni, prevladujejo drva, kar je razvidno iz tabele 18.

Tabela 18: Pregled količinske prodaje po skupinah sortimentov v letu 2004 (v m³)

Sortimenti	Domači trg	Tuji trg	Skupaj	Delež prodaje
Hlodi iglavcev	45.081	7.630	52.711	0,75
Celuloza iglavci	8.083	4.235	12.318	0,17
Hlodi listavci	749	0	749	0,01
Drva listavci	2.597	2.098	4.695	0,07
Skupaj	56.510	13.963	70.473	1,00

Vir: Letno poročilo GG Bled 2004, str. 9

Ker je glavna skupina sortimentov hlodovina iglavcev, so za GG Bled pomembni žagarski obrati, ki predelujejo hlodovino iglavcev v različne oblike žaganega lesa. Ker je les voluminozno blago, ga je racionalno prevažati do razdalje približno 100 km oziroma pogojno 150 km. Ker se je po 1. maju 2004 močno olajšal kamionski prevoz hlodovine v Avstrijo in Italijo, so se našemu podjetju odprle nove možnosti prodaje na bližnje žage na avstrijsko Koroško in Furlanijo - Julijsko krajino. Kakovostne žage na Gorenjskem so za podjetje še vedno glavni kupec in si želimo, da bi tako tudi ostalo.

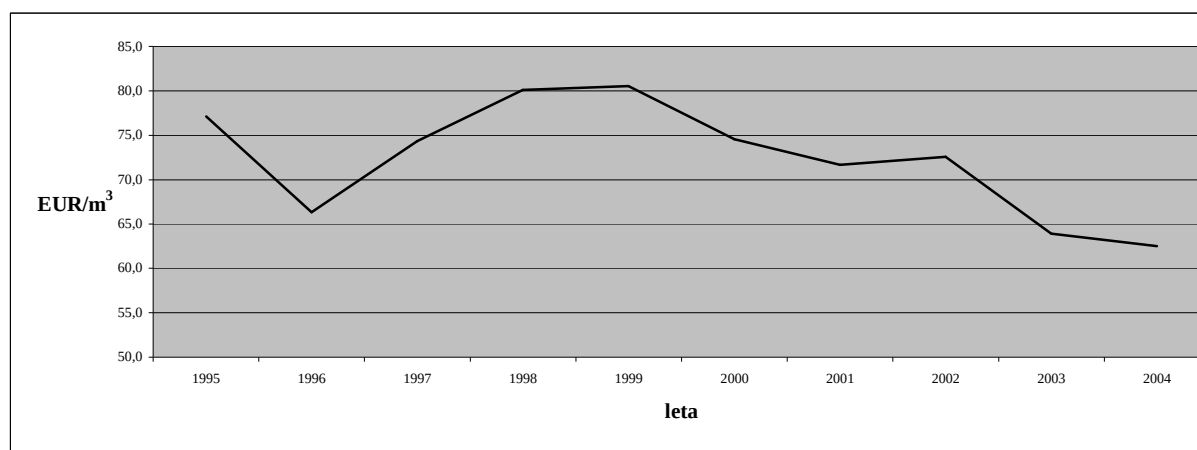
Na Gorenjskem (v Sloveniji) in v Furlaniji - Julijski krajini prevladujejo predvsem manjši oziroma nišni žagarski obrati, ki temeljijo na tehnologiji starejših polnojarmenikov ali tračnih žag za debelejšše premere, medtem ko na avstrijskem Koroškem prevladujejo veliki žagarski obrati s sistemom krožnih žag, ki predelajo ogromne količine lesa manjših in srednjih premerov. Podrobnejših podatkov o stanju žagarskih obratov na Gorenjskem ni. Po anketi Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (Kovač, 2003, str. 39) je na OE Bled osem in v sosednji OE Kranj 70 aktivnih žagarskih obratov, ki skupno letno prežagajo približno 140.000 m³ lesa iglavcev. Od teh mnogi, predvsem manjši žagarski obrati, tudi sami izvajajo odkup hlodovine, kjer je prisotno veliko sive ekonomije. Skrb vzbuja dejstvo, da razen podjetja LIP Bled ni večje kakovostnejše žage. EGOLES, d.d., Škofja Loka je žago v letu 2004 ukinil, Jelovica, d.d., Škofja Loka pa ima likvidnostne težave in je zato potencialno tvegan kupec. Za podjetje so dolgoročno pomembni številni specializirani manjši žagarski obrati na OE Kranj, ki predelujejo manjvredno hlodovino (klasa D, embalažna hlodovina) debelejših premerov.

V Furlaniji - Julijski krajini je po oceni avtorja magistrskega dela delujočih vsaj 50 žagarskih obratov (do zaledja Vidma), ki so potencialni trg podjetja. Žage v tem delu Italije povprašujejo predvsem po kakovostnejši debelejši hlodovini.

Na avstrijskem Koroškem deluje enajst žagarskih obratov, ki letno razžagajo več kot 100.000 m³, od tega trije vsak okoli 500.000 m³ (Fachverband der Holzindustrie Österreichs). Zaradi bližine sta za podjetje dolgoročno pomembna zlasti dva žagarska obrata, eden je specializiran za tanjše premere in drugi za srednje premere hlodovine.

Na sliki 20 prikazujemo razvoj cene povprečne hlodovine, ki jo je v letih 1995–2004 dosegla državna avstrijska delniška družba za gospodarjenje z državnimi gozdovi Öbf, ki je največji prodajalec smrekove hlodovine v Srednji Evropi. Prodajne cene po letu 1999 so padle predvsem zaradi obsežnih vetrolomov v Srednji Evropi in povečane ponudbe lesa. Pokazatelj je zelo prepričljiv, ker prikazuje povprečno ponderirano ceno za vso prodano hlodovino in ne samo za izbrane sortimente.

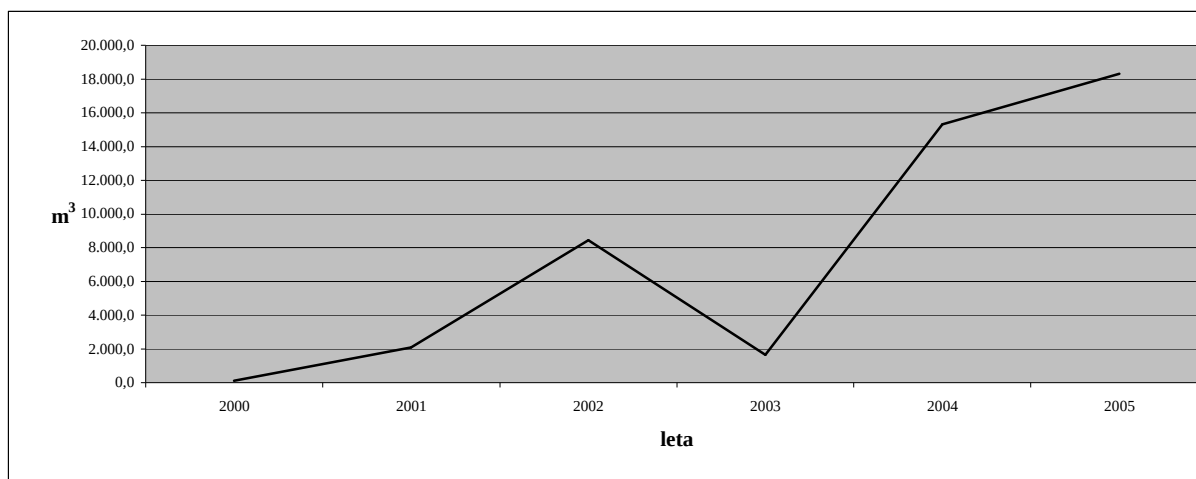
Slika 20: Razvoj cene vse prodane hlodovine podjetja ÖBf v zadnjih desetih letih



Vir: ÖBf Preisentwicklung ab 1993 (neobjavljeno), 2005

Na sliki 21 prikazujemo gibanje količinskega izvoza hlodovine smreke in jelke v obdobju zadnjih petih let (2000–2004). Obdobju dodajamo še prvih pet mesecev leta 2005. Izvoz se je v letu priključitve EU povečal za skoraj desetkrat v primerjavi z letom 2003. Samo v prvih petih mesecih leta 2005 se je v primerjavi s celim letom 2004 povečal še za 20 odstotkov. Ocenjujemo, da se bo količinski izvoz v nadaljnjih petih letih večal po stopnji 30 odstotkov letno.

Slika 21: Količinski izvoz hlodovine smreke in jelke v Avstrijo v zadnjih petih letih



Vir: [URL:[Na osnovi povečanja odkupa gozdnih lesnih sortimentov ter sečnje v državnih in nadškofijskih gozdovih lahko napovemo količinsko prodajo družbe GG Bled v letih 2005–2009.](http://bsp1h.gov.si/QKS/do=exec+'D2300.LDBN.CLIST(WWWGES)'>http://bsp1h.gov.si/QKS/do=exec+'D2300.LDBN.CLIST(WWWGES)'], 18. 8. 2005.</p>
</div>
<div data-bbox=)

Tabela 19: Napoved količinske prodaje podjetja GG Bled v letih 2005–2009 (v m³)

Sektor lastništva	2005	2006	2007	2008	2009
Zasebni gozd	28.000	33.000	38.000	43.000	48.000
Nadškofijski in državni gozdovi	48.000	55.000	60.000	65.000	70.000
Skupaj	76.000	88.000	98.000	108.000	118.000

Vir: Lastna ocena

Ocenjujemo, da se bo prodaja iz nadškofijskih in državnih gozdov postopoma povečevala do višine 70.000 m³. Napoved izhaja iz dejstva, da se bo zaradi povečevanja etatov povečal obseg sečenj in posledično prodaja. Ocenjujemo, da se bo odkup gozdnih lesnih sortimentov od zasebnih lastnikov gozdov povečeval po letni stopnji 5.000 m³. Napoved izhaja iz plana komercialno-finančnega sektorja podjetja.

5. OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH PODJETJA

5.1. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA GG BLED V LETU 2004

Pred ocenjevanjem prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah je smiselno analizirati poslovanje podjetja v preteklosti. V tem poglavju bomo analizirali leto 2004, ga primerjali s planom in ga v posameznih segmentih primerjali tudi z letoma 2003 in 2002.

Leto 2004 ni bilo ugodno za poslovanje v gozdarski dejavnosti, saj je bila gozdna proizvodnja v prvi polovici leta zaradi visoke snežne odeje motena. Le-ta je na platojih Pokljuke in Jelovice dosegla tudi do dva metra, sneg je bil na posameznih območjih do sredine junija.

V letu 2004 je podjetje realiziralo 1.441.188.000 SIT skupnih prihodkov, od tega 73 odstotkov od prodaje lesa in materiala, vključno s povečanjem zalog lesa, 22 odstotkov prihodkov od storitev, tri odstotke finančnih ter izrednih prihodkov ter dva odstotka prevrednotovalnih poslovnih prihodkov. Planirane in realizirane prihodke po vrstah navajamo v tabeli 20.

Tabela 20: Primerjava realizacije prihodkov s planom za leto 2004

Vrsta prihodka	Planirano v 1.000 SIT	Realizirano v 1.000 SIT	Indeks
Prihodki od prodaje lesa na domačem trgu	748.239	774.876	1,04
Prihodki od prodaje lesa na tujem trgu	187.060	211.755	1,13
Prihodki od druge prodaje	4.200	6.400	1,52
Prihodki od storitev enote APD - zunanje	55.000	57.459	1,04
Prihodki od storitev enote Gradbeništvo - zunanje	96.000	137.375	1,43
Prihodki od počitniških storitev in menze	22.900	23.624	1,03
Druge storitve	6.000	54.091	9,02
Prihodki od oddajanja v najem	10.700	11.317	1,06
Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov in storitev	4.000	31.196	7,80
Spremembe vrednosti zalog		53.040	
Prihodki na podlagi deležev iz dobička	20.000	28.352	1,42
Prihodki od obresti in drugi finančni prihodki	23.000	15.335	0,67
Prevrednotovalni poslovni prihodki	2.000	33.434	16,72
Izredni prihodki	1.500	2.934	1,96
Skupaj	1.180.599	1.441.188	1,22

Vir: Letno poročilo GG Bled 2004, str. 17

Les je podjetje prodajalo kupcem izključno v okrogli (nerazrezani) obliki in ga za potrebe posameznega kupca dodelalo na centralnem mehaniziranem skladišču v Bohinjski Bistrici. Skupno je podjetje v letu 2004 prodalo 70.473 m³ lesa, od tega 38.698 m³ iz državnih gozdov in 31.775 m³ iz zasebnih gozdov. Prihodek od prodaje lesa je bil v letu 2004 za 7,6 odstotka večji kot v letu 2003. Največji delež v prodajni strukturi zasebnih gozdov ima odkup lesa od zasebnih ponudnikov in gozdnih posestnikov s 20.652 m³, sledi Kmetijsko gozdarska zadruga GOZD s 7.969 m³ ter Ljubljanska nadškofija s 3.155 m³.

Prihodki od storitev so bili v letu 2004 realizirani v višini 315.062.000 SIT. Enota avtoprevoznništvo in delavnice (v nadaljevanju APD) je z zunanjimi storitvami prihodke v primerjavi z letom 2003 povečala za 7,7 odstotka. Enota gradbeništvo je v letu 2004 realizirala 137.375.000 SIT zunanjih prihodkov, kar je za 28,2 odstotka več kot v prejšnjem letu. Prihodki na podlagi deležev iz dobička so bili 28.352.000 SIT in so za 23,2 odstotka večji kot v letu 2003. Prihodki od obresti in drugi prihodki financiranja so bili 15.335.000 SIT in so ustrezali le 52 odstotkom tistih iz predhodnega leta. Prevrednotovalni poslovni prihodki v višini 33.434.000 SIT predstavljajo prihodek od prodaje zemljišča na Rečici nad knjigovodsko vrednostjo.

Celotni odhodki družbe v letu 2004 so bili 1.390.338.000 SIT. Planirane in realizirane odhodke po vrstah navajamo v tabeli 21. Odstopanje od plana podjetje izkazuje pri stroških materiala, ki so bili tudi v primerjavi s prejšnjim letom za 48,5 odstotka večji. Vzrok je bil povečan odkup lesa iz zasebnega sektorja. Odstopanje od plana izkazujejo tudi stroški storitev, ki so bili tudi v primerjavi s prejšnjim letom večji za 25,9 odstotka. Razlog je bil najemanje zunanjih izvajalcev zaradi zaostajanja za planom proizvodnje. Ostali stroški, realizirani v letu 2004, so bili približno na ravni predhodnega leta. Stroški plač so bili za 1,9 odstotka manjši kot leto prej.

Tabela 21: Primerjava realizacije odhodkov s planom za leto 2004

Vrsta odhodka	Planirano v 1.000 SIT	Realizirano v 1.000 SIT	Indeks
Stroški materiala	329.600	476.666	1,45
Stroški storitev	148.481	232.200	1,56
Stroški plač	388.320	385.131	0,99
Stroški socialnega in pokojninskega zavarovanja	95.110	98.567	1,04
Drugi stroški dela	60.020	62.050	1,03
Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki	98.200	134.078	1,37
Drugi poslovni odhodki	620	155	0,25
Stroški obresti in drugi odhodki od financiranja	1.120	1	0,00
Prevrednotovalni finančni odhodki	1.900	1.031	0,54
Izredni odhodki	800	459	0,57
Skupaj	1.124.171	1.390.338	1,24

Vir: Letno poročilo GG Bled 2004, str. 17

Dobiček iz poslovanja družbe je v letu 2004 rahlo ugodnejši, kot je bil v letu 2003. Posamezne vrste dobička prikazujemo v tabeli 20.

Tabela 22: Primerjava posameznih kategorij poslovnega izida za leti 2004 in 2003

Vrste dobička	2004	2003	Indeks
Dobiček iz poslovanja	5.720.000	3.949.000	1,45
Čisti dobiček iz rednega delovanja	48.375.000	48.686.000	0,99
Celoten dobiček	50.850.000	50.346.000	1,01
Čisti dobiček obračinskega obdobja	50.850.000	48.266.000	1,05

Vir: Letno poročilo GG Bled 2004, str. 6

V tabeli 23 prikazujemo bilance stanja za zadnja tri leta.

Tabela 23: Balance stanja za leta 2004, 2003 in 2002

	2004	2003	2002
Sredstva v 1.000 SIT	2.364.748	2.258.264	2.238.187
A. Stalna sredstva	1.465.538	1.459.005	1.453.575
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	455	627	88
Dolgoročne premoženjske pravice	455	627	88
II. Opredmetena osnovna sredstva	920.153	870.891	901.080
Zemljišča	198.437	220.049	209.849
Zgradbe	367.215	394.452	410.568
Proizvajalne naprave in stroji	327.102	256.390	280.663
Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	27.399	0	0
III. Dolgoročne finančne naložbe	544.930	587.487	552.407
Drugi dolgoročni deleži	529.335	569.824	532.120
Druge dolgoročne finančne terjave	11.353	13.723	16.347
Lastni deleži	4.242	3.940	3.940
B. Gibliva sredstva	898.744	798.700	784.058
I. Zaloge	190.766	148.183	144.018
Material	47.842	58.424	63.388
Nedokončana proizvodnja	80.157	27.116	16.464
Predujmi za zaloge	62.767	62.643	64.166
II. Poslovne terjatve	274.374	358.730	258.135
Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	492	0	0
Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	261.685	350.778	252.858
Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	12.197	7.952	5.277
III. Kratkoročne finančne naložbe	6.900	7.169	50.947
Kratkoročne finančne naložbe do drugih	6.900	7.169	50.947
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	426.704	284.618	330.958
C. Aktivne časovne razmejitve	466	559	554
ZUNAJBILANČNA SREDSTVA	36.968	2.536	48.176
Obveznosti do virov sredstev v 1.000 SIT	2.364.748	2.258.264	2.238.187
A. Kapital	2.221.572	2.168.816	2.147.949
I. Vpoklicani kapital	611.900	611.900	611.900
Osnovni kapital	611.900	611.900	611.900
II. Kapitalske rezerve	2.152	246	246
III. Rezerve iz dobička	509.746	494.491	480.011
Zakonske rezerve	154.995	154.995	154.995
Rezerve za lastne deleže	61.387	61.387	61.387
Statutarne rezerve	37.595	22.340	7.860
Druge rezerve iz dobička	255.769	255.769	255.769
IV. Preneseni čisti poslovni izid	124.101	90.315	99.374
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	35.595	33.786	18.340
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala	938.078	938.078	938.078
Splošni prevrednotovalni popravki kapitala	938.078	938.078	938.078
B. Rezervacije	0	0	0
C. Finančne in poslovne obveznosti	121.870	88.406	90.238
Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	57.068	32.292	27.985
Kratkoročne menične obveznosti	0	0	0
Kratkoročne poslovne in finančne obveznosti do drugih	64.802	56.114	62.253
Č. Pasivne časovne razmejitve	21.306	1.042	0
ZUNAJBILANČNE OBVEZNOSTI	36.968	2.536	48.176

Vir: Letna poročila GG Bled za leta 2002, 2003 in 2004

5.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

V podjetju ločimo materialne in nematerialne podstrukture (Pučko, 1996, str. 112). Med materialne podstrukture lahko vključimo:

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oziroma prodajni program),
- proizvodno oziroma tehnološko podstrukturo in
- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja skupaj s tržnim položajem podjetja).

Med nematerialne podstrukture lahko vključimo finančno, kadrovsko in organizacijsko podstrukturo. Nematerialne podstrukture se praviloma prilagajajo spremembam v materialnih.

Ocenjevanje podjetja smo izvedli s točkovnim ocenjevanjem posameznih sestavin podstruktur. Pri tem smo uporabili petstopenjsko lestvico: 1 = zelo slabo, 2 = slabo, 3 = srednje, 4 = dobro in 5 = zelo dobro. Skupno oceno smo izračunali tako, da smo sešteli vse točke in jih delili s številom sestavin. Vsaka sestavina ima enako težo. Lestvica za skupno oceno je naslednja: 0–1 = zelo slabo, 1–2 = slabo, 2–3 = srednje, 3–4 = dobro, 4–5 = zelo dobro. Ocene smo pridobili z anketiranjem zaposlenih v podjetju in na podlagi podatkov poslovnih poročil GG Bled.

V nadaljevanju ocenjujemo prednosti in slabosti vsake od naštetih podstruktur v podjetju GG Bled.

5.2.1. Podstruktura proizvoda

Podjetje največji del prihodkov ustvari s prodajo gozdnih lesnih sortimentov. Drevesna in kakovostna vrsta sortimenta je v osnovi odvisna od naravnih danosti, na kar podjetje nima vpliva. Pri vsaki sečnji se pridobijo sortimenti z višjo (hlodovina) in z nižjo vrednostjo (celuloza). Na planotah Pokljuka, Mežaklja in Jelovica raste smreka, ki ima počasnejšo rast in ožje letnice kot nižinska smreka. Za hlodovino višinske smreke so kupci, ki imajo ustrezen prodajni program, pripravljeni plačati višjo ceno. Sortimenti iglavcev (smreke) v povprečju dosegajo višje cene kot sortimenti listavcev, saj je pri iglavcih bistveno manjši delež lesa nižje vrednosti (celuloza) kot pri listavcih (drva). Na kakovost gozdnega lesnega sortimenta dodatno vplivata:

- krojenje s sortiranjem sortimentov na kamionski cesti ter
- čas sečnje oziroma čas med sečnjo in dobavo sortimenta kupcu.

Krojenje je faza v gozdni proizvodnji, ko gozdni delavec iz podrtega drevesa izdeluje (žaga) sortimente zahtevane dolžine in premera s pripadajočo dolžinsko nadmero. Različne skupine krojenih sortimentov na kamionski cesti ločeno sortira traktorist. Za pravilnost krojenja odgovarja vodja proizvodnje; pravilnost krojenja bolj vpliva na ceno pri sortimentih listavcev kot iglavcev. Na GG Bled se ugotavlja, da se lahko s pravilnim krojenjem hlodov iglavcev sortiment ovrednoti tudi za 30 odstotkov več. Skrb za pravilno krojenje odpade pri strojni sečnji, kjer želena krojenje računalniško opravi stroj. V podjetju GG Bled še ni ustrezno rešenega vodenja, organizacije in nadzora nad krojenjem.

Če je čas poseka drevje v vegetaciji, je treba sortimente čim hitreje odpeljati s kamionske ceste in jih dostaviti kupcu. Dlje kot tak sortiment leži v gozdu ali na kamionski cesti, bolj se kvari zaradi vpliva vremena. V avstrijskem državnem gozdarskem podjetju (ÖBf) je povprečen čas med sečnjo in dostavo kupcu med šestimi in sedmimi dnevi [URL:http://www.timber-online.net/netautor/napro4/appl/na_professional/parse.php?mlay_id], 6. 8. 2005. Povprečen čas v podjetju GG Bled ni znan, po oceni avtorja magistrskega dela je za nekajkrat večji kot pri ÖBf.

V skupnih prihodkih od prodaje v letu 2004 je prodaja lesa vključno z višjimi zalogami predstavljala 72 odstotkov. Podjetje GG Bled je bilo eno od redkih gozdarskih družb v Sloveniji, ki je ohranilo lastno gradbeno enoto. Gozdno gradbeništvo in ostale nizke gradnje so danes stranski dejavnosti podjetja. Medtem ko so gozdne gradnje t. i. »podporna dejavnost« pri izvajanju lastne gozdne proizvodnje (gradnja in vzdrževanje gozdnih prometnic), so ostale nizke gradnje zunanja storitev za trg. Čeprav ima gradbena enota s svojimi zunanjimi storitvami samo 10 odstotkov v deležu skupnih prihodkov podjetja, je pomemben element diverzificiranosti podjetja. Gradbena enota posluje pozitivno in je zelo uspešna pri pridobivanju manjših gradbenih poslov na lokalnem območju. V primeru težav pri izvajanju glavne dejavnosti ima podjetje možnost delnega preusmerjanja v dejavnost nizkih gradenj.

Podjetje v zadnjih petih letih ni zaznalo rasti količinske prodaje gozdnih lesnih sortimentov. Količinsko prodajo prikazujemo v tabeli 24.

Tabela 24: Količinska prodaja podjetja GG Bled v letih 2000–2004 v m³

	2000	2001	2002	2003	2004
Vsi gozdni lesni sortimenti	72.362	74.060	68.070	66.647	70.473

Vir: Letna poročila GG Bled za 2000–2004

Stopnja pokritja je razlika med prihodki od prodaje in spremenljivimi stroški. Brez natančne razčlenitve stroškov na stalne in spremenljive izračun ni mogoč. Takšna razčlenitev pa ni potrebna le pri stroških materiala, storitev in amortizacije, temveč tudi pri stroških dela (Turk I., Kavčič S., Kokotec - Novak M., 2001, str. 425). Stopnja pokritja v podjetju GG Bled se je v zadnjih letih postopoma večala. Največjo stopnjo pokritja ima enota gradbeništvo, sledi gozdna proizvodnja in na zadnjem mestu je enota avtoprevoznništvo in mehanične delavnice. Enota APD je imela v letu 2004 negativen rezultat.

Podjetje GG Bled dosega pri hlodovini iglavcev višje cene kot konkurenca, ker ponuja večje količine in dogovorjeno konstantno dobavo. Medtem ko je konkurenca vezana pri prodaji na odkup gozdnih lesnih sortimentov od manjših gozdnih posestnikov, kar je izrazito sezonskega značaja, ima GG Bled lastno proizvodnjo v koncesijskih državnih gozdovih in potencialno proizvodnjo v gozdovih Ljubljanske nadškofije. Tako lahko zagotavlja konstantno dinamiko in količino.

Podjetje GG Bled izvaja svojo dejavnost večinoma v naravnem okolju. Proizvodnja se izvaja z okolju prijazno tehnologijo in s sodobnimi stroji ter motornimi žagami, za katere se uporabljajo tudi bioolja. Mehanična delavnica ima urejeno ravnanje z odpadki, kot so odpadna olja in drugi trdni odpadki. Podjetje je v sklepni fazi pridobitve mednarodno priznanega certifikata FSC (Forest Stewardship Council), ki dokazuje, da je gospodarjenje z gozdovi skladno z najvišjimi okoljevarstvenimi standardi.

Zbirna ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda podjetja je podana v tabeli 25.

Tabela 25: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Ustrezno krojenje				X	
Čas med sečnjo in dostavo kupcu					X
Diverzificiranost podjetja			X		
Rast količinske prodaje				X	
Stopnja pokritja		X			
Konkurenca		X			
Ekologija		X			
SKUPNA OCENA: srednje 2,86	5 x 0	4 x 3	3 x 1	2 x 2	1 x 1

Vir: Lastna ocena

5.2.2. Tehnološka podstruktura

Želja po tehnološkem napredku in razvoju je močna in trajna. Motivirana je ne samo z ekonomskimi razlogi, ampak tudi z naravno lastnostjo človeka, da stalno išče novo, modernejšo in naprednejšo. Napredek tehnologij in s tem izdelkov, storitev in splošne blaginje družbe je torej nekaj samoumevnega in ga tako tudi razumemo. V gozdarstvu se tem splošnim željam in spodbudam pridružujejo zlasti (Winkler, 2002, str. 4):

- nadomeščanje težkega ročnega dela s strojnim (ergonomski vidik),
- izboljšanje varnosti pri delu,
- zmanjšanje stroškov dela in s tem proizvodnih stroškov v celoti (ekonomski vidik) in
- uvajanje okolju prijaznih tehnologij (okoljski vidik).

Leto 2004 je bilo za GG Bled prelomno, ker je družba z nabavo novega stroja za sečnjo (»harvesterja«) in posebnega stroja za izvoz lesa iz gozda (»forwarderja«) prva v Sloveniji uvedla celotno novo tehnologijo pri pridobivanju lesa. Čeprav je bila tehnologija dejansko uvedena šele v drugi polovici leta 2004, pa je bilo z njo izdelano okoli 8.100 m³ lesa, večji del zunaj območja OE Bled. Na domačem območju smo z novo tehnologijo lesa izdelali okoli šest odstotkov vsega posekanega lesa (Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 26). Za boljšo učinkovitost tega načina dela bo treba več narediti predvsem pri pripravi dela in izbiri objektov. Z analizo je bilo ugotovljeno, da je na OE Bled največ primernih gozdnih površin

za strojno izvedbo sečnje v Sloveniji. Takih površin je 18 odstotkov oziroma 36 odstotkov možnega poseka iglavcev in osem odstotkov možnega poseka listavcev (Krč, 2002, str. 28).

Sedež podjetja je na Bledu, mehanizirano skladišče lesa (MSL) pa v Bohinjski Bistrici. Način dela na GG Bled je tak, da se praviloma skoraj ves les prepelje (skoncentrira) s kamionske ceste v skladišče MSL, kjer se nato strojno lupi in sortira ter s tem pripravi za nadaljnjo prodajo. Skladišče MSL je zaključek gozdne proizvodnje. Tak način dela se je uveljavil predvsem zaradi dolgoletne povezave s podjetjem LIP Bled, d.d., ki mu prodamo večji del hlodovine. Ta način dela ima prednost predvsem v tem, da niso potrebni merilci lesa na kamionski cesti in da se les skroji strojno na lupilni liniji in s tem bolje pripravi za prodajo, kot če bi se skrojil ročno na kamionski cesti. Pomanjkljivost takšnega načina dela so stalne zaloge lesa na MSL, ki jih je treba financirati, in tudi večja verjetnost, da se les zaradi predolgega skladiščenja »pokvari«. MSL v Bohinjski Bistrici je nekoliko oddaljen iz geometrijskega središča gozdov na območju OE Bled, kar vpliva na daljšo prevozno razdaljo in večje stroške prevoza.

Povprečna starost strojev v gozdni proizvodnji je 10 let. Mlajša sta stroja za izvedbo strojne sečnje »timberjack« in žičnica »syncrofalke«. Več kot 10 let je starih vseh pet zgibnikov in enajst goseničarjev. Z zgibniki se na GG Bled spravi 42 odstotkov ter z goseničarji 32 odstotkov vsega lesa. Nekoliko boljše razmere so pri kamionih za prevoz lesa, ki so v povprečju stari 5,3 leta, medtem ko so prikolice vse razen ene starejše od 10 let (Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 41).

Gozdarska oprema je v povprečju stara. Na preveliko starost kaže veliko porabljenih ur za vzdrževanje opreme. Za to je bilo porabljenih kar 5.834 ur, kar je enakovredno 3–4 angažiranim mehanikom na leto. Za vzdrževanje kamionov je bilo porabljenih 3.605 ur, kar je enakovredno skoraj dvema angažiranim mehanikoma na leto (Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 50).

Stopnja izkoriščenosti posamezne opreme je na GG Bled različna. Lupilna linija na MSL je v letu 2004 olupila 70.338 m³ lesa, kar je največ do zdaj in kaže na visoko stopnjo izkoriščenosti sicer zastarele naprave (Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 42). Gozdarska oprema v gozdni proizvodnji je premalo izkoriščena. Velika zgibnika sta bila glede na možne dneve dela (200 dni) izkoriščena okoli 78-odstotno, okoli 61-odstotno mali zgibniki ter okoli 45-odstotno goseničarji. Izjemno nizko (15 %) je bila izkoriščena žičnica. (Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 30–34). Čeprav višjo stopnjo izkoriščenosti družba zaznava pri kamionih za prevoz lesa, pa sta bila samo dva kamiona izkoriščena več kot 200 dni na leto.

Delež stroškov dela v vseh odhodkih je bil na GG Bled v letu 39 odstotkov oziroma za 10 odstotkov več kot v panogi. Ta podatek kaže na dejstvo, da lahko konkurenca več dela opravi z najeto delovno silo (storitve) in da lahko večji delež stroškov porabi za nabavo materiala. Ker so v panogi podjetja primerljiva, je ta razlika do povprečja panoge absolutno prevelika. Podjetje GG Bled je v letu 2004 približno 80 odstotkov gozdne proizvodnje opravilo z lastno

delovno silo in približno 20 odstotkov z različnimi podizvajalci (Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 21).

Čeprav je stopnja izkoriščenosti zmogljivosti gozdarske opreme slaba, je preseganje norme pri vseh spravilnih sredstvih v povprečju nekaj manj kot osem odstotkov ter pri poseku nekaj manj kot šest odstotkov (Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 24 in 36).

Zbirna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja je podana v tabeli 26.

Tabela 26: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Uvajanje novih tehnologij		X			
Lokacija mehaniziranega skladišča lesa			X		
Starost gozdarske opreme				X	
Stopnja izkoriščenosti zmogljivosti				X	
Delež stroškov dela v odhodkih				X	
Raven produktivnosti		X			
SKUPNA OCENA: srednje 2,83	5 x 0	4 x 2	3 x 1	2 x 3	1 x 0

Vir: Lastna ocena

5.2.3. Tržna podstruktura

V letu 2004 je bila količinska prodaja gozdnih lesnih sortimentov (okroglega lesa) 70.473 m³, od tega okoli 50.000 m³ hlodov smreke, kar uvršča GG Bled na prvo mesto med ponudniki hlodov smreke v Sloveniji. Družba je v letu 2004 prodala glavnemu kupcu podjetju LIP Bled 41.690 m³ hlodov smreke in jelke (smreka in jelka se pri prodaji podjetju LIP Bled ne ločuje, po oceni je smreke več kot 90 %). Okoli 15 odstotkov hlodov smreke je družba izvozila v Italijo in Avstrijo.

Konkurenčen položaj družbe na odkupnem trgu (gozdni posestniki) je slab. Poslovni odnos družbe do gozdnega posestnika je bil v zadnjih letih premalo fleksibilen.

Konkurenčen položaj družbe na prodajnem trgu okroglega lesa je dober, predvsem zaradi ponudbe velike količine lesa. Konkurenčen položaj se lahko bistveno poslabša, če družba ne pridobi dolgoročne pogodbe za delo in odkup lesa v gozdovih Ljubljanske nadškofije.

Družba GG Bled ima zaradi velike lastne proizvodnje v gozdovih možnost prilagajati dobavo lesa kupcem glede na njihove tekoče potrebe. Manjši ponudniki so praviloma vezani na odkup lesa od gozdnih posestnikov, ki sečnjo izvajajo izrazito sezonsko.

Družba oblikuje prodajne cene letno in si pri oblikovanju cen pomaga z različnimi avstrijskimi indeksi, največ z indeksi avstrijskega državnega gozdarskega podjetja ÖBf, in indeksi, ki so objavljeni v specialistični reviji »Holzkurier«. Prodajne cene, ki jih družba doseže s podjetjem LIP Bled, so zaradi velike letne prodane količine bistvene za GG Bled.

Dolgoletni poslovni odnos in skupno skladišče lesa v Bohinjski Bistrici s podjetjem LIP Bled imajo velik vpliv na oblikovanje cen. Ker so izstopni stroški iz tega odnosa za obe družbi veliki, se te cene ne oblikujejo vedno popolnoma tržno.

Ponudbe lesa na trgu ni mogoče neomejeno povečati, ker je vezana na naravni prirastek drevja. Rast na trgu je zato mogoča predvsem z izpodiranjem obstoječih konkurentov (odkupovalcev) na trgu.

Možnost vstopa na nove odkupne trge je srednja. Družba proizvodnjo in odkup izvaja predvsem na domačem (gorenjskem) območju. Z angažiranjem sredstev družbe je pridobiti nove nabavne kanale na domačem območju in zunaj območja realna možnost.

Možnost vstopa na nove prodajne trge je velika. Veliko novih potencialnih kupcev je predvsem na avstrijskem Koroškem.

Podpis dolgoročne pogodbe z Ljubljansko nadškofijo je za družbo prvi cilj in strateškega pomena za obstoj družbe v sedanji obliki. GG Bled lahko s svojimi izkušnjami, znanjem in tehnološko opremljenostjo Ljubljanski nadškofiji nudi stabilno in dolgoročno partnerstvo.

Tržno komuniciranje družbe z gozdnimi posestniki je pomanjkljivo in ni sistematično.

Družba nima izdelanega najboljšega logističnega sistema, ki bi skrajšal čas skladiščenja lesa na kamionski cesti in optimiziral prevoz lesa z večjim številom povratnih voženj.

Zbirna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja je podana v tabeli 27.

Tabela 27: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Delež na trgu	X				
Konkurenčni položaj na odkupnem trgu				X	
Konkurenčen položaj na prodajnem trgu		X			
Sposobnost dinamike dobave		X			
Politika cen			X		
Rast trga				X	
Možnost vstopa na nove odkupne trge			X		
Možnost vstopa na nove prodajne trge		X			
Možnost pridobitve dolgoročne pogodbe z LN*		X			
Tržno komuniciranje				X	
Kakovost logističnega sistema			X		
SKUPNA OCENA: dobro 3,27	5 x 1	4 x 4	3 x 3	2 x 3	1 x 0

Vir: Lastna ocena

*Ljubljanska nadškofija

5.2.4. Finančna podstruktura

Posamezni kazalniki so že izračunani v tabeli 14, zato tu navajamo tiste, ki še niso izračunani. Podjetje GG Bled ima zelo konservativno financiranje. Dolgoročnega dolžniškega financiranja za poslovanje podjetje v letu 2004 ni uporabljalo, kar kaže na ogromen potencial zadolževanja. Stopnja finančnega vzvoda je bila v letu 2004 dejansko enaka ena, saj družba ni imela stroškov obresti. Zaradi zadostnih investicijskih olajšav v letu 2004 ni bilo treba plačati davka na dobiček.

Visoka stopnja finančnega vzvoda predstavlja za podjetje večjo variabilnost čistega dobička in zato večje tveganje poslovanja, ker je načrtovanje prihodnjega poslovanja težje in možnost napak večja (Mramor, 1993, str. 223).

Kazalnika plačilne sposobnosti kažeta na visoko plačilno sposobnost podjetja GG Bled. Vrednost obeh koeficientov je krepko nad ena in tudi znatno nad dejavnostjo. Kadar je vrednost kratkoročnega koeficienta večja od ena, podjetje kratkoročna sredstva financira tudi z dolgoročnimi viri. Pospešeni koeficient je 5,75. Pri njem v števcu niso upoštevane zaloge. Kadar je vrednost pospešenega koeficienta večja od ena (praviloma mora biti), družba vse zaloge financira dolgoročno.

Kazalniki obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari družba s sredstvi, ki jih ima, oziroma koliko sredstev potrebuje, da ustvarja obstoječe prihodke. Čim hitreje se sredstva obračajo oziroma čim krajši so dnevi vezave, tem manj sredstev ima družba vezanih. Na kazalnike obračanja sredstev oziroma na število dni vezave sredstev vplivajo proizvodna tehnologija, delež stalnih sredstev med vsemi sredstvi, vrsta proizvodov. Ti kazalniki so primerljivi le z družbami v isti dejavnosti. Dnevi vezave podjetja so prikazani v tabeli 28.

Tabela 28: Dnevi vezave podjetja GG Bled in primerjava z dejavnostjo

Posamezni dnevi obračanja	GG Bled	Srednje družbe, A/02.0
Dnevi obračanja obratnih sredstev	247	159
Dnevi vezave zalog	48	25
Dnevi vnovčevanja terjatev	83	93
Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti	60	102

Vir: Bonitete poslovanja za slovenska podjetja (iBON 2005/I)

Znatno pod povprečjem dejavnosti so dnevi obračanja obratnih sredstev in vezave zalog. Podjetje hitreje unovčuje terjatve kot podjetja v dejavnosti in tudi hitreje poravnava obveznosti.

Zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja je podana v tabeli 29.

Tabela 29: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja

Kazalniki	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Financiranje podjetja					
• koeficient zadolženosti	X				
• stopnja finančnega vzvoda	X				
Plačilna sposobnost					
• kratkoročni koeficient	X				
• pospešeni koeficient	X				
Dnevi vezave					
• dnevi obračanja obratnih sredstev				X	
• dnevi vezave zalog				X	
• dnevi unovčevanja terjatev		X			
• dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti	X				
SKUPNA OCENA: zelo dobro 4,13	5 x 5	4 x 1	3 x 0	2 x 2	1 x 0

Vir: Lastna ocena

5.2.5. Kadrovska podstruktura

Število zaposlenih na GG Bled se je v zadnjih petih letih stalno zmanjševalo (glej tabelo 30). V letu 2004 je bilo v podjetju zaposlenih 130 delavcev (izračunano iz ur). Glede na obseg poslovanja je število zaposlenih preveliko.

Tabela 30: Število zaposlenih iz obračunanih ur v obdobju 2000–2004

Organizacijska enota	2000	2001	2002	2003	2004
Gozdna proizvodnja	89	89	87	82	74
Gradbeništvo	14	13	12	12	12
Avto. in meh. delavnice	26	27	27	26	25
Skupne strokovne službe	26	24	20	19	19
Skupaj	155	153	146	139	130

Vir: Evidenca kadrovske službe GG Bled

V podjetju GG Bled je opaziti zelo majhno fluktuacijo zaposlenih. Število delavcev se je zmanjševalo skoraj izključno zaradi upokojevanja delavcev. Razen v letu 2004, ko je družba zaposlila dva visoko usposobljena delavca za nedoločen čas, družba novih delavcev za nedoločen čas ni zaposlovala, ker je zaradi denacionalizacije dolgoročno nemogoče napovedati obseg dela. Ker je gozdarstvo sezonska panoga, družba vsako leto za določen čas zaposli večje število sezonskih delavcev za delo v gozdni proizvodnji. V letu 2004 jih je bilo 15. Družba se vsako leto srečuje z večjimi problemi pri najemanju teh delavcev, saj se mladi zaradi svojevrstnosti gozdarskega dela ne odločajo radi za delo v gozdu.

Bruto plače v podjetju so bile v letu 2004 za približno 30 odstotkov nad izhodiščnimi po kolektivni pogodbi za gozdarstvo in le malo nad povprečjem panoge in gospodarstva. Družba vsako leto izplača regres in trinajsto plačo. Družba ima poleg direktorja še enega delavca s

posebnimi pooblastili in štiri vodje organizacijskih enot (dva za proizvodnjo). Sestava vodilnih je bila do leta 2004 dlje časa nespremenjena. V letu 2004 se je zgodila sprememba, medtem ko se za leto 2005 načrtujejo bistvene spremembe v smeri racionalizacije in zamenjave generacij. Vodilni delavci so visoko strokovno usposobljeni, vendar pa je čutiti pomanjkanje interesa po dodatnem usposabljanju.

V letu 2004 se je različnega strokovnega usposabljanja in seminarjev udeležilo 20 zaposlenih, medtem ko je znanje iz varstva pri delu obnovilo 58 delavcev (Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 10). Podjetje ima slabo izdelan sistem napredovanja. V letu 2004 so napredovali trije delavci v proizvodnji, ki so bili izbrani med več kandidati. Motivacija delavcev v gozdni proizvodnji je nizka.

Povprečna starost zaposlenih je 46,4 leta, kar kaže na izredno neugodno starostno strukturo. GG Bled ima »star kolektiv«, kar je razvidno iz tabele 31. Glede na dejstvo, da je povprečna starost še nekoliko višja med proizvodnimi delavci, je takšno stanje skrb vzbujajoče. Rezultat je manjša produktivnost in večji izostanki z dela, kar vpliva na manjšo dodano vrednost.

Tabela 31: Starostna in spolna struktura GG Bled v letu 2004

Starost	Število delavcev	Delež v %	Moški	Ženske
15–19	1	1	1	0
20–29	9	7	9	0
30–39	21	16	21	0
40–49	48	37	38	10
50–59	48	37	43	5
60–69	3	2	3	0
Skupaj	130	100	115	15

Vir: Evidenca kadrovske službe GG Bled

Izobrazbena struktura je dokaj tipična za podjetje, ki deluje v delovno intenzivni panogi. Prikazana je v tabeli 32. Skupno je 28 odstotkov delavcev z najmanj srednjo izobrazbo in 72 odstotkov z manj kot srednjo izobrazbo. Četrtnina vseh delavcev je polkvalificiranih, to so večinoma delavci v gozdni proizvodnji.

Tabela 32: Izobrazbena struktura GG Bled v letu 2004

Stopnja izobrazbe	Delež zaposlenih v %
NK – nekvalificirani delavci	2
PK – polkvalificirani delavci	39
KV – kvalificirani delavci	31
SS – srednja strokovna izobrazba	22
VŠ – višja strokovna izobrazba	1
VS – visoka strokovna izobrazba	5
Skupaj	100

Vir: Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 8

Eden od največjih problemov družbe GG Bled je izredno visok delež delovnih invalidov (tabela 33). Gozdarstvo je panoga, ki proizvaja delovne invalide. Kar 14 odstotkov vseh zaposlenih je invalidov, od tega štirje II. kategorije. Delovni invalidi so v veliko primerih le na plačilni listi, čeprav ne opravljajo del, ki bi jih lahko v skladu s svojimi omejitvami. Takšna dela v podjetju zaradi narave del niso vedno na voljo (gojitvena dela). Poleg obstoječih invalidov je v postopku ocenitve nadaljnjih pet delavcev.

Tabela 33: Struktura invalidov II. in III. kategorije GG Bled po organizacijskih enotah v letu 2004

Organizacijska enota	Število invalidov	Število delavcev v postopku invalidske komisije
Gozdna proizvodnja	15	5
Gradbeništvo	1	0
Avto. in meh. delavnice	1	0
Skupne strokovne službe	1	0
Skupaj	18	5

Vir: Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 12

V letu 2004 so bili delavci GG Bled odsotni zaradi bolezni 23.728 ur in zaradi poškodb pri delu 4.668 ur. Zaradi drugih zdravstvenih težav (poškodbe izven dela, nega in spremstvo bolnika) so delavci izostali dodatnih 4.024 ur. To je skupaj 32.420 ur, kar je skoraj 12 odstotkov letne delovne obveznosti delavcev ali letna delovna obveznost 16 delavcev. Od vseh odsotnih ur zaradi bolezni (razen poškodb pri delu) je bilo 55 odstotkov takšnih, ki se uvrščajo v kategorijo nad 30 dni. Okoli 81 odstotkov vseh ur odsotnosti pripade gozdni proizvodnji. Največji delež je v kategoriji nad 55 let. (Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 11).

V letu 2004 je bilo skupaj 26 nezgod pri delu, zaradi katerih je bilo izplačanih 7,2 mio. SIT nadomestil za plače. Najpogosteje so se ponesrečili delavci v kategoriji med 35 in 45 let. (Poslovno poročilo GG Bled 2004, str. 14). Pri analizi števila, pogostnosti in resnosti nezgod v gozdarskih izvajalskih podjetjih Slovenije v letu 2002 je bilo ugotovljeno, da je pogostnost nezgod na GG Bled enaka slovenskemu povprečju, ki je 12,2 odstotka nezgod na število vseh zaposlenih v družbi (Poje, 2003, str. 361).

Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja je podana v tabeli 34.

Tabela 34: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Število zaposlenih				X	
Fluktuacija		X			
Plače		X			
Število in kakovost posloводства				X	
Razvoj vodilnih kadrov				X	
Starostna struktura					X
Izobrazbena struktura			X		
Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih			X		
Sistem napredovanja				X	
Motivacija delavcev v gozdni proizvodnji				X	
Stopnja delovne invalidnosti					X
Izostanki z dela					X
Nezgode pri delu			X		
SKUPNA OCENA: slabo 2,31	5 x 0	4 x 2	3 x 3	2 x 5	1 x 3

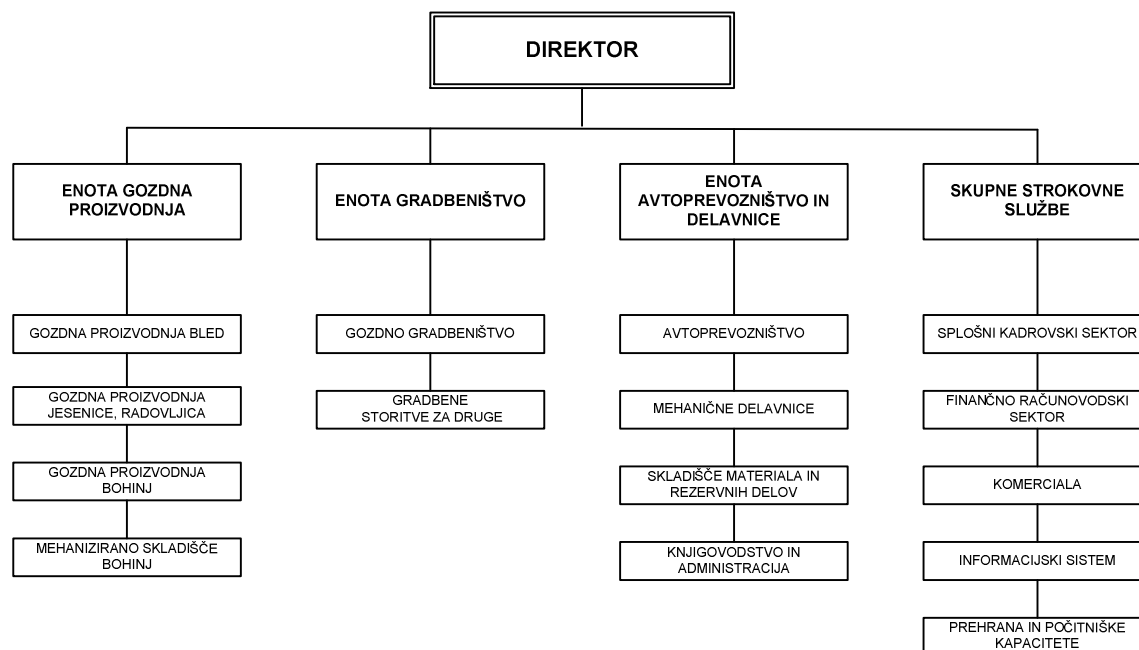
Vir: Lastna ocena

5.2.6. Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura določa, kako so naloge formalno razdeljene, razvrščene in koordinirane. Poznamo šest ključnih elementov, ki jih moramo upoštevati, preden oblikujemo organizacijsko strukturo podjetja (Robbins, 2001, str. 478): specializacija dela, razvrščenost nalog (oddelenje), linija obvladovanja (avtoriteta in enotnost ukazovanja), območje kontrole, centralizacija in formalizacija nalog. Od situacijskih spremenljivk je odvisno, katera organizacijska struktura podjetja bo najustreznejša. Večina avtorjev navaja naslednje organizacijske strukture: enostavna, poslovno-funkcijska, produktna, decentralizirana in projektno-matrična (Rozman, 2001, str. 86).

Na sliki 22 prikazujemo organizacijsko strukturo podjetja GG Bled. Na osnovi sklepa nadzornega sveta ima podjetje enočlansko upravo. Podjetje ima tri organizacijske enote in skupne strokovne službe. Takšno organizacijsko strukturo lahko označimo za poslovno-enotno (decentralizirano) z elementi produktne. Ocenjujemo, da bo treba organizacijsko strukturo delno prilagoditi novim razmeram, ker so se razmere v okolju podjetja bistveno spremenile.

Slika 22: Prikaz organizacijske strukture podjetja GG Bled



Vir: Letno poročilo GG Bled 2004, str. 5

Enoti gozdna proizvodnja in gradbeništvo imata sedež v upravni stavbi na Bledu, kjer so tudi zaposleni v skupnih strokovnih službah. V okviru enote gozdna proizvodnja so delovodske pisarne še na ločenih lokacijah na Jesenicah in v Bohinju. Enota APD je na Rečici pri Bledu, kjer je mehanična delavnica.

Organizacijska struktura podjetja je še iz obdobja, ko je bilo v njem 800 in več zaposlenih. Decentralizirana organizacija je bila za tisto obdobje dobra rešitev, ker je bilo podjetje s tem prilagodljivo in fleksibilno. Zaradi zmanjševanja obsega poslovanja in spremenjenih pogojev poslovanja je število zaposlenih danes bistveno manjše. Slabost takšne strukture se danes kaže predvsem v tem, da posamezne enote delujejo preveč ločeno in ne sodelujejo z ostalimi deli podjetja. Poslovodstvu podjetja ni uspelo spremeniti filozofije vseh organizacijskih enot od klasične proizvodne naravnosti na organiziranost dobičkonosnega središča.

Odgovornost za stroške in prihodke ni jasno določena. To velja predvsem za enoti APD in gozdna proizvodnjo. Enota gozdna proizvodnja ima dva vodstvena delavca, ki pokrivata vsak svoje območje. To ni najboljša rešitev, ker ni enotnega vodenja in izvajanja proizvodne strategije. Izrazito slabo je sodelovanje med enoto gozdna proizvodnja in komercialo. Sistem načrtovanja in predvsem kontrole po enotah je pomanjkljiv. Vodje enot ne spremljajo planov med letom.

Organizacijsko kulturo v podjetju lahko označimo kot dokaj prepoznavno. Zaradi prostorske ločenosti in različnih dejavnosti podjetja so v podjetju prisotne tudi različne subkulture. Ocenjujemo, da je prisotna t. i. pozitivna energija pri večini zaposlenih, ki se vedno bolj

zavedajo spremenjene filozofije podjetja. Posamezniki v podjetju spremembe sprejemajo z odporom. Informacijski sistem podjetja je sicer primeren, vendar je premalo usmerjen k uporabnikom. Informiranost zaposlenih je slaba.

Zbirna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture je podana v tabeli 35.

Tabela 35: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	Dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Jasnost organizacijske strukture			X		
Lokacija uprave in enot podjetja		X			
Delegiranje pristojnosti				X	
Razmejenost nalog, pristojnosti in odgovornosti					X
Informacijski sistem in informiranost zaposlenih			X		
Način poslovanja			X		
Sistem načrtovanja in kontrole				X	
Sistemi komuniciranja				X	
Organizacijska kultura		X			
SKUPNA OCENA: slabo 2,67	5 x 0	4 x 2	3 x 3	2 x 3	1 x 1

Vir: Lastna ocena

5.3. OCENA MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Po izvedeni oceni prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah podjetja bomo na osnovi stanja in trendov okolja družbe GG Bled v nadaljevanju ocenili še možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti. Stanje podstruktur in njenih sestavin smo ocenili na osnovi anketiranja zaposlenih v podjetju in podatkov poslovnih poročil GG Bled. Za vsako sestavino podstrukture smo izpeljali strateško implikacijo, ki opredeljuje prihodnje možnosti oziroma nevarnosti posamezne sestavine podstrukture.

5.3.1. Podstruktura proizvoda

V tabeli 36 je izdelana ocena podstrukture in njenih sestavin ter strateške implikacije z vidika proizvodnega programa družbe GG Bled.

Tabela 36: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika podstrukture proizvoda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Krojenje in pravilno sortiranje lesa na kamionski cesti bistveno vpliva na povečano vrednost sortimentov. Večina kupcev želi imeti dostavljene sortimente razvrščene po klasah in dimenzijah. Potreba po ročnem krojenju odpade pri strojni sečnji, katere delež bo v prihodnje naraščal.	Podjetje mora izboljšati krojenje in sortiranje. Vodja proizvodnje mora skupaj z vodjo komercialne pripraviti načrt z jasnimi ukrepi za izboljšanje krojenja in sortiranja lesa na kamionski cesti. Načrt mora poudariti permanentno izobraževanje na tem področju. Skrb za pravilno krojenje mora postati stalnica pri vsakdanjem delu v gozdni proizvodnji. Vodja proizvodnje mora sankcionirati delavce, ki slabo izvajajo krojenje in sortiranje.
Povprečen čas med sečnjo in dostavo sortimenta kupcu je prevelik. Posebno v poletnem času se pri veliki količini lesa zmanjša kakovost, saj predolgo leži na kamionski cesti.	S tesnim sodelovanjem med proizvodnjo in komercialno družbo je treba ta čas znižati na povprečno 10 dni in s tem tudi znižati zaloge lesa na kamionski cesti. V poletnem času mora biti ta čas krajši.
Gradbena enota družbe ima z zunanjimi storitvami samo približno 10 odstotkov v deležu skupnih prihodkov podjetja, vendar posluje z večjim dobičkom kot gozdna proizvodnja.	Vodja gradbene enote mora skupaj z upravo družbe pripraviti poslovni načrt s ciljem povečanja obsega poslovanja.
Družba je v zadnjih petih letih stagnirala na področju količinske prodaje lesa. Povprečna stopnja rasti v zadnjih petih letih je praktično enaka nič.	Enota gozdna proizvodnja in komerciala morata pridobiti nove posle s ciljem odkupiti večje količine lesa na panju predvsem od večjih lastnikov gozdov na domačem in sosednjih območjih. Na domačem terenu se mora družba spopasti z dvema konkurentoma, ki sta prevzela velik del odkupa na kamionski cesti od družbe GG Bled. Povprečna stopnja rasti količinske prodaje za nadaljnjih pet let mora biti okoli 10 odstotkov. Z večjimi količinami bo družba dosegla višje povprečne prodajne cene.
Stopnja pokritja v enotah gozdna proizvodnja in predvsem v enoti APD je premajhna.	Zmanjšati je treba stroške dela v gozdni proizvodnji tudi z angažiranjem večjega števila podizvajalcev. Če APD ne bo povečala stopnje pokritja (sedaj pokritja ni!), mora družba izvesti postopke za postopno ukinitve enote APD.

5.3.2. Tehnološka podstruktura

V tabeli 37 je izdelana ocena podstrukture in njenih sestavin ter strateške implikacije družbe GG Bled z vidika tehnološke podstrukture.

Tabela 37: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika tehnološke podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Družba je v letu 2004 kupila kompozicijo za izvedbo strojne sečnje, ki s svojimi učinki nadomesti delo okoli 12 delavcev na leto. Obstoječi stroj daje najboljše učinke pri tanjšem drevju, kjer so izostanki sečenj zaradi nizkega razmerja vrednost lesa/stroški ročnega dela tudi največji. GG Bled je trenutno edina družba v Sloveniji, ki ima celotno tehnologijo za strojno sečnjo. Trg je pripravljen za strojno izdelane sortimente plačati večjo ceno. Potencialni konkurenti za izvedbo strojne sečnje so trenutno samo v Avstriji.	Družba mora v srednjeročnem obdobju maksimalno izkoristiti primerjalno prednost izvedbe stroje sečnje v Sloveniji. V tem obdobju je treba razmisliti o nakupu še enega stroja za podiranje debelejših dreves. Na nakupno odločitev bo vplivalo tudi stališče ZGS do strokovnih vprašanj glede izvedbe strojne sečnje.
Podjetje ima previsoko povprečno vrednost zalog lesa na kamionski cesti in skladišču MSL. Povprečne zaloge so bile v letu 2004 med 10—14 odstotkov skupne količinske prodaje, končne (zimske) na dan 31. 12. 2004 pa natanko 14 odstotkov.	Povprečne zaloge je treba znižati na sedem odstotkov in končne zimske na 10 odstotkov.
Starost gozdarskih traktorjev je prevelika, na kar kažejo veliki stroški vzdrževanja. Povprečna starost kamionov je majhna, zelo stare so polprikolice.	V obdobju petih let je treba zamenjati vse zgibnike in goseničarje. Ker se načrtuje večji delež strojne sečnje in podizvajalcev, bo število lastnih spravilnih sredstev v prihodnje manjše. Zmanjševati je treba delež goseničarjev. V obdobju treh let je treba zamenjati vse kamionske polprikolice.
Gozdarski traktorji in goseničarji so premalo izkoriščeni. Izkoriščenost žičnice je tako nizka, da stroj dela z izgubo.	Izkoriščenost gozdarskih traktorjev je treba povečati za 20 odstotkov. Izkoriščenost žičnice je treba v prvem letu povečati za 100 odstotkov, v drugem za 200 odstotkov in v tretjem za 300 odstotkov.

Nadaljevanje tabele 37: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika tehnološke podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Delež stroškov dela v odhodkih je previsok. Strošek dela je bil v letu 2004 545.748.000 SIT.	Z najemanjem zunanjih podizvajalcev, postopno zamenjavo generacij, uvajanjem novih tehnologij ter ustreznimi kadrovskimi prijemi je treba stroške dela znižati za 20 odstotkov v obdobju dveh let. Končno razmerje med lastno delovno silo in podizvajalci mora biti 40 : 60.

5.3.3. Tržna podstruktura

V tabeli 38 je izdelana ocena podstrukture in njenih sestavin ter strateške implikacije družbe GG Bled z vidika tržne podstrukture.

Tabela 38: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika tržne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Družba ima velik tržni delež in dober konkurenčen položaj na prodajnem trgu. Družba lahko posameznim velikim kupcem zagotavlja veliko količino in natančno dinamiko ter s tem boljše prodajne pogoje.	Delež na trgu in konkurenčni položaj je treba krepiti s celovitimi ukrepi upravljanja podjetja. Pri prodaji hlodovine smreke srednjih premerov je dolgoročno treba vztrajati vsaj pri dveh strateških kupcih, medtem ko pri prodaji debele smrekove hlodovine pri enem strateškem in več nižnjih kupcih.
Odkupljene količine že več let vztrajno padajo. GG Bled je iz nekoč prvega odkupovalca na območju zdrsnil na tretjo mesto. Povprečni letni odkup se je v letih 2000–2004 v primerjavi z obdobjem 1995–1999 prepolovil.	V letu 2005 je treba zaposliti dva odkupovalca, v letu 2006 še enega in s tem postaviti mrežo na večjem območju Gorenjske. Odkupovalce je treba v celoti podpreti v obliki izobraževanja, logistike, informacij o gozdnih posestnikih ter jih povezati z lokalnimi gozdarji ZGS. Plača odkupovalca mora biti vsaj delno odvisna od ustvarjene razlike v ceni med prodajno in odkupno ceno lesa. Odkupne cene je treba že v letu 2005 dvigniti in odkupovalcem pustiti delno fleksibilnost pri dogovarjanju o pogojih odkupa. Po izračunih komercialne službe bo večji neto finančni izid dosežen v letu 2006.

Nadaljevanje tabele 38: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika tržne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Neobdelanih prodajnih trgov je na ekonomsko dostopni razdalji še veliko.	Čeprav družba strateške kupce že ima, mora komercialna služba izvesti temeljito raziskavo tržišča predvsem na avstrijskem Koroškem in v Furlaniji - Julijski krajini. Potencialne kupce je treba razvrstiti po pomembnosti.
Ljubljanski nadškofiji se bo vrnil večji del gozdov do konca leta 2006.	Če družba ne sklene dogovora, to pomeni odpustitev večjega števila delavcev, saj ni možnosti pridobitve posla v enaki velikosti. Pogovori z Ljubljansko nadškofijo tečejo že dlje časa in obeti za sklenitev pogodbe so dobri. Prvi finančni izračuni kažejo na dejstvo, da bo treba novemu lastniku gozdov plačati višjo neto rento, vsaj v višini 100 mio. SIT letno, kot je to GG Bled plačeval državi.
Logističen sistem deluje avtonomno in ni dovolj vpet v proizvodnjo in komercialo. Do upokojitve šoferje razporeja še vodja APD.	V verigi je ena stopnja preveč. Ob sodelovanju z delovodji, ki poznajo stanje lesa na kamionski cesti, mora šoferje kamionov začeti razporejati komercialna služba. Ta mora razviti najboljšo nadzorno verigo ponudbe in logistike (»logistic and supply chain management«).

5.3.4. Finančna podstruktura

V tabeli 39 je izdelana ocena podstrukture in njenih sestavin ter strateške implikacije družbe GG Bled z vidika finančne podstrukture.

Tabela 39: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika finančne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Družba se za potrebe poslovanja ne zadolžuje niti dolgoročno niti kratkoročno, ne pri finančnih institucijah in ne pri dobaviteljih.	Tudi v prihodnje je treba ohraniti konservativno financiranje. Zelo velik prostor za zadolževanje naj družba sprosti le v primeru dobrih poslovnih priložnosti v prihodnosti. Financiranje zamenjave osnovnih sredstev v nadaljnjih petih letih se mora kriti iz letnega zneska amortizacije.
Stanje dobroimetja pri bankah na dan 31. 12. 2004 predstavlja kar 48 odstotkov vseh sredstev družbe, medtem ko je povprečje srednjih družb panoge 20 odstotkov (Bonitete poslovanja za slovenska podjetja, iBON 2005/I).	Delež finančnih naložb v sredstvih družbe je treba povečati na račun zmanjšanja dobroimetja za polovico. Družba naj sredstva vlaga v uravnotežene delniške in obvezniške vzajemne sklade ter morebiti tudi državne vrednostne papirje. Uprava družbe naj razmisli o zmanjšanju osnovnega kapitala.
Dobičkovnost prodaje je bila v letu 2004 enaka nič ter dobičkonosnost kapitala dva odstotka.	Ob zmanjšanju stroškov režije, zamenjavi generacij in povečevanju obsega prodaje mora družba dobičkovnost prodaje in dobičkonosnost kapitala povečati na tri odstotke.
Vrednost koeficientov plačilne sposobnosti kaže na izredno visoko plačilno sposobnost družbe. Dnevi poravnave obveznosti so pod povprečjem panoge in družba svoje obveznosti plačuje do roka.	Tudi ob negotovi prihodnosti zaradi denacionalizacije mora družba ohraniti dobro ime pri poravnavi svojih obveznosti. Uprava družbe naj razmisli o dodatnih ugodnostih pri dobaviteljih, ki jih lahko unovči zaradi doslednega poravnavanja svojih obveznosti.
Obračanje zalog in obratnih sredstev je prepočasno. Družba ima preveč sredstev v zalogah.	Zaloge nedokončane proizvodnje (les) je treba zmanjšati na povprečno vrednost sedem odstotkov od skupnega letnega količinskega prometa. Visok delež predujmov za zaloge bo treba v naslednjih petih letih zmanjšati za več kot polovico. Vodja mehanične delavnice mora pregledati in popisati stanje materiala glede na starost in uporabo.

Nadaljevanje tabele 39: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika finančne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Dnevi unovčevanja terjatev so za deset dni pod povprečjem panoge. Družba je imela konec leta 2004 15 odstotkov zapadlih terjatev.	Nizka vrednost zapadlih terjatev družbe ne sme uspavati. Ker ni pričakovati znižanja plačilnega roka pri glavnem kupcu podjetju LIP Bled, družba ne bo mogla dodatno znižati dni unovčevanja terjatev. Delež zapadlih terjatev je treba znižati na 10 odstotkov, kar ob slabem stanju domače lesne industrije ne bo lahko.

5.3.5. Kadrovska podstruktura

V tabeli 40 je izdelana ocena podstrukture in njenih sestavin ter strateške implikacije družbe GG Bled z vidika finančne podstrukture.

Tabela 40: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika kadrovske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Glede na obseg poslovanja in obete za prihodnost uprava družbe ocenjuje, da je pet odvečnih neproizvodnih (strokovnih in režijskih) delavcev.	Število petih odvečnih delavcev je treba zmanjšati do sredine leta 2006. Če se bodo obeti za poslovanje bistveno poslabšali (neuspešen dogovor z Ljubljansko nadškofijo), bo treba odpustiti veliko delavcev. Družba mora poiskati vse možnosti mehkega odpuščanja.
Družba ima velike probleme pri zaposlovanju delavcev v gozdni proizvodnji, ki jih v Sloveniji in še posebno na Gorenjskem primanjkuje.	Velika nevarnost za družbo je, če ji ne bo uspelo s pridobivanjem in zaposlovanjem mladih delavcev v gozdni proizvodnji. V letu 2005 mora družba začeti s pridobivanjem delavcev iz Bosne.
Bruto plače v podjetju so v rangu povprečja panoge in gospodarstva. Splošna klima v podjetju kaže, da so plače zadovoljive, vendar premalo upoštevajo rezultate posameznika.	Glede na sedanje obete poslovanja mora vrednost točke v prihodnjih letih ostati na enaki ravni. Družba mora izdelati pravilnik o sistematizaciji delovnih mest in posodobiti plačni sistem. Pri polproizvodnih in režijskih delavcih je treba določiti odstotek za fiksni del in odstotek za variabilni del plače. Določiti je treba pravična in enostavna merila za ugotavljanje uspešnosti.

Nadaljevanje tabele 40: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika kadrovske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Družba razvoju vodilnih kadrov ni posvečala posebne pozornosti. V prihodnjih letih se bo zgodila generacijska zamenjava vodilnih kadrov, ki jo bo spremljala tudi racionalizacija (združevanje pristojnosti).	Družba mora posebno pozornost nameniti ključnemu kadru, ki mu je treba zagotoviti predvsem neformalno izobraževanje zlasti na področju menedžmenta, dela z ljudmi in razvoja. Če ključni kader ne bo prevzel odgovornosti nase, je lahko to velika nevarnost za podjetje.
Neugodna starostna struktura podjetja je tudi posledica krize gozdarstva v zadnjih petnajstih letih. Na eni strani se je obseg poslovanja stalno zmanjševal, na drugi strani pa starostne upokojitve niso sorazmerno sledile temu zmanjševanju. Novega zaposlovanja ni bilo in ostal je v povprečju starejši kader. Družba je zaradi velikega deleža starejšega kadra nekonkurenčna. V naslednjih petih letih se bo upokojilo okoli 15 zaposlenih.	Nekateri ključni kadri se morajo zamenjati prej kot v petih letih. Veliko nevarnost za družbo predstavlja, če družbi s predčasnim upokojevanjem ne bo uspelo zmanjšati določenega profila starejšega kadra in ga zamenjati z mlajšimi ter usposobljenimi kadri.
V letu 2005 se načrtuje izdelava podrobnejše analize o vzrokih nizke delovne motivacije med delavci v gozdni proizvodnji. Verjetno je eden od vzrokov tudi »skupinska norma«, ki po načelu uravnilovke dobre delavce izenačuje s slabimi. Nizka motivacija lahko vpliva tudi na nenormalno pogoste izostanke z dela.	Nizka delovna motivacija med proizvodnimi delavci je velika nevarnost za podjetje. Novi proizvodni menedžer mora motivacijo v gozdni proizvodnji dvigniti.
Izostanki z dela so prepogosti (za 100 odstotkov večji od slovenskega povprečja) in zelo zmanjšujejo konkurenčnost podjetja. V družbi je javna skrivnost, da je veliko bolniških izostankov do 30 dni neupravičenih.	Obstaja nevarnost za družbo, če tega problema ne uredi. Odgovornost mora prevzeti vodja proizvodnje ob sodelovanju s kadrovsko službo in zunanjimi specializiranimi institucijami.

5.3.6. Organizacijska podstruktura

V tabeli 41 je izdelana ocena podstrukture in njenih sestavin ter strateške implikacije družbe GG Bled z vidika organizacijske podstrukture.

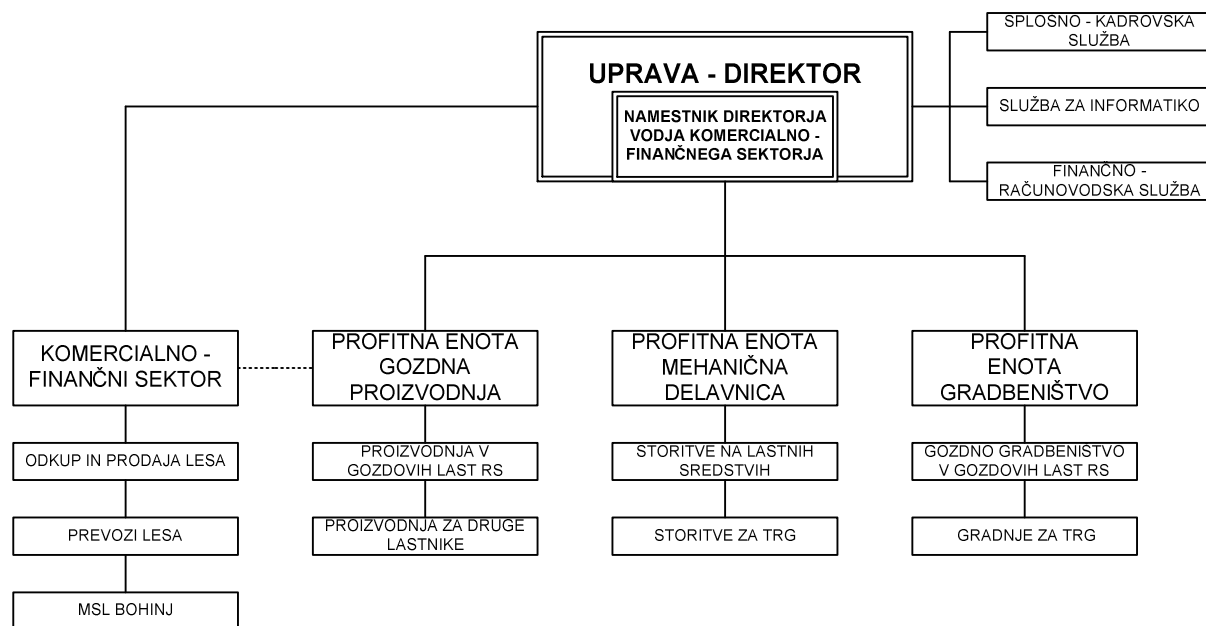
Tabela 41: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika organizacijske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Organizacijska struktura podjetja v sedanji obliki je neustrezna, ker je premalo učinkovita.	Zaradi spremenjenih konkurenčnih razmer v okolju podjetja predlagamo delno spremenjeno strukturo, ki jo prikazujemo na sliki 23. Predlagana struktura temelji na treh dobičkonosnih središčih, nekdanjih organizacijskih enotah. Posamezni oddelki v okviru enot se ukinejo, med drugim tudi administracija v APD. Skupne strokovne službe niso več na ravni organizacije enot, temveč postanejo službe podrejene upravi podjetja in služijo dobičkonosnim središčem. Stroški treh služb se po izbranem ključu delijo na dobičkonosna središča. Komerciala pridobi status komercialno-finančnega sektorja, prevzame prevoz in MSL Bohinj. Komercialno-finančni sektor od gozdne proizvodnje »prevzame« les na kamionski cesti in tako zaključuje dobičkonosno središče gozdna proizvodnja.
Enota gozdna proizvodnja je usmerjena preveč »navznoter« in ni povezana s komercialo, ki prodaja proizvode gozdne proizvodnje.	Obstaja nevarnost za družbo, če se proizvodnja in komerciala ne bosta tesno povezali.
Razdelitev delovnih nalog, odgovornosti in pristojnosti ni jasno določena. Vodje enot niso odgovorni za rezultat enote.	V letu 2005 je treba izdelati sistematizacijo z opredeljenimi jasnimi nalogami in odgovornostmi zanje. Povečati je treba delegiranje pristojnosti v enoti gozdna proizvodnja na delovodski kader. Vodje enot morajo prevzeti odgovornost za rezultat enote.

Nadaljevanje tabele 41: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled z vidika organizacijske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Informacijski sistem in informiranost delavcev je sorazmerno dobra.	Informacijski sistem se mora še bolj usmeriti k uporabnikom. Zmanjšati je treba količino papirnatih poročil in jih prenesti na intranet sistem. Za boljši izkoristek informacijskega sistema je treba interno organizirati izobraževanje, predvsem za starejše zaposlene. Pripraviti je treba praktična in enostavna navodila za uporabnike informacijskega sistema.
Vodstvo podjetja slabo komunicira z zaposlenimi.	Vse zaposlene je treba sproti seznanjati s cilji in poslanstvom podjetja ter s tem povečati zaupanje v vodstvo podjetja.

Slika 23: Prikaz predloga delno spremenjene organizacijske strukture podjetja GG Bled



Vir: Lastni predlog

5.4. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA

Po vsaki analizi je treba podati zbirno oceno, ki je zaključena celota. Tako ugotovimo, katera od posameznih podstruktur je več in katera manj prispevala k poslovni uspešnosti podjetja v preteklem obdobju in na katerih področjih se podjetju kažejo poslovne možnosti in nevarnosti v prihodnosti.

Za družbo GG Bled je značilno dokaj stabilno in uspešno finančno poslovanje. Skupni prihodki in dobiček so bili v zadnjih petih letih na zelo podobni ravni. Ker podjetju ni uspelo prilagoditi kadrovske in organizacijske strukture novim izzivom v okolju, mu tudi še ni uspelo izboljšati večine gospodarskih kazalnikov, ki merijo uspešnost poslovanja.

Na sliki 24 prikazujemo profil podjetja z vidika prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah. Profil oziroma zbirna ocena upošteva skupne ocene podstruktur iz poglavja 5.2. S slike 24 je razvidno, da k poslovni uspešnosti podjetja največ prispeva finančna podstruktura, ki je tudi največja prednost podjetja GG Bled. Večino dobička podjetja predstavlja dobiček iz financiranja, kar kaže na dejstvo, da je podjetje v preteklosti, ko je bilo stanje panoge boljše, dobro nalagalo presežke likvidnih sredstev. Edini problem pri finančni strukturi podjetja je počasnost obračanja posameznih sredstev. K poslovni uspešnosti podjetja je sorazmerno več prispevala tudi tržna podstruktura podjetja. Slabosti tržne podstrukture sta slab konkurenčen položaj na odkupnem trgu in slabo komuniciranje z lastniki gozdov. Problemi slabega vodenja proizvodnje zelo izstopajo pri podstrukturi proizvoda, medtem ko so največji problem tehnološke podstrukture starost in izkoriščenost gozdarske opreme ter prevelik delež stroškov dela v odhodkih. Organizacijska podstruktura podjetja ni zadovoljiva, saj ima »številne luknje« v sistemu, ki zmanjšujejo učinkovitost podjetja. Najmanj k poslovni uspešnosti podjetja prispeva kadrovska podstruktura. Podjetju ni uspelo pospešiti zamenjave generacij, zato je danes velik problem starostna struktura, ki je ob dejstvu, da je gozdarstvo delovno intenzivna panoga, še pomembnejša.

Če povzamemo glavne prednosti in slabosti podjetja GG Bled, lahko izluščimo naslednje glavne prednosti:

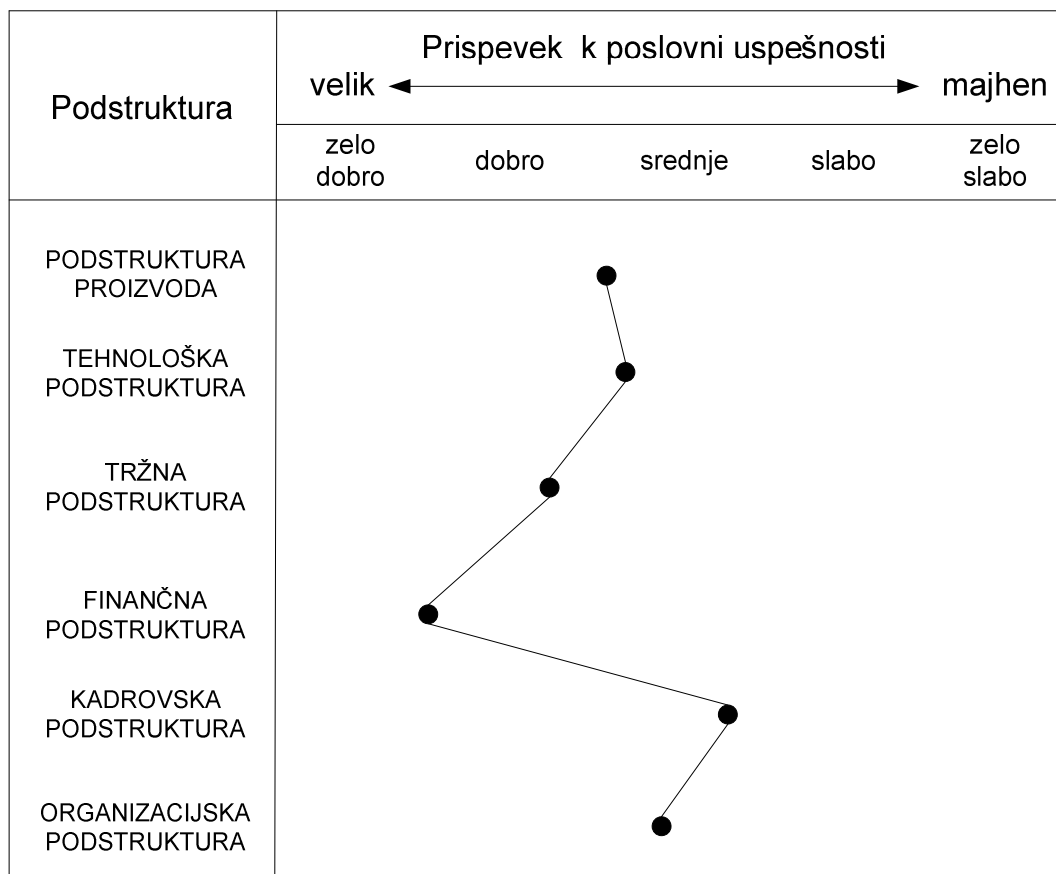
- zelo ugodna finančna podstruktura: podjetje ima nizek koeficient zadolženosti, donosne finančne naložbe in je visoko plačilno sposobno;
- dober konkurenčen položaj na prodajnem trgu: podjetje ponuja žagarski industriji, ki temelji na ekonomiji obsega, velike količine hlodovine iglavcev in lahko zagotavlja dogovorjeno dinamiko dobave;
- lastna proizvodnja v gozdovih: podjetje ima velik delež lastne proizvodnje v državnih gozdovih in gozdovih drugih lastnikov gozdov, zato ni odvisno od sečnje v zasebnih (kmečkih) gozdovih, ki je sezonska in manj predvidljiva;
- več kot 50-letne izkušnje: zaposleni v podjetju imajo ogromno izkušenj s področja poznavanja terena in gozdarske proizvodnje v posebnih razmerah OE Bled, kar je lahko konkurenčna prednost pri pridobivanju poslov za novega lastnika;

- uvajanje sodobne tehnologije in posebna znanja: podjetje je prvo v Sloveniji začelo celovito uvajati najsodobnejšo tehnologijo za strojno sečnjo lesa in bo tako v prihodnje lahko zmanjšalo delež stroškov dela v odhodkih ter imelo konkurenčno prednost pri pridobivanju novih poslov;
- enota gradbeništvo odločilno prispeva k diverzificiranosti podjetja: GG Bled je eno redkih gozdarskih podjetij, ki je ohranilo in okrepilo lastno gradbeno enoto, ki danes dela z dobičkom in je lahko ob težavah v osnovni dejavnosti »zlata rezerva«;
- dobra organizacijska kultura v podjetju: številni delavci so ponosni na to, da so zaposleni v stabilnem podjetju z dolgoletno tradicijo;
- nizka fluktuacija: podjetje zapuščajo delavci skoraj izključno zaradi starostnega upokojevanja.

Glavne slabosti podjetja so:

- neugodna starostna struktura: povprečna starost vseh zaposlenih je 46,4 leta, medtem ko je povprečna starost v gozdni proizvodnji še večja;
- izostanki z dela so prepogosti: letni izostanek je enak letno delovno obveznosti 16 delavcev;
- motivacija delavcev v gozdni proizvodnji je nizka: sistem vodenja in načrtovanja ter nagrajevanja v gozdni proizvodnji je neustrezen;
- odgovornost vodij ni jasno določena: vodje niso odgovorni za rezultat enot;
- deli tehnološke podstrukture so slabi: starost gozdarskih traktorjev in kamionskih prikolic je previsoka ter delež stroškov dela v odhodkih je prevelik;
- premajhen odkup: podjetje odkupi bistveno premalo lesa od zasebnih lastnikov na svojem območju;
- čas med sečnjo in dostavo kupcu je predolg: prepočasen obrat nedokončane proizvodnje negativno vpliva na likvidnost in slabša kakovost hlodovine;
- delež podizvajalcev v gozdni proizvodnji je prenizek.

Slika 24: Zbirna ocena prednosti in slabosti podjetja GG Bled po podstrukturah

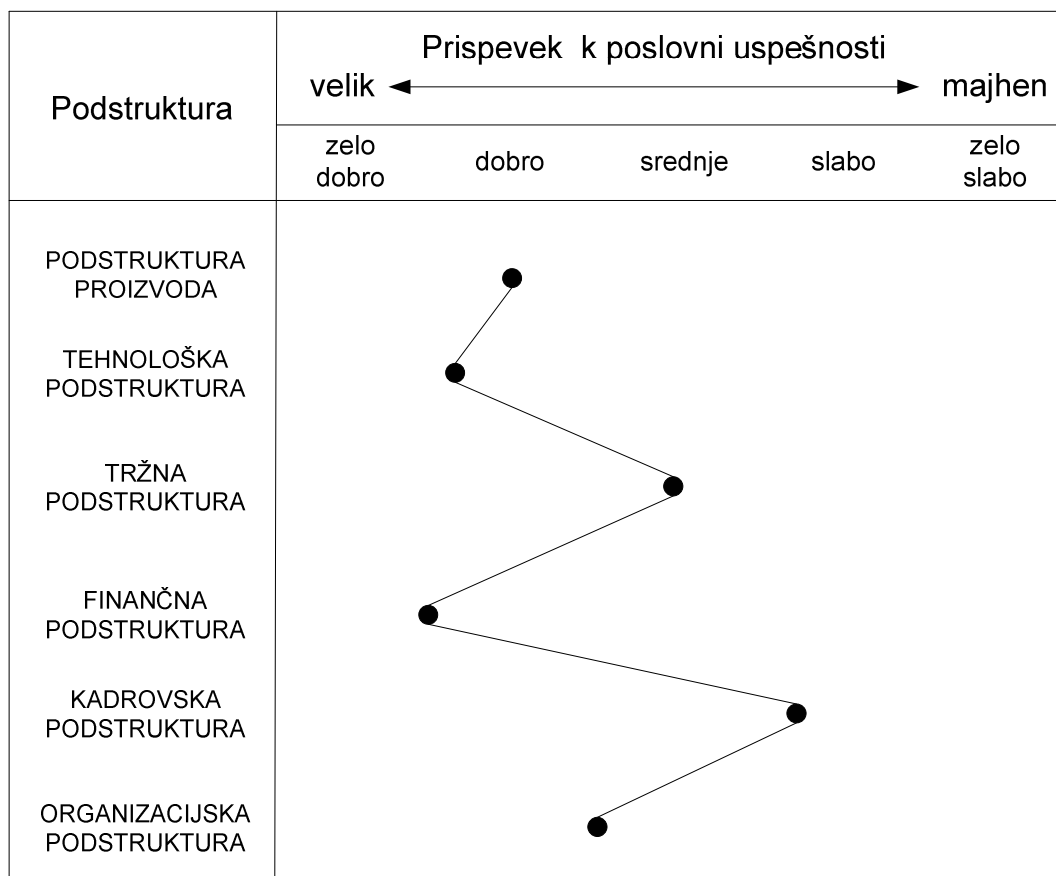


Ob izdelani oceni prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem napovedi gospodarskega, konkurenčnega, tehnološkega, političnega in drugega razvoja v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti.

Za razliko od profila podjetja z vidika prednosti in slabosti smo profil podjetja z vidika možnosti in nevarnosti določili na podlagi subjektivnega ocenjevanja posameznih sestavin podstruktur v poglavju 5.3. S slike 25 je razvidno, da sta največja nevarnost za podjetje kadrovska in tržna podstruktura. Majhno zanimanje za delo v gozdni proizvodnji in zakonske omejitve za hitrejša reševanja strukturnih slabosti pri kadrovske podstrukturi so nevarnosti za podjetje. Čeprav je tržna podstruktura ena od prednosti podjetja, je prihodnje okolje zaradi denacionalizacije negotovo. Nevarnost pri tržni podstrukturi je neskenitev dogovora z Ljubljansko nadškofijo. Čeprav je verjetnost neskenitve dogovora zelo majhna, pa je to zelo pomembno, saj lahko pomeni tudi ukinitve ali vsaj bistveno krčenje podjetja. Po drugi strani se ocenjuje, da bo »cena« sklenitve dogovora zelo visoka, kar je spet nevarno za podjetje. Slabosti organizacijske podstrukture se bodo v prihodnje lahko kazale tudi kot nevarnosti za podjetje, če upravi ne bo uspelo vzpostaviti učinkovitejših organizacij, ki bo bolj prilagojena turbulentnemu okolju. Podstruktura proizvoda in predvsem tehnološka podstruktura sta izziva in obetata veliko možnosti pri razvoju podjetja.

Finančna podstruktura lahko v prihodnje po eni strani največ prispeva k razvoju podjetja, po drugi strani pa je lahko zaradi sovražnega prevzema tudi nevarnost za podjetje.

Slika 25: Zbirna ocena možnosti in nevarnosti podjetja GG Bled po podstrukturah



Glavne možnosti podjetja lahko strnemo v naslednje točke:

- podjetje ima na ekonomsko dostopni razdalji številne kupce: povpraševanje po hlodovini iglavcev presega ponudbo in podjetje ima možnost povečevati prodajo obstoječim kupcem ali zamenjati strateške in nišne kupce ob sorazmerno nizkih transakcijskih stroških;
- podjetje ima na domačem in bližnjih območjih velike možnosti večjega odkupa lesa: ugodne prodajne cene, racionalizacija poslovanja ter »zagotovljena« lastna proizvodnja dajejo podjetju velike možnosti, da postavi najugodnejše odkupne pogoje in bistveno poveča odkup lesa na kamionski cesti in na panju;
- povečanje etatov (poseka): po splošnem padanju etatov v zadnjih tridesetih letih bodo etati v naslednjih letih bistveno večji in s tem bo dana možnost povečanja obsega poslovanja za podjetje;
- pomanjkanje interesa lastnikov gozdov za delo v lastnem gozdu: podjetje bo lahko z lastno delovno silo in dobro gozdarsko opremo povečalo odkup na panju, ki bo v prihodnje prevladoval;

- poraba lesa in lesnih ostankov raste, les je obnovljiv vir in naraven material: poraba žaganega lesa iglavcev bo v prihodnjih letih rasla, prav tako bo rasla tudi poraba lesa za druge namene, predvsem za kemično predelavo, kurjavo, biomaso in biogorivo;
- EU in odprava carinskih ovir: vstop Slovenije v EU je podjetju olajšal kamionski prehod meje v Italijo in Avstrijo ter s tem tudi omogočil vstop na nove trge na avstrijskem Koroškem in v Furlaniji - Julijski krajini;
- stabilno politično in gospodarsko okolje v Sloveniji.

Glavne nevarnosti, ki pretijo podjetju, lahko strnemo v naslednje točke:

- neskenitev dogovora z Ljubljansko nadškofijo: podjetje bi se moralo popolnoma prestrukturirati in odpustiti večje število odvečnih delavcev;
- omejitve pri sečnji v Triglavskem narodnem parku: določeni krogi »zelenih« se zavzemajo za bistveno manjše sečnje ter sečnje brez sodobne tehnologije v TNP;
- pomanjkanje tehnično izobraženega gozdarskega kadra;
- pomanjkanje gozdnih delavcev;
- omejitve državne gozdarske politike za učinkovito gospodarjenje v gozdovih: država lahko z omejitvami pri izvajanju gospodarske funkcije gozdov podraži delo v gozdu;
- nefleksibilna delovnopravna zakonodaja.

5.5. RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ PODJETJA GG BLED V OKVIRU ANALIZE SWOT

Proces oblikovanja posameznih strategij temelji na spoznanjih ocenjevanja prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti posameznih podstruktur. V nadaljevanju predlagamo razvoj posameznih strategij in jih tudi prikazujemo v matriki SWOT na sliki 26.

Slika 26: Strategije podjetja GG Bled v matriki SWOT

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	<u>Prednosti S</u>	<u>Slabosti W</u>
	• ugodna finančna podstruktura • položaj na prodajnem trgu • posebna znanja • lastna proizvodnja • organizacijska kultura	• neugodna starostna struktura • starost gozdarske opreme • nizka motivacija • visoka odsotnost z dela • nejasne odgovornosti
<u>Priložnosti O</u>	<u>Strategija SO</u> • strategija razvoja trga	<u>Strategija WO</u> • strategija diferenciacije • strategija razvoja tehnološke podstrukture
<u>Nevarnosti T</u>	<u>Strategija ST</u> • strategija krčenja osnovne poslovne dejavnosti podjetja	<u>Strategija WT</u> • strategija razvoja vodilnih kadrov in tehnološke podstrukture

Strategija SO

Podjetje mora na podlagi glavnih prednosti, to je močnega položaja na prodajnem trgu in dobri finančni podstrukturi, razvijati odkupni trg gozdnih lesnih sortimentov. S stališča širine naj bo to strategija geografske koncentracije in širjenja ter s stališča odnosa do konkurence napad. Podjetje mora odkup razširiti na OE Kranj in OE Ljubljana ter ga povečati na OE Bled. Vzdrževati mora obstoječe prodajne trge in raziskovati nove na avstrijskem Koroškem in v Furlaniji - Julijski krajini.

Strategija WO

Podjetje mora pri izvedbi strategije večjo pozornost nameniti odkupu na panju, ker je zainteresiranost lastnikov gozdov za delo v lastnem gozdu majhna. Podjetje mora lastniku gozda ponuditi celovito rešitev pri gospodarjenju z njegovim gozdom. Storitve mora vsebovati svetovanje, posek in spravilo drevja z najprimernejšo tehnologijo in odkup lesa. Biti mora prepoznavna in se po kakovosti izvedbe in cene razlikovati od konkurence. V podjetju

je treba znižati vse tiste nepotrebne stroške, ki vplivajo na končno ceno diferencirane storitve. Podjetje naj razvija raznoliko tehnološko podstrukturo, da bo imelo odgovor na raznolik teren pri odkupu na panju.

Strategija ST

Ta strategija je usmerjena v rast podjetja ob predpostavki, da se dogovori z Ljubljansko nadškofijo. Strategija ST ima naravo alternativne strategije, če dogovora ne bo. V tem primeru se bo obseg poslovanja zmanjšal za skoraj dve tretjini. Ta strategija bo zajemala zniževanje stroškov vseh poslovnih funkcij podjetja in izločanje nepotrebnih enot, služb in dejavnosti, ki so bile vezane na osnovno poslovno dejavnost. S stališča koncepta portfolio se bo uveljavila strategija dezinvestiranja in splošnega »čiščenja« podjetja. Pred strategijo krčenja osnovne poslovne dejavnosti je mogoča tudi strategija lastninske integracije podjetja z Ljubljansko nadškofijo.

Strategija WT

Kadrovska podstruktura je največja slabost podjetja GG Bled. Ker se bodo v podjetju generacije kmalu zamenjale, je treba glavno pozornost nameniti pridobivanju in razvoju predvsem ključnih kadrov, ki bodo nosilci razvoja podjetja v prihodnje. Podjetje mora nadaljevati razvoj tehnološke podstrukture in investiranje v posodabljanje gozdarske opreme. Z zamenjavo človeškega dela s strojnimi bo podjetje nadomeščalo pomanjkanje gozdnih delavcev.

6. SKLEP

Gozdarska podjetja so v zadnjih petnajstih letih preživljala zelo burne čase. Reorganizacija gozdarstva in denacionalizacija gozdov sta najbolj vplivali na spremembo pogojev poslovanja. Stalno padanje cen lesa je zaostriło razmere na trgu lesa.

V Sloveniji imamo za Evropo edinstveno organiziranost gospodarjenja z državnimi gozdovi. Naša organizacijska oblika temelji predvsem na strogi ločitvi dejavnosti javnega interesa od poslovnih dejavnosti. Številni gozdarski strokovnjaki menijo, da takšna oblika ne zagotavlja učinkovitega in uspešnega gospodarjenja z državnimi gozdovi.

Gospodarjenje z gozdovi mora biti skrbno načrtovano. Napake pri gospodarjenju z gozdom se pokažejo navadno šele po več letih in se lahko hudo maščujejo. Ocenjujemo, da je gozdarska panoga srednje privlačna. Pri podajanju ocene v okviru ene določljivke smo se srečali z dejstvom, da je variabilnost dejavnikov zelo visoka, kar otežuje ocenjevanje. Najšibkejša določljivka med vsemi je nevarnost substitucije proizvodov, kar pomeni, da obstaja velika nevarnost nadomestkov lesa. Najmočnejša določljivka je pogajalska moč dobaviteljev, ki je sorazmerno slaba, kar ugodno vpliva na privlačnost panoge.

Posamezni finančni kazalniki družb, ki delujejo v gozdarstvu in lesni industriji, kažejo na dejstvo, da je stanje v gozdarstvu boljše, vendar pa lesna industrija okreva, stanje v panogi gozdarstvo pa se slabša. Stanje v gozdarstvu lahko označimo kot povprečno v primerjavi z vsemi družbami gospodarstva.

Podjetje GG Bled je v zadnjih letih poslovalo sorazmerno uspešno. Položaj podjetja v primerjavi z ostalimi slovenskimi gozdarskimi podjetji je rahlo boljši. Največja napaka v preteklosti je bila narejena, ko je podjetje začelo opuščati odkup gozdnih lesnih sortimentov od zasebnih lastnikov gozdov.

Večji del naloge smo posvetili spoznavanju in analiziranju notranjega in zunanjega okolja podjetja. Med uveljavljenimi metodami smo izbrali analizo SWOT. Glavni razlog za izbor in uporabo te metode je njena celovitost in fleksibilnost, saj omogoča izbor ključnih dejavnikov, ki so za kakovostno oceno razvoja položaja podjetja odločilni.

Analizo SWOT smo opravili z analizo prednosti in slabosti podjetja ter prihodnjih možnosti in nevarnosti. Kot reprezentativne za podjetje smo izbrali podstrukturo proizvoda ter tehnološko, tržno, finančno, kadrovsko in organizacijsko podstrukturo.

Med glavnimi prednostmi podjetja velja izpostaviti:

- zelo ugodno finančno podstrukturo,
- dober konkurenčen položaj na prodajnem trgu,
- lastno proizvodnjo v gozdovih,
- več kot 50-letne izkušnje,
- uvajanje sodobne tehnologije in posebna znanja,

- enoto gradbeništvo, ki odločilno prispeva k diverzificiranosti podjetja,
- dobro organizacijsko kulturo v podjetju in
- nizko fluktuacijo.

Glavne slabosti podjetja so:

- neugodna starostna struktura,
- izostanki z dela so prepogosti,
- motivacija delavcev v gozdni proizvodnji je nizka,
- odgovornost vodij ni jasno določena,
- deli tehnološke podstrukture so slabi,
- premajhen odkup,
- čas med sečnjo in dostavo kupcu je predolg in
- delež podizvajalcev v gozdni proizvodnji je prenizek.

Med glavnimi možnostmi podjetja velja izpostaviti:

- podjetje ima na ekonomsko dostopni razdalji številne kupce,
- podjetje ima na domačem in bližnjih območjih velike možnosti večjega odkupa lesa,
- povečanje etatov (poseka),
- pomanjkanje interesa lastnikov gozdov za delo v lastnem gozdu,
- poraba lesa in lesnih ostankov raste, les je obnovljiv vir in naraven material,
- EU in odpravo carinskih ovir ter
- stabilno politično in gospodarsko okolje v Sloveniji.

Glavne nevarnosti za podjetje so:

- neskenitev dogovora z Ljubljansko nadškofijo,
- omejitve pri sečnji v Triglavskem narodnem parku,
- pomanjkanje tehnično izobraženega gozdarskega kadra,
- pomanjkanje gozdnih delavcev,
- omejitve državne gozdarske politike za učinkovito gospodarjenje v gozdovih in
- nefleksibilna delovnopravna zakonodaja.

V nalogi smo poskušali na podlagi sistematične analize poslovanja podjetja, analize njegovih poslovnih funkcij in organizacije podjetja ter vplivov okolja zaznati glavne prednosti in možnosti ter opozoriti na najpomembnejše slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju, in s tem omogočiti poslovodstvu podjetja boljše in učinkovitejše odločanje.

Podpis dolgoročne pogodbe z Ljubljansko nadškofijo je za družbo prvi cilj in strateškega pomena za obstoj družbe v sedANJI obliki. GG Bled lahko s svojimi izkušnjami, znanjem in tehnološko opremljenostjo Ljubljanski nadškofiji nudi stabilno in dolgoročno partnerstvo.

7. LITERATURA

1. Barnett H. John, Wilsted William: Strategic management : concepts and cases. Boston: PWS-Kent, 1988, 930 str.
2. Biloslavo Roberto: Metode in modeli za management. Koper: Visoka šola za management, 1999, 206 str.
3. Black J. Stewart, Porter W. Lyman: Management: meeting new challenges. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 2000, 648 str.
4. Cevc Marjeta: Kulturna vpetost gozdarstva. Gozdarski vestnik 61/3, Ljubljana: 2003, str. 147–151.
5. Coulson - Thomas Colin: Strategic vision or strategic con? Rhetoric or realty. Long Range Planning, Vol. 25, No.1, Oxford: Pergamon Press, 1992, str. 87–103.
6. David Fred R.: How companies define their mission. Long Range Planning, Vol. 22, No.1, Oxford: Pergamon Press, 1989, str. 90–97.
7. Donnelly James H., Gibson James L., Ivancevich John M.: Fundamentals of management. 9th ed.. Chicago: Irwin, 1995, 719 str.
8. Felc Vlasta: Do gozdov brez prelivanja znoja ali plačila. Delo, Ljubljana, 03.08.2001, str. 3.
9. Gašperšič Franc: Gozdnogospodarsko načrtovanje. Ljubljana: VTOZD za gozdarstvo Biotehniške fakultete, 1990, 262 str.
10. Golob Aleksander: Gozdnogospodarski načrti in ohranjanje biotske pestrosti gozdov v luči pravnega reda Evropske unije. Območni gozdnogospodarski načrti in razvojne perspektive slovenskega gozdarstva – Zbornik referatov. Ljubljana: Oddelek za gozdarstvo in obnovljive gozdne vire – Biotehniška fakulteta, 2003, str. 209–225.
11. Griffin W. Ricky: Management. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1996, 764 str.
12. Hamel Gary, Prahalad C. K.: Competing for the future. Boston: Harward Business School Press, 1994, 327 str.
13. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, 512 str.
14. Hunger J.David, Wheelen Thomas L.: Strategic management and business policy. 5th ed. Reading: Addison-Wesley, 1995, 1217 str.
15. Kavčič Slavka: Osnove in merila za razdelitev premoženja gozdarskih podjetij. Strokovna in znanstvena dela 109, Ljubljana: Biotehniška fakulteta – Oddelek za gozdarstvo, 1992, 78 str.
16. Kavčič Slavka, et al.: Merjenje gospodarske zmogljivosti gozdnogospodarskih območij v SR Sloveniji. Strokovna in znanstvena dela 103, Ljubljana: Inštitut za gozdno in lesno gospodarstvo VTOZD za gozdarstvo, 1989, 218 str.
17. Košir Boštjan: Tehnološke možnosti strojne sečnje. Strojna sečnja v Sloveniji – Zbornik ob posvetovanju. Ljubljana: Gospodarska zbornice Slovenije – združenje za gozdarstvo, 2002, str. 7–20.
18. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of marketing. 7th ed. international ed.. Englewood Cliffs (N.J): Prentice Hall, 1996, 712 str.

19. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996, 832 str.
20. Kovač Frenk: Analiza stanja in možnosti izboljšanja poslovanja slovenske žagarske industrije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 103 str.
21. Krajčič Darij: Državni gozdovi v Sloveniji kot lastninska kategorija in objekt gospodarjenja. Doktorska disertacija. Strokovna in znanstvena dela 119, Ljubljana: Oddelek za gozdarstvo in obnovljive gozdne vire – Biotehniška fakulteta, 2001, 215 str.
22. Krč Janez: Sestojne in terenske možnosti za strojno sečnjo v Sloveniji. Strojna sečnja v Sloveniji – Zbornik ob posvetovanju. Ljubljana: Gospodarska zbornice Slovenije – združenje za gozdarstvo, 2002, str. 21–32.
23. Leskovec Benjamin: Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije. Diplomsko delo. Ljubljana: Biotehniška fakulteta – Oddelek za gozdarstvo in obnovljive gozdne vire, 2000, 66 str.
24. Levicki Cyril: The strategy workout: a journey to the heart of your business. London: Pitman, 1996, 263 str.
25. Lynch Richard: Corporate strategy. London: Financial times Pitman, 1997, 826 str.
26. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Obzorja, 1987, 365 str.
27. Matjašič Marko: Gozdni posestnik kot tržni proizvajalec v novih razmerah gospodarjenja z gozdom. Pripraviška naloga. Ljubljana: GOZD Ljubljana d.d., 1998, 52 str.
28. Medved Mirko: Posestne razmere in pridobivanje lesa v zasebnih gozdovih. Gozdarski vestnik 61/9, Ljubljana: 2003, str. 347–359.
29. Merzelj Franc: Stanje slovenske žagarske industrije v obdobju tranzije. LESwood 51 (1999) 9, Ljubljana: 1999, str. 258–263.
30. Možina Stane, et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, 1072 str.
31. Mrak Ciril: Poslovanje lesarstva v letu 2004. Lesarski almanah 2005, si.natura, d.o.o., Slovenija, Ljubljana: 2005, str. 66–69.
32. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Gospodarski vestnik. Ljubljana: 1993, 381 str.
33. Pearce John A., Robinson Richard B.: Strategic management: formulation, implementation, and control. 5th ed. Burr Ridge: Irwin, 1994, 935 str.
34. Pipan Špela. Možnosti rasti razvoja trženja opaznih plošč na španskem trgu – primer podjetja LIP Bled d.d. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 42 str.
35. Poje Anton: Nezgode pri delu v gozdarskih izvajalskih podjetjih Slovenije v letu 2002. Gozdarski vestnik 61/9, Ljubljana: 2003, str. 360–371.
36. Porter Michael E.: Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980, 396 str.
37. Porter Michael E.: Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction. New York: Free Press, 1998, 557 str.
38. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Gospodarski vestnik, Ljubljana: 1998, 435 str.
39. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica: Didakta, 1991, 366 str.
40. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 394 str.

41. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 335 str.
42. Pučko Danijel: Strategic management (Teaching notes). Ljubljana: Faculty of Economics and International Center for Promotion of Enterprises, 2003, 52 str.
43. Robbins Stephen P.: Organizational behavior. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice-Hall, 2001, 643 str.
44. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije (Skripta). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 154 str.
45. Šetina - Bevc Maruša: Problemi vračanja cerkvenih gozdov. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 46 str.
46. Šinko Milan: Pomen aktivnega uravnavanja trga z gozdnimi sortimenti. Gozdarski vestnik 03/93, Ljubljana: 1993, str. 143–147.
47. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996, 611 str.
48. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management, 1997, 278 str.
49. Thompson A. Arthur, Strickland Alonzo: Strategic management : concepts and cases. 10th ed., international ed.. Boston : Irwin McGraw, 1998, 1049 str.
50. Turk I., Kavčič S., Kokotec - Novak M.: Poslovno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2001, 620 str.
51. Welge Martin K.: Unternehmensfuring. Bd.1.Planung. Stuttgart: Poeschel, 1985, 640 str.
52. Winkler Iztok, Medved Mirko: Spremembe lastninske strukture gozdov zaradi denacionalizacije in njihove gozdnogospodarske posledice. Zbornik gozdarstva in lesarstva 44, Ljubljana: Biotehniška fakulteta – Oddelek za gozdarstvo & Oddelek za lesarstvo – Gozdarski inštitut Slovenije. 1994, str. 215–246.
53. Winkler Iztok: Denacionalizacija gozdov. Gozdarski vestnik 02/92, Ljubljana: 1992, str. 95–101.
54. Winkler Iztok: Gospodarjenje z zasebnimi gozdovi. Ljubljana: Biotehniška fakulteta – Oddelek za gozdarstvo, 1996, 129 str.
55. Winkler Iztok: Stanje in možnosti prihodnje organiziranosti gospodarjenja z gozdovi v Sloveniji. Gozdarski vestnik 55/7-8, Ljubljana: 1997, str. 318–335.
56. Winkler Iztok: Zakup gozdov in koncesija za gospodarsko izkoriščanje državnih gozdov v Sloveniji. Zbornik gozdarstva in lesarstva 57, Ljubljana: Biotehniška fakulteta – Oddelek za gozdarstvo in obnovljive gozdne vire & Oddelek za lesarstvo & Gozdarski inštitut Slovenije. 1998, str. 207–233.
57. Winkler Iztok: Strojna sečnja v Sloveniji. Zbornik ob posvetovanju. Ljubljana: Gospodarska zbornice Slovenije – združenje za gozdarstvo, 2002, str. 4–6.
58. Winkler Iztok: Ekonomika gozdarstva. Ljubljana: Biotehniška fakulteta – Oddelek za gozdarstvo in obnovljive gozdne vire, 2003, 275 str.
59. Žagar Barbara: Gospodarjenje z gozdovi in denacionalizacija. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 47 str.

8. VIRI

1. Banka statističnih podatkov (BSP-online).
[URL:[http://www.finance-on.net/arhivtec.php](http://bsp1h.gov.si/QKS/do=exec+'D2300.LDBN.CLIST(WWWGES)'>http://bsp1h.gov.si/QKS/do=exec+'D2300.LDBN.CLIST(WWWGES)'],
18.08.2005.2. Bonitete poslovanja za slovenska podjetja (iBON 2005/I) – CD zgoščenka: Noviforum d.o.o., Stegne 31, Ljubljana3. Changing Role of State Forests - 1st International Workshop. Sagadi, Estonia: 6.–8. april 2000, 59 str.4. Changing Role of State Forests – 2nd International Workshop. Salzburg, Austria: 4.–6. julij 2001, 123 str.5. Changing Role of State Forests – 3rd International Workshop. Bunratty, Irska: 11.–14. september 2002, 68 str.6. Fachverband der Holzindustrie Österreichs. Mag.Margot Schatzl (telefonska anketa). Dunaj: 29.04.2004.7. Forests in Poland. Warszawa: 2000, 48 str.8. Finance – arhiv borznih tečajev. [URL:<a href=)],
06.07.2005.
9. Finančni kazalniki za leto 2004. AJ PES, INFOLINK GZS.
10. Kolektivna pogodba za gozdarstvo (Uradni list RS, št. 68/94 in 42/95).
11. Koncesijska pogodba med Skladom kmetijskih zemljišč in gozdov RS in Gozdnim gospodarstvom Bled. Ljubljana: 21. 12. 2001, str. 7.
12. Letna poročila Gozdnega gospodarstva Bled d.d. (1998–2004).
13. Öbf Preisentwicklung ab 1993. Funcke Bernhard. Öbf – Österreichische Bundes Forste. Purkersdorf: 21. 7. 2005.
14. Odkup lesa po upravnih enotah (1995–2004). Ga. Marija Sluga. Statistični urad RS. Ljubljana: 10. 8. 2005.
15. Pogodba o razdružitvi sredstev in obveznosti do virov sredstev Gozdnega gospodarstva Bled. Ljubljana: 10. 3. 1995.
16. Pomladansko poročilo 2005: Urad za makroekonomske odnose in razvoj.
[URL:<http://www.sigov.si/zmar/public/analiza/spoml05/pp2005.pdf>], 9. 7. 2005.
17. Poročilo o delu Zavoda za gozdove Slovenije za leto 2004. Zavod za gozdove Slovenije, Ljubljana: februar 2005, 104 str.
18. Poročilo Sklada kmetijskih zemljišč in gozdov RS za leto 2004.
19. Poslovna poročila Gozdnega gospodarstva Bled d.d. (1998–2004).
20. Program razvoja gozdov v Sloveniji. Ljubljana: Republika Slovenija – Ministrstvo za kmetijstvo gozdarstvo in prehrano, 1997, 58 str.
21. Pravilnik o minimalnih pogojih, ki jih morajo izpolnjevati izvajalci del v gozdovih (Uradni list RS, št.35-1398/94).
22. Pravilnik o izvajanju sečnje, ravnanju s sečnimi ostanki, spravi in zlaganju gozdnih lesnih sortimentov (Uradni list RS, št.55-1987/94).
23. Pravilnik o gozdnogospodarskih in gozdnogojitvenih načrtih (Uradni list RS, št.5-242/98).

24. Roadmap 2010 for the European Woodworking Industry – Key Findings and Conclusion. London: Jaako Pöyry Consulting, CEI-Bois, 2004, 61 str.
25. Report of the seminar 1999. Improving working conditions and increasing productivity in forestry – seminar proceedings, str. 2–15.
26. RMK Annual Report 2001. Tallinn, Estonia: 2001, 30 str.
27. Share of forest in European countries by main ownership categories.
[URL:http://www.unece.org/trade/timber/fra/screen/chp2_tot.pdf], 8. 2. 2004.
28. Standardna klasifikacija dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/02).
29. Structural change in a new light. [URL:http://www.timber-online.net/netautor/napro4/appl/na_professional/parse.php?mlay_id...], 6. 8. 2005.
30. Uredba o koncesiji za izkoriščanje gozdov v lasti Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 34/96 in 70/00).
31. Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/02).
32. Vyročni zprava – Poročilo podjetja Lesy České republiky, s.p., za leto 1999, 48 str.
33. Zakon o denacionalizaciji (Uradni list RS, št. 27/91).
34. Zakon o gospodarskih družbah.
[URL:<http://www.ius-software.si/baze/regi/zakoni/b/z93512dh.htm>], 24. 12. 2003.
35. Zakon o gozdovih (Uradni list RS, št. 30/93).
36. Zakon o gozdovih s komentarjem. Ljubljana: Republika Slovenija – Ministrstvo za kmetijstvo gozdarstvo in prehrano, 1996, 43 str.
37. Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (Uradni list RS, št. 55-2514/92).
38. Zakon o Skladu kmetijskih zemljišč in gozdov RS (Uradni list RS, št. 10/93 in 1/96).
39. Zakon o ohranjanju narave (Uradni list RS, št. 56-2655/99).
40. Zavod za gozdove Slovenije: Gozdnogospodarski načrti gozdnogospodarskih območij za obdobje 2001–2010. Gozdarski vestnik 60/10, Ljubljana: 2002, str. 461–489.