



**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**  
PODIPLOMSKI ŠTUDIJ  
POSLOVODENJE MALIH PODJETIJ

**SPECIALISTIČNO DELO**  
**OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE LESARKEGA GROZDA**

Ljubljana, junij 2004

**Simon Vidovič**

## **IZJAVA**

Študent Simon Vidovič izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Boštjana Antončiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.06.2004

Podpis: \_\_\_\_\_

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2. NAMEN DELA	2
1.3. CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA	2
1.4. METODEDE PROUČEVANJA	3
1.5. STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA (ZASNOVA)	3
<b>2. GROZDENJE KOT NAPREDEK RAZVOJA</b>	<b>3</b>
2.1. VPLIV GROZDENJA NA KONKURENČNE PREDNOSTI	7
2.2. DEFINICIJE KONCEPTOV POVEZAV MED PODJETJI	10
2.3. INDUSTRIJSKA OKROŽJA	10
<b>3. OPREDELITEV POSLOVNE STRATEGIJE</b>	<b>11</b>
3.1. STRATEGIJA IN STRATEŠKO PLANIRANJE	11
3.2. PROCES STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	12
3.3. RAZVRŠČANJE STRATEGIJ	14
3.4. GENERIČNE STRATEGIJE	14
3.4.1.Strategija cenovnega vodstva na trgu	15
3.4.2.Strategija diferenciacije	16
3.4.3.Strategija zagotavljanja “najboljše vrednosti”	17
3.4.4.Strategija osredotočenja nizkih stroškov in osredotočene diferenciacije	17
3.5. RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE GLEDE NA SITUACIJO NA TRGU	18
3.5.1.Poskus razvijanja poslovne strategije na osnovi zrele panoge	18
<b>4. PREDSTAVITEV LESNE PANOGE IN TRGA</b>	<b>18</b>
4.1. PREDSTAVITEV LESNE PANOGE	18
4.2. PREDSTAVITEV TRGA	22
<b>5. PREDSTAVITEV LESARSKEGA GROZDA</b>	<b>23</b>
5.1. NASTANEK LESARSKEGA GROZDA	23
5.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	24
5.3. PROIZVODNI PROGRAMI	25
5.4. PRODAJNI TOKOVI	26
5.5. NABAVNI TOKOVI	27
5.6. PROIZVODNJA - TEHNOLOŠKA RAVEN	28
5.7. KADRI	28
<b>6. OCENJEVANJE OKOLJA LESARSKEGA GROZDA</b>	<b>29</b>
6.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA LESARSKEGA GROZDA	29
6.1.1.Politično – pravno okolje	30
6.1.2.Kulturno – socialno okolje	30
6.1.3.Tehnološko okolje	31
6.1.4.Gospodarsko okolje	32
6.1.4.1. Projekcija BDP	32
6.1.4.2. Inflacija	33
6.1.4.3. Rast deviznih tečajev	33
6.1.4.4. Obrestne mere	33
6.1.4.5. Stopnja registrirane brezposelnosti	34
6.1.4.6. Rast osebne in javne porabe	34
6.1.4.7. Izvoz in uvoz balga in storitev	34
6.1.5.Naravno okolje	35

6.2. Globalno ocenjevanje širšega okolja lesarskega grozda	35
6.3. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA LESARSKEGA GROZDA	36
6.3.1. Ocenjevanje privlačnosti panoge	36
6.3.1.1. Pogajalska moč dobaviteljev	36
6.3.1.2. Pogajalska moč kupcev	37
6.3.1.3. Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi	38
6.3.1.4. Nevarnost vstopa konkurentov	39
6.3.1.5. Nevarnost pojava substitutov	40
7. VIZIJA IN POSLANSTVO LESARSKEGA GROZDA	42
7.1. VIZIJA	42
7.2. POSLANSTVO	42
8. SWOT ANALIZA LESARSKEGA GROZDA	43
8.1. OCENA RAVNI USPEŠNOSTI IN TENDENC LESARSKEGA GROZDA	43
8.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	45
8.2.1. Prednosti in slabosti podstrukture proizvoda	46
8.2.2. Prednosti in slabosti tržne podstrukture	49
8.2.3. Prednosti in slabosti tehnološke podstrukture	51
8.2.4. Prednosti in slabosti kadrovske podstrukture	54
8.2.5. Prednosti in slabosti organizacijske podstrukture	56
8.2.6. Prednosti in slabosti finančne podstrukture	57
8.2.7. Prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture	62
8.2.8. Profil prednosti in slabosti po podstrukturah	63
8.3. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	64
8.3.1. Priložnosti in nevarnosti proizvodne podstrukture	64
8.3.2. Priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture	65
8.3.3. Priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture	66
8.3.4. Priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture	66
8.3.5. Priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture	67
8.3.6. Priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture	68
8.3.7. Priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture	68
8.3.8. Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah	68
8.4. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	69
9. OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE LESARSKEGA GROZDA	69
9.1. POSTAVITEV CILJEV LESARSKEGA GROZDA	70
9.1.1. Splošni finančni cilji	70
9.1.2. Strateški cilji grozda po podstrukturah	70
9.2. POSKUS POZICIONIRANJA LESARSKEGA GROZDA	71
9.2.1. Poskus razvijanja poslovne strategije na osnovi generične poslovne strategije	71
9.2.2. Oblikovanje poslovne strategije na osnovi zrele panoge	72
9.3. SKLEPNE UGOTOVITVE	73
10. ZAKLJUČEK	73
11. LITERATURA	75
12. VIRI	78
13. PRILOGE	79

## **Kazalo slik:**

Slika 1: Strateški model Hungerja in Wheelena	13
Slika 2: Pet generičnih vrst konkurenčnih strategij	15
Slika 3: Primerjava dodane vrednosti med Slovenijo in državami članicami EU	21
Slika 4: Izvoz lesne industrije v letu 2002	23
Slika 5: Struktura prodajnih programov v letu 2001	25
Slika 6: Struktura prodajnih programov v letu 2001	25
Slika 7: Prodajni trgi v letu 2001	26
Slika 8: Prodajni trgi v letu 2001	26
Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na konkurenčnost v panogi	36

## **Kazalo tabel:**

Tabela 1: Opredelitve grozdenja in sorodnih konceptov povezav	10
Tabela 2: Obseg in struktura prodaje lesarskega grozda	27
Tabela 3: Obseg in struktura nabave lesarskega grozda	28
Tabela 4: Število zaposlenih v podjetjih včlanjenih v lesarski grozd ter primerjava s panogo	29
Tabela 5: Rast prebivalstva za Slovenijo in rast priseljencev	31
Tabela 6: Rast BDP v Sloveniji	32
Tabela 7: Rast BDP v državah EU in ZDA	32
Tabela 8: Gibanje cen – inflacije v Sloveniji v obdobju 1999-2002	33
Tabela 9: Gibanje cen – inflacije v EU v obdobju 1999-2002	33
Tabela 10: Gibanje povprečnih letnih tečajev v obdobju od 1999-2002 za USD in EUR	33
Tabela 11: Gibanje kratkoročnih in dolgoročnih obrestnih mer v Sloveniji	34
Tabela 12: Gibanje zaposlenosti in stopnje registrirane brezposelnosti v Sloveniji	34
Tabela 13: Pregled rasti osebne in javne porabe v Sloveniji	34
Tabela 14: Gibanje celotnega izvoza in uvoza za Slovenijo v obdobju od 2002 do 2004	34
Tabela 15: Profil dejavnikov širšega okolja lesarskega grozda	35
Tabela 16: Prikaz dejavnikov moči dobaviteljev v panogi	37
Tabela 17: Prikaz dejavnikov moči kupcev v panogi	38
Tabela 18: Prikaz dejavnikov rivalstva med obstoječimi podjetji v panogi	39
Tabela 19: Prikaz dejavnikov nevarnosti vstopa konkurentov	40
Tabela 20: Prikaz dejavnikov nevarnosti pojava substitutov	41
Tabela 21: Ocena trenutne privlačnosti lesarske panoge	41
Tabela 22: Ocena trenutne privlačnosti lesarske panoge	41
Tabela 23: Analiza kazalcev uspešnosti podjetij včlanjenih v lesarski grozd za dejavnost DD.20.	44
Tabela 24: Analiza kazalcev uspešnosti podjetij včlanjenih v lesarski grozd za dejavnost DN.36.1	45
Tabela 25: Struktura proizvodnih programov članov lesarskega grozda za leto 2001	47
Tabela 26: Donosnost kapitala v podjetjih lesarskega grozda	48
Tabela 27: Donosnost sredstev podjetij lesarskega grozda	48
Tabela 28: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda lesarskega grozda	49
Tabela 29: Prihodki iz poslovanja in struktura prihodkov iz poslovanja	50
Tabela 30: Prihodki iz poslovanja in struktura prihodkov iz poslovanja	50
Tabela 31: Ocena prednosti in slabosti trženjske podstrukture lesarskega grozda	51
Tabela 32: Naložbe v opredmetena osnovna sredstva	52
Tabela 33: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture lesarskega grozda	53
Tabela 34: Gibanje število zaposlenih v podjetjih lesarskega grozda	54
Tabela 35: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture lesarskega grozda	55
Tabela 36: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture lesarskega grozda	57
Tabela 37: Analiza zadolženosti lesarskega grozda	58
Tabela 38: Analiza kapitalske pokritosti obveznosti lesarskega grozda	58

Tabela 39: Delež osnovnih sredstev v sredstvih lesarskega grozda	59
Tabela 40: Delež finančnih naložb v sredstvih lesarskega grozda	59
Tabela 41: Kratkoročni koeficient likvidnosti lesarskega grozda	60
Tabela 42: Pospešeni koeficient likvidnosti lesarskega grozda	60
Tabela 43: Koeficient obračanja sredstev lesarskega grozda	60
Tabela 44: Koeficient obračanja gibljivih sredstev lesarskega grozda	61
Tabela 45: Dnevi vezave terjatev do kupcev lesarskega grozda	61
Tabela 46: Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev lesarskega grozda	62
Tabela 47: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture lesarskega grozda	62
Tabela 48: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture lesarskega grozda	63
Tabela 49: Profil prednosti in slabosti lesarskega grozda z vidika podstruktur	64
Tabela 50: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda lesarskega grozda	64
Tabela 51: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture lesarskega grozda	65
Tabela 52: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture lesarskega grozda	66
Tabela 53: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture lesarskega grozda	66
Tabela 54: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture lesarskega grozda	67
Tabela 55: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture lesarskega grozda	68
Tabela 56: Ocena priložnosti in nevarnosti R & R podstrukture lesarskega grozda	68
Tabela 57: Profil priložnosti in nevarnosti lesarskega grozda z vidika podstruktur	69
Tabela 58: Splošni finančni cilji lesarskega grozda	70
Tabela 59: Strateški cilji lesarskega grozda po podstrukturah	70

## 1.1. UVOD

Živimo v dobi globalizacije in informacijske revolucije. Okolje, s katerim se srečujejo podjetja, je vse bolj nestanovitno in nepredvidljivo. Mnoga podjetja se v taki situaciji ne znajdejo in zaidejo v težave. Posledica je stagnacija gospodarstva in rastoča nezaposlenost v večini evropskih držav. Države oz. njihove vlade so spoznale, da tradicionalni koncepti pospeševanja gospodarstva, ki so temeljili predvsem na pomoči velikim podjetjem, niso (dovolj) uspešni in nastajajočih težav ne rešujejo. Zato so morale razviti nov koncept delovanja, ki so ga usmerile predvsem na mala in srednje velika podjetja. S svojimi politikami na vseh ravneh, tako državni kot tudi nižje, na regionalni in lokalni, omogočajo in pospešujejo ustanavljanje in rast malih in srednjih podjetij in jim za lajšanje začetnih, pa tudi kasnejših težav s pomočjo raznih podpornih institucij kot so centri za pospeševanje gospodarstva, bančne in druge finančne institucije, R&D institucije, univerze ipd. nudijo podporo in pomoč pri njihovem delovanju. Pri tem podpirajo predvsem dejavnosti in območja s tradicijo, na katerih lahko gradijo perspektivna podjetja.

Mala in srednja podjetja so, zaradi svoje majhnosti, na globalnem trgu še toliko bolj izpostavljena. Da zmanjšajo tveganost poslovanja, se medsebojno povezujejo in posledično specializirajo na izvajanje le posameznih funkcij v proizvodnem procesu. Povezave brez pravega cilja pa nimajo smisla. Zato se podjetja povezujejo z geografsko bližnjimi podjetji v sorodnih, komplementarnih panogah, pri tem pa s pridom koristijo podporo, ki jim jo nudi država in poldržavne ter zasebne institucije z zakonodajo in podpornimi strukturami. Da lahko povezovanje uspe, morajo podjetja in podjetniki spremeniti individualno miselnost v kolektivno. Koristi povezovanja podjetij v razne formalne in neformalne strukture oz. organizacije so očitne: podjetja pridobijo tehnologije in proizvodne sposobnosti, inventivno sposobnost, dostop na prej zaprte ali težko dostopne trge, zmanjšajo se jim splošna, finančna in politična tveganja, povečajo pa konkurenčne sposobnosti, izboljšajo organizacijske sposobnosti in pridobijo nove tržne povezave.

## 1.2. OPREDELITEV PROBLEMA

Dobičkonosnost in prilagodljivost na spremembe na trgu sta postali zelo pomembni v lesni panogi. Dolgoročno, podjetje brez dobička nima razvoja in prihodnosti. Slovenska lesna industrija se je v zadnjih desetletjih srečevala z velikimi ekonomskimi spremembami in se je morala v kratkem času notranje preoblikovati ter prilagoditi na tržni način delovanja. Prehod na tržni način poslovanja in srečanje s svetovno konkurenco, izguba nekdanjih trgov Jugoslavije, lastninjenje podjetij in izoblikovanje lastniške strukture, nizka produktivnost in nizka dodana vrednost v panogi ter naraščajoči stroški delovne sile so glavne težave panoge. Pri produktivnih zmogljivostih je bilo ugotovljeno, da je produktni portfelj preširok in je približno dvakrat večji kot v primerljivih podjetjih v državah EU. To pomeni, da so podjetja premalo prilagodljiva, da nimajo dovolj velikih serij in niso določila svojih ključnih izdelkov (Kranjec, 2001, str. 18). Značilnost slovenske lesno predelovalne industrije je tudi nesodelovanje in nepovezanost. Tradicionalno šibko povezovanje med slovenskimi podjetji je narekovalo posebne ukrepe za pospešitev mreženja in sodelovanja med podjetji z namenom zbrati pozitivne izkušnje in ustvariti ugodne razmere za prihodnji razvoj grozdov. V letu 2000 je ministrstvo za gospodarske dejavnosti začelo izvajati triletni program za obdobje 2000-2003, katerega cilj je pospešiti povezovanje podjetij v mrežo medsebojnega sodelovanja in komunikacij, to je v industrijske grozde (Antončič et al., 2002, str. 96).

Dolgoročna rešitev za podjetja v lesno predelovalni panogi je oblikovanje take dinamične strukture, ki bo sposobna slediti hitrim spremembam in tehnološkemu razvoju na svetovnem trgu. Svetovni trend h

globalizaciji, specializaciji in k znanju ter razvoju temeljčem gospodarstvu je potrebno upoštevati tudi v prihodnje. Ključne konkurenčne sposobnosti podjetij vedno bolj temeljijo na znanju in mobilnosti. Eden izmed sodobnih pristopov za reševanje teh izzivov oziroma povečanje konkurenčnosti so tudi grozdi. Značilnost grozda je, da inovacije nastajajo v intenzivni interakciji med podjetji, univerzami in drugimi razvojnimi inštitucijami na nekem področju (Antončič et al., 2002, str. 96). Kot kažejo izkušnje, so medpodjetniške povezave, ki omogočajo izmenjavo informacij in skupna vlaganja neizbežna celo za največja podjetja. Veliki giganti oblikujejo strateške povezave, da bi se s skupnimi močmi spopadli s stalno naraščajočimi stroški razvoja in raziskav, načrtovanja novih proizvodov, in naraščajočega deleža teh stroškov v skupnih proizvodnih stroških, ki naraščajo zaradi čedalje krajšega življenjskega ciklusa proizvodov, tako končne kot investicijske potrošnje (Petrin et al., 1990, str.7).

Kot odgovor na težave v lesno predelovalni panogi in ponujene pomoči s strani ministrstva za gospodarstvo, so nekatera podjetja ustanovila Razvojni center za lesarstvo, ki je krovna organizacija lesarskega grozda. To pomeni tudi začetek oblikovanja strategije lesarskega grozda in procesa stabiliziranja poslovanja podjetij v prihodnosti. Za doseg določenega rezultata je potrebno pripraviti točno določene smernice, ki jih lahko definiramo kot strategijo. Strategija je torej nekakšen zamljevid do zastavljenega rezultanta (Thompson, Strickland, 1999, str. 27). S strategijo razumemo vsako poslovno usmeritev podjetja, ki bo ob uresničitvi, dosegala strateške cilje (Pučko, 1999, str. 173). Tako bo potrebno v lesarskem grozdu definirati strateške cilje in opredeliti možne strategije, s katerimi se bodo le ti dosegli.

### 1.3. NAMEN DELA

Nepredvidljivo prihodnost poskušamo zmanjšati s strateškim planiranjem. Strateški plani predstavljajo smernice razvoja podjetja, njihovo upešnost in rast ter zagotavljajo stabilnost in usklajeno delovanje celotnega podjetja za doseganje ciljev. Zaradi pogostih in hitrih sprememb ter hitrega tehnološkega razvoja, se morajo podjetja vse bolj osredotočati na svoje glavne dejavnosti in omejevati obseg ostalih aktivnosti. To pa zahteva vedno večje sodelovanje z drugimi podjetji in inštitucijami, da dosežejo željene dobre poslovne rezultate, povečajo fleksibilnost in inovativnost ter pridobijo nova znanja. Strategija, predstavljena v specialističnem delu, naj bi: izboljšala poslovne rezultate podjetij v grozdu, motivirala uprave podjetij za doseganje še boljših rezultatov podjetij v grozdu in bila kontrolni mehanizem za merjenje uspešnosti. Namen dela je tudi prikazati, da bi bila podjetja v grozdu uspešnejša kot tista zunaj grozda.

### 1.4. CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA

Osnovni cilj specialističnega dela je ugotoviti prednosti in slabosti lesarskega grozda, določiti njegove sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim, ki prežijo na njegovo formiranje in izdelati njegovo ustrezno strategijo.

Med ostale cilje specialističnega dela uvrščam tudi:

- predstavitev grozdenja;
- predstavitev panoge;
- predstavitev lesarskega grozda;
- analizo širšega in ožjega okolja, v katerem naj bi grozd deloval;
- oceno prednosti in priložnosti lesarskega grozda;
- predstavitev možnih strateških ciljev;
- predstavitev možnih poslovnih strategij grozda.



## 1.5. METODE PROUČEVANJA

V specialističnem delu bosta uporabljeni teoretična metoda, ki jo obravnava literatura: s področja strateškega managementa, s področja grozdenja podjetij in s področja analize ter planiranja poslovanja in praktična metoda, neposredno izhajajoča iz raziskave, ki jo bom izvedel v slovenskih lesno predelovalnih podjetjih, ki so vključena v lesarski grozd. Vsebino sem teoretsko proučeval in raziskoval v povezavi s primeri iz prakse. V delu bosta uporabljeni tuja in slovenska strokovna literatura. Za izvedbo praktičnih vidikov sem v delo vključil tudi lastna znanja iz teorije in prakse, izkušnje sodelovcev, podatke in informacije o podjetjih ter praktična in teoretična znanja poslovnih partnerjev. V delo je zajetih tudi veliko podatkov, analiz in informacij iz zavoda Razvojnega centra za lesarstvo (RCL).

Ocenjevanje lesarskega grozda sem izvedel na osnovi klasičnega pristopa SWOT analize, ki temelji na točkovnem subjektivnem ocenjevanju podstruktur podjetij. Ocenjevanje je bilo izvedeno v sodelovanju z upravami članov lesarskega grozda. Poleg strokovne literature, ki mi je nudila oporo pri formiranju naloge, sem uporabil še dodatne vire: interna gradiva podjetij in RCL-ja, letna poročila, statistične podatke, internetne strani podjetij, tehnološka poročila itd.

## 1.6. STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA (ZASNOVA)

Uvod opredeljuje trenutno problematiko, namen in cilje ter metode dela in zasnovo naloge. V drugem poglavju je predstavljeno grozdenje kot napredek razvoja podjetij in teoretični vidik grozdenja. Temu poglavju sledijo teoretični vidiki in pomen strateškega planiranja. V četrtem poglavju je predstavljena lesna panoga in trg, temu pa sledi še predstavitev lesarskega grozda. V šestem poglavju dela je predstavljeno tako širše kot ožje okolje v katerem posluje lesarski grozd. V tem poglavju je vključen tudi raziskovalni pristop, saj sem s pomočjo vprašalnika izvedel raziskavo ožjega okolja lesarskega grozda. Sledi predstavitev vizije in poslanstva grozda, nato pa še SWOT analiza grozda. Temu poglavju sledi oblikovanje možnih poslovnih strategij lesarskega grozda in zaključek dela.

## 2. GROZDENJE KOT NAPREDEK RAZVOJA

Po Marshallovem mnenju je vsaj delna uspešnost nacionalnih gospodarstev odvisna od razvoja lokalnih koncentracij industrijske dejavnosti. Ta je že v dvajsetih letih prejšnjega stoletja štela za temelj industrijskega razvoja in stabilnosti delovanja malih industrijskih okrožij. Specializacija na ozek del proizvodnega procesa, ki ga posamezno podjetje izvaja za večje število drugih podjetij v industrijskem okrožju, omogoča učinkovito in ekonomsko upravičeno uporabo (dragih) visoko specializiranih orodij. Prav tako je Marshall poudarjal pomen posvetovanj in razvoj idej. V svojih delih je raziskoval vpliv ekspanzije industrije na učinkovitost proizvodnje. Z rastjo se pojavljajo različne vrste "ekonomij, ki izvirajo iz boljše organizacije, boljnih metod in učinkovitosti industrijske proizvodnje, h kateri pripelje masovna proizvodnja in deloma rast celotne panoge (Norčič, 1994, str. 180). V okrožjih je namreč dobro delo cenjeno. O prednostih iznajdb, izboljšav orodij, strojni opremljenosti in poslovnih procesih ter o splošni organiziranosti poslovanja pa se posamezniki tudi posvetujejo. Ideja posameznika se nadgradi z lastnimi idejami drugih akterjev, s tem pa je ustvarjen nov vir idej (Best, 1990, str. 235-236). Prilagodljivost in odzivnost sta lastnosti, ki jih že od nekdaj pripisujemo predvsem manjšim podjetjem, vendar pa je prav ta majhnost lahko tudi ovira za izvajanje nenehnih sprememb, na primer zaradi omejenih virov (delovne sile, finančnih sredstev), omejenega dostopa do trgov, nezmožnosti doseganja ekonomij obsega ter šibkega vpliva na ekonomsko in politično okolje. Ovine, ki izhajajo iz majhnosti, lahko podjetja premagajo z vključevanjem v podjetniške mreže. Kot kažejo izkušnje, pa

je vključevanje v mreže in sklepanje strateških zavezništov nujno tudi za največja podjetja (Pettrin et al., 1990, str. 7).

Povezovanje podjetij v mreže in oblikovanje konkurenčnih prednosti, z vključevanjem v različne oblike medpodejtniških povezav, ni nov pojav. Oblika podjetniške povezave je tudi grozdenje podjetij. Po Porterju so grozdi opredeljeni kot geografska koncentracija medsebojno povezanih podjetij in institucij na določenem področju. Grozde obdaja množica povezanih industrij in drugih institucij, ki so pomembni za konkurenčnost (Porter, 1998, str. 78). Razvoj po sistemu grozda je torej oblika sodelovanja skupine neformalno povezanih podjetij: dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij iz sorodnih dejavnosti, uporabnikov in institucij (izobraževalne, finančne, državne oziroma javne službe itd.) v nekem okolju, ki s tem povečujejo lastno skupno mednarodno konkurenčnost in dosegajo boljše rezultate v primerjavi z zunanji tekmeci. Oblike sodelovanja in skupni projekti so lahko zelo različni in na različnih področjih: skupno izobraževanje, skupne analize trgov in konkurence, skupni nastopi na trgu, skupen razvoj opreme in tehnologije, optimizacija in izboljšave proizvodne/storitvene verige, skupen razvoj izdelka/storitve ali gradnja skupne razvojne infrastrukture (Porter, 1998, str. 78).

Po definiciji Boehkolt in Thuriaux (Boehkolt, Thuriaux 2000, str. 5) obravnavata grozde kot proizvodne mreže izrazito medseboj odvisnih podjetij, ponudnikov znanja, povezovalnih institucij ter kupcev, kot so medsebojno povezani v proizvodno verigo dodajanja vrednosti. Vsem definicijam in interpretacijam grozda pa je skupno troje (Lyon, Atherton, 2000, str. 5):

- skupni interes: podjetja delujejo na skupnih področjih ali sorodnih panogah, osredotočenih na iste trge ali delujočih v skupni dejavnosti;
- koncentracija: gre za skupino podjetij, ki lahko in tudi dejansko delujejo vzajemno;
- povezanost: gre za medsebojno povezane in medsebojno odvisne organizacije s širokim naborom različnih vrst medsebojnih odnosov.

Bolj kot definicija grozda so pomembne aktivnosti, ki jih izvajajo grozdi: specializacija dela, integracija neformalnih in formalnih institucij v grozd, integracija znanja, pripadnost in prilagodljiva struktura (Cluster Competitiveness, 2000). Razlogov za povezovanja malih in srednje velikih podjetij (MSP) v skupine je veliko. Najpomembnejše vzroke pa je možno razdeliti takole:

- **Pridobitev tehnologije in proizvodnih sposobnosti.** Tehnologije so čedalje bolj medsebojno odvisne. To pomeni, da mala podjetja nimajo dovolj znanja, da bi pridobila vse potrebne tehnologije, čeprav imajo velikokrat razmeroma veliko inventivnih inženirjev. Druga težava so visoki stroški za raziskave in razvoj, ki so večinoma fiksni. (Rojšek, 1994, str. 728). Pomembno je tudi povečanje proizvodnih sposobnosti in obstoječe velikosti. Malo podjetje lahko s pomočjo omrežja poveča svoje zmožnosti in poskuša izkoristiti priložnosti, ki jim drugače ne bi bilo kos (Nagel, 1995, str. 1).
- **Inventivna sposobnost.** Peter Drucker meni, da sta marketing in inventivnost osnovni podjetniški funkciji. Brez inovacij ni prilagajanja. Inovativnost se lahko kaže na vrsto načinov. Pomeni lahko novo tehnično znanje, izboljšanje proizvodnih procesov, distribucije, oblikovanje novih proizvodov, boljše kakovost, večjo produktivnost in drugo. Redko pride do zvez, kjer partnerji nimajo pričakovanih glede povečanja inventivne sposobnosti podjetja (Lynch, 1993, str. 82).
- **Dostop na trg.** Mala podjetja so velikokrat zelo inventivna pri razvijanju novih proizvodov ali procesov, vendar jim zelo velikokrat zmanjka virov (tako finančnih kot človeških) in znanja, da bi izdelek uspešno tržila. Povezovanje lahko pomaga pri reševanju tega problema in omogoča hitro izkoriščanje tehnologije. To je zelo pomembno v okoliščinah, ko so nove tehnologije na voljo tudi tekmecem. Torej obstaja nevarnost, da tehnologija zastari, celo preden se povrnejo razvojni stroški (Rojšek, 1994, str. 728). Drug

vzrok za povezovanje v omrežja z namenom dostopa na trg je širjenje globalnega omrežja, tako da podjetje vključi lokalne podjetnike. To je eden izmed glavnih razlogov za vzpostavljanje mednarodnih povezav (Sieber, 1997, str. 5).

- **Zmanjšanje splošnega tveganja.** Do tega pride zaradi porazdelitve virov in zniževanja stroškov za raziskave in razvoj (Lynch, 1993, str. 81).
- **Zmanjšanje finančnega tveganja in finančni dobiček.** Koncepta finančnih prednosti kot motiva ne smemo dojemati preozko. Finančne prednosti so: hitrejši denarni tok, zmanjšani režijski stroški, nižji stroški proizvodnje, vzdrževanje razmerij med stroški in cenami v industriji, povečanje stopnje dobička. V nekaterih primerih finančne prednosti niso samo motiv ali rezultat povezave, temveč tudi merilo za doseganje drugih ciljev. Poleg tega včasih podjetja v povezovanje vodi tudi velika možnost izgube ali velik obseg potencialne izgube. Povezava jim omogoča slediti priložnostim, ki bi bile drugače preveč tvegane (Rojšek, 1994, str. 729).
- **Zmanjševanje političnega tveganja.** Majhnost podjetij je lahko tudi ovira za izvajanje nenehnih sprememb, na primer zaradi šibkega vpliva na ekonomsko in politično okolje. Ovire, ki izhajajo iz majhnosti, lahko podjetja premagajo z vključevanjem v podjetniške mreže (Petrin et al., 1990 str. 7). Grozd predstavlja močno interesno skupino. Na ta način mala podjetja pridobijo politično moč, s katero branijo in predstavljajo svoje specifične interese (Petrin et al., 1990 str. 10).
- **Konkurenčna prednost.** Strateška zveza mora vključenim podjetjem zagotavljati določene konkurenčne prednosti, saj je v nasprotnem primeru vprašljiva naravnost zveze. Številne zveze so bile oblikovane, da bi morebitnim tekmecem postavile vstopne ovire in ustvarile prednosti, ki izhajajo iz ekonomije obsega (Lynch, 1993 str. 83).
- **Izboljšanje organizacijskih sposobnosti.** Organizacijske sposobnosti so močno povezane s človeškimi viri in ne samo z denarjem ali tehnologijami. Razlogi za vstop v povezave so lahko nova znanja, povečana lojalnost in pripadnost zaposlenih, timsko delo, nove priložnosti v karieri, boljša prilagodljivost za spremembe itd. (Rojšek, 1994, str. 730).
- **Tržne povezave.** Obstajajo različni tipi tržnih povezav:
  - izdelčne ali storitvene povezave: podjetja skupaj tržijo dopolnjujoče se (komplementarne) izdelke; podjetja se sporazumejo o skupnem dizajnu, proizvodnji in trženju novega izdelka, marketinška povezava je možna tudi med proizvodnim in storitvenim podjetjem ali med dvema storitvenima podjetjema;
  - promocijske povezave: eno podjetje opravi promocijo za drugo;
  - logistične povezave: eno podjetje ponuja logistične storitve za drugo (Rojšek, 1994, str. 730).

V grozde se združujejo podjetja iz različnih panog in povezujejo različne institucije, z namenom, da bi pridobila oziroma ohranila konkurenčno prednost. Konkurenca in sodelovanje med podjetij v grozdu se pojavlja na različnih ravneh. Če si določena podjetja na določeni ravni konkurirajo, lahko na drugi ravni sodelujejo. Zaradi hitrih tehnoloških sprememb, skrajševanju življenjske dobe izdelkov, globalizacije in naraščanju deleža znanja v izdelkih je sodelovanje in povezovanje podjetji z institucijami ključno za pridobivanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti. Ključni problem tranzicijskih držav je bil, poleg zastarele infrastrukture in proizvodnih kapacitet, predvsem pomankanje managerskega, tehnološkega in organizacijskega znanja, kar je zaviralo prestrukturiranje realnega sektorja. Ukrepi in programi proaktivne industrijske politike naj bi zato spodbujali vnos ključnih znanj v gospodarstvo vse dotlej, dokler ne bo sposobno samo ustvariti tovrstnih znanj. Strateško usmerjena in dinamična industrijska politika mora podjetjem omogočiti oziroma olajšati dostop do specifičnih znanj, ki so osnova za uspešno odzivanje na tržne izzive (Petrin, 1995, str. 8). Ključna področja delovanja vključujejo programe za povečanje konkurenčnosti, za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti malih in srednjih podjetij (MSP), za

spodbujenje sodelovanja in povezovanja, za podporo zniževanju neučinkovitosti podjetij in panog, za trgovinsko politiko, ki bi podjetjem olajšala dostop do tujih trgov in za varstvo konkurence.

Grozd je skupina organizacij, ki zna najti sinergične učinke, oblikovati skupne cilje in projekte, ter jih izpeljati v praksi. Je koncentracija neformalno povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij iz sorodnih in dopolnilnih dejavnosti in institucij na določenem področju, znotraj katerega sočasno prihaja do sodelovanja in konkuriranja. Ključna značilnost grozda je njegova konkurenčna sposobnost. (Porter, 1985 str. 65).

Grozdi so odprti dinamični sistemi, ki se ves čas spreminjajo. Zaradi tega se pojavljajo tako konceptualne kot tudi empirične težave pri določanju, kaj v resnici grozdi so: materialne povezave, nematerialne mreže, sporazumne tvorbe za menjavo znanja, infrastrukturne in informacijske tvorbe? Grozde lahko definiramo kot skupine komplementarnih podjetij (tako storitvenih kot tudi proizvodnih), javnih, zasebnih in pol javnih raziskovalno-razvojnih institucij, za katere so značilni tesni medsebojni odnosi in regionalna dimenzija. Ta definicija grozdov (ki bi jih lahko za začetek poimenovali tudi s termini industrijska okrožja, kompleksi, mreže, proizvodne verige itd.) temelji na predpostavki, da medsebojno povezane aktivnosti, ki so pogosto regionalno koncentrirane, ustvarjajo sinergične učinke, povečujejo produktivnost in vodijo k ekonomskim prednostim. Zaradi tega bi morala politika države (regije) ustvarjati, razvijati in podpirati takšne grozde. Analiza in izkušnje so pokazale, da imamo več tipov grozdov. Vsi grozdi pa imajo določene skupne imenovalce, ki jih je potrebno poudariti:

- Razvoj grozdov je **dolgoročen proces**. Določen je s pozitivno tržno prihodnostjo in ugodnimi lokalnimi pogoji (tehnični know-how, socialno povezavo, fleksibilno delovno silo itd.).
- Za grozde je značilna **statična konkurenca**, ki se kaže v produktivni učinkovitosti. Zagotovljeni so različni proizvodi po relativno nizkih stroških, kar je zasluga podizvajalcev in dobaviteljev sestavin. Zaradi velikega števila podjetij imajo možnost visoke stopnje specializacije v fazi proizvodnje. Prav tako pa statična konkurenca pomaga zadrževati ovire, ki nastopajo pri vstopu podjetij, na minimumu. Lahko pa imamo tudi več podjetij, ki opravljajo isto proizvodno fazo. Med temi podjetji pa je konkurenca zelo močna. Prisotnost mnogih končnih podjetij pomaga izogniti se koncentraciji in hierarhiji, kajti prisotnost posameznih podjetij na trgu pripelje do privilegirane položaja.
- Za grozde je prav tako značilna **dinamična konkurenca**, ki je povezana s tehničnim know-howom. Grozdenje povzroči močno koncentracijo podjetij, človeških virov, institucij za usposabljanje, razvojne infrastrukture, vse pa so usmerjene v aktivnost grozdov. Te povezave so močno odvisne od odnosov in sodelovanja v spontanah mehanizmih specializacije, inovacije in ustanavljanja podjetij, kar naredi podjetja in clustre MSP še bolj konkurenčne na osnovi kvalitete.
- **Promocija in razširjenost inovacij** se kaže skozi podjetniške odnose in interakcijo še posebno takrat, ko obstaja vodilno podjetje ali skupina vodilnih podjetij. Primer individualnega uspeha vodilnega podjetja je lahko močan stimulan za inovacije.
- **Institucionalna podoba** je prav tako fleksibilna. V zrelih sistemih podjetij je jasno, da vodstvo igra poglobilno vlogo. Ima ključno vlogo znotraj sistema kot tudi v odnosih izven sistema. Njegova glavna vloga je dosežena skozi visoko stopnjo prispevanja podjetij za skupnost. V tej strukturi imajo podjetja občutek prispevanja v grozd, to pa lahko posledično pripelje do sredstev za določene potrebe podjetij v sektorju.

Grozdv se ne da reproducirati ali v popolnosti posnemati. Ne da se jih prestaviti na neko drugo območje. Uspeh grozda je zaokrožen na lokacijo na kateri se nahaja. Vsak poizkus razvoja grozdov mora biti grajen glede na karakteristike njegove lokacije. Upoštevati je potrebno lokalno zgodovino, tradicijo, formalne in neformalne zakone v okolju. To ne pomeni, da je uspeh odvisen samo od zgodovine. Možno je ustanoviti

produktivno okolje s stimuliranjem lokalnih sil. Pristop od spodaj navzgor je tisti, ki omogoča ustvarjanje pogojev za povečano učinkovitost in produktivnost skupin podjetij in ki stabilizira lokalno skupnost s ciljem ustanoviti fundacijo za endogeno rast.

## 2.1. VPLIV GROZDENJA NA KONKURENČNE PREDNOSTI

Različni avtorji navajajo številne pozitivne učinke povezovanja podjetij v grozde in druge medpodjetniške povezave. Sinergični učinki grozdenja podjetij, ki jih podjetja dosežejo s horizontalnimi in vertikalnimi povezavami, so glavna konkurenčna prednost. Na primeru podjetij v italijanskih industrijskih okrožjih dokazuje pomen dejavnikov kot so hitrost, prilagodljivost, vzpostavitev močnega lokalnega trga dela, razvoj kritične mase specializiranega znanja in olajšano razširjanje tega znanja, vzpostavitev močnih socialnih vezi, ki olajšajo transakcije, izboljšani dostop do posojil in pomoč pri razvoju kooperativnih aktivnosti ter oblikovanje lokalne ali regionalne industrijske identitete, ki podpira skupne strategije in skupne institucije (Doyle, 2000, str. 61).

Ključni elementi medpodjetniške mreže povezav, zaradi katerih podjetja pridobijo konkurenčne prednosti, kot kažejo izkušnje so (Pettrin et al., 1990, str. 8-11):

- **Fleksibilnost.** To je hitro prilagajanje spremenjenemu povpraševanju, vendar ne na škodo delovne sile.
- **Kolektivna učinkovitost na podlagi specializacije dela** med malimi podjetji in koordinacija med njimi. Specializacija povečuje učinkovitost in kvaliteto, medtem ko integracija poslovnih funkcij omogoča prihranke obsega.<sup>1</sup>
- **Geografska bližina podjetij povezanih v mrežo.** Ta je nujna za zagotavljanje sinergičnega učinka, ne le v pogledu transporta in drugih transakcijskih stroškov, temveč tudi zaradi potrebe po zagotavljanju kontinuirane komunikacije med podjetji.
- **Sposobno podjetništvo.** Možnosti preživetja novega podjetja so večje, če podjetje nastaja v mreži kakor, če nastaja izven nje. Podjetje, ki nastaja v mreži, je že ob nastanku integrirano v poslovni svet. To zmanjšuje tveganje vstopa, ker podjetje ne vstopa v okolje, ki ni povezano z njegovo dejavnostjo, temveč obratno.
- **Sodelovanje in konkurenca.** Konkurenca je zelo močna, še posebej, če je v mreži veliko malih podjetij, ki izdelujejo podoben izdelek ali nudijo podobno storitev. Vendar pa obstaja med njimi tudi dobro razvita kooperacija, in sicer na področjih, ki so že bila omenjena, kot tudi kooperacija v različnih fazah proizvodnega ciklusa in sicer tako, da partnerji skupaj razvijajo najuspešnejšo tehnološko specifikacijo in načrtovanje, skupaj usposablajo delavce, izmenjujejo ostale poslovne informacije, pomagajo drug drugemu z nasveti itd.
- **Regionalni razvoj.** Medpodjetniška mreža povezav spodbuja regionalni razvoj, ki ne temelji na ustvarjanju privlačnih pogojev s finančnimi spodbudami oziroma nespodbudami, temveč temelji na razvijanju regionalne identitete in sicer tako v ekonomskem, političnem kot tudi kulturnem pogledu.
- **Ekonomski in družbeni cilji.** Medpodjetniška mreža med podjetji, zaradi zgoraj omenjenega pristopa k razvoju, zagotavlja uravnotežen razvoj regije, tako z vidika družbenih, kot ekonomskih ciljev. Kooperacija med podjetji povzroča poenotenje vrednosti. Dolgoročni razvoj in ne kratkoročno maksimiranje profita, inovativnost, ponos na imena mreže in proizvodov so najbolj tipični primeri vrednosti, ki so skupne vsem v mreži.

<sup>1</sup> Avtorji navajajo da obstaja celo vrsta funkcij, ki jih malo podjetje samo ne mora izvesti, a so potrebne z vidika konkurenčnih prednosti, ki pa jih lahko skupina malih podjetij zagotovi: financiranje razvoja in načrtovanje novih proizvodov, usposabljanje delavcev, uporaba novih strojev, nabava materialov v velikem obsegu, prodaja v velikem obsegu itd. (Pettrin et al., 1990, str. 8).

- **Zaupanje.** Podjetja v mreži med seboj odkrito izmenjujejo svoje probleme. V mreži podjetje ne gradi svojega uspeha na neuspehu in neučinkovitosti drugih podjetij iz mreže, temveč naspotno na skupni rasti vseh in vsakogar, tako da ima vsako podjetje koristi od uspešnosti celote – mreže. Mreža torej temelji na zaupanju, kar pa ne pomeni, da vsako podjetje ne maksimira svojega interesa. Mreža pomeni širše razumevanje lastnega interesa in sicer takšno, da vključuje tudi blagostanje drugih.
- **Zaposelnost.** Delo kot produkcijski faktor dobi v malih podjetjih zaradi medpodjetniške mreže povezano novo kvaliteto, tisto, ki jo nova konkurenca zahteva. Strategija stalnih sprememb zahteva delavce, ki povezujejo razmišljanje in delo v vseh fazah proizvodnega procesa, zahteva participacijo delavcev in timsko delo pri nadzoru delovnega procesa. Povzeto rečeno, strukturne spremembe povzročajo zahtevo po sprostitev delavčeve iniciative, po povečanju zavzetosti delavca pri delu, po razbijanju starih delovnih načinov in nefleksibilni delitvi dela med fizičnim in umskim delom. Medpodjetniška mreža povezav, kot je bilo omenjeno, spodbuja in omogoča izmenjavo znanja med podjetji v regiji, med zaposlenimi in bogatenje tega znanja na podlagi dodatnega izobraževanja.
- **Interesne skupine.** Mreža povezav oblikuje močno interesno skupino, v kateri imajo mala podjetja glas zase in niso podrejena interesom velikih podjetij. Na ta način mala podjetja pridobijo politično moč, s katero branijo in predstavljajo svoje specifične interese.

Paradoks trajnih konkurenčnih prednosti globalnega gospodarstva v vedno večji meri leži v lokalnih danostih nekega območja, znanju, povezovanju, motivaciji, s katerimi tekmeci ne morejo držati koraka (Porter, 1998, str. 77). Vpliv grozdenja na konkurenčne prednosti Porter združuje v tri skupine (Porter, 1998, str. 213):

- povečuje produktivnost podjetij ali panog v grozdu,
- povečuje inovacijske sposobnosti podjetij v grozdu in,
- spodbuja nastanek novih podjetij.

Že Marshall je povečevanje produktivnosti povezal s koncentracijo in specializacijo podjetij (Norčič, 1994, str. 180). Po Porterju pa grozdi povečujejo produktivnost iz naslednjih razlogov (Porter, 1998, str. 214-220):

- **Boljši dostop do trga delovne sile in dobaviteljev.** Podjetjem v grozdu je olajšan dostop do specializiranih proizvodnih vložkov in kadrov. Lokalni viri proizvodnih faktorjev omogočajo nižje transakcijske stroške kot pri dobavi iz oddaljenih krajev. Večjemu povpraševanju po specializiranih proizvodnih dejavnikih, vključno s človeškimi viri, se pridružuje tudi večja ponudba, spodbujena z značilnimi prednostmi grozdov.
- **Dostop do specializiranih informacij.** Olajšan je pretok informacij med akterji v grozdu. V podjetjih in lokalnih institucijah so namreč zbrane številne trženjske, tehniške in druge specializirane informacije. Pretok teh informacij olajša bližina akterjev, njihova tehnološka povezava in osebne vezi.
- **Komplementarnost.** Posamezni deli grozdov so komplementarni in medsebojno odvisni. Kakovost in učinkovitost grozda kot celote je zato odvisna od koordinacije med njihovimi aktivnostmi ter od medsebojnih spodbud k neprestanemu izboljševanju. K povečani učinkovitosti lahko prispevajo skupne trženjske ali nabavne aktivnosti in usklajene aktivnosti med člani grozda.
- **Dostop do institucij in javnih dobrin.** Grozdi imajo pogosto korist od specializirane infrastrukture ali nasvetov strokovnjakov iz lokalnih institucij po zelo nizkih cenah. Informacije, ki se oblikujejo znotraj grozda, so pravzaprav kvazi javne dobrine. Nekatere so zelo podobne običajnim javnim dobrinam, saj so tesno povezane z državnimi in privatnimi institucijami. Gre za javne investicije v specializirano infrastrukturo, izobraževalne programe, informacije, organiziranje sejmov in druge koristi za člane, ki so odvisne od njihovega števila in prepoznavnosti.
- **Motivacija in merjenje učinkovitosti delovanja.** Stalno primerjanje s konkurenti, ki delujejo v podobnih razmerah, spodbuja podjetja k izboljšanju učinkovitosti. Podobnost delovanja omogoča bolj realno

ocenjevanje uspešnosti izvedenih aktivnosti, primerjavo lastnih stroškov s stroški drugih podjetij ter uspešnosti dela zaposlenih.

- **Inovativnost v grozdu.** Medsebojno sodelovanje podjetij, raziskovalcev, univerz pa tudi dobaviteljev in kupcev, omogoča izmenjavo znanja. Z učinkovito interakcijo med njimi nastajajo pogoji, ki spodbujajo inovacije. Če se celoten sistem poveča, tako po številu udeležencev kot po svoji pomembnosti, pritegne nove investicije, nova podjetja, raziskovalce in študente (Vinnova, 2002, str. 4). Dinamično poslovno okolje ustvarja potrebo po stalnih inovacijah in istočasno tudi omogoča, da podjetja hitreje zaznajo priložnosti za inovacije in se nanje hitro in fleksibilno odzovejo. Učinkovitost inovacijske aktivnosti je funkcija znanja in veščin raziskovalcev, managerjev in delavcev, njihovega dostopa do pomembnih informacij, virov in sposobnosti podjetij, da njihovo delo prodajo na trgu (The Cluster Approach, 2000, str. 10). Podjetja morajo biti zato, da bi nova odkritja uveljavila tudi komercialno in omogočila njihovo uporabo, prilagodljiva in zmožna hitrega odzivanja na nove priložnosti. Podjetje, ki deluje v grozdu, lahko hitreje pridobi nove komponente, storitve, opremo in druge elemente, potrebne za uresničitev inovacije, ne glede na to, ali gre za novo proizvodno linijo, nov proces ali nov logistični model. Za uveljavljanje novih pristopov so potrebni tudi ustrezni kadri, ki jih podjetja običajno najdejo v lokalnem okolju. Naštete prednosti krepijo konkurenčni pritisk in neprestano primerjanje, do katerega pride v geografsko koncentriranih grozdih. Navzočnost tekmecev namreč sili podjetja k ustvarjalnemu pozicioniranju, kar dodatno spodbuja inovativnost (Porter, 1998, str. 221). Inovativnost v grozdu je torej posledica konkuriranja podjetij znotraj grozda, ki so tako prisiljena k neprestanemu iskanju in udejanjanju novih rešitev in izboljšav.
- **Nastajanje novih podjetij v grozdu.** Nastajanje novih podjetij je po Porterju posledica razpoložljivih informacij o poslovnih priložnostih v grozdu. Posamezniki, ki delujejo blizu grozda ali v njem, namreč lažje zaznajo vrzeli pri proizvodih, storitvah ali dobaviteljih, tveganje pri ustanovitvi lastnega podjetja in vstopu na trg pa se zanje zmanjša tudi zaradi nižjih vstopnih ovir, saj so potrebna sredstva, veščine, proizvodni vložki in usposobljeni kadri lažje dostopni. Prav tako lahko poznavanje grozda prispeva k nižjim zahtevam lokalnih finančnih institucij in potencialnih investitorjev glede donosnosti kapitala, kar poslednično pomeni olajšan dostop do finančnih virov. Ker se v grozd poleg končnih proizvajalcev običajno vključujejo tudi dobavitelji komponent, različnih delov, proizvodne opreme ter komplementarnih proizvodov, je grozd pogosto precejšen lokalni trg za ta podjetja, kar pomeni, da tudi povpraševanje spodbuja nastanek novih podjetij (Porter, 1998, str. 224-225). V okviru grozdov nastane veliko število novih podjetij. Razlogov za to je več. Za poslovno okolje v grozdu je značilna večja navzočnost in razpoložljivost virov za raziskave in razvoj, več je možnosti za izobraževanje ter usposabljanje in s tem za formiranje novih kadrov. Na nastanek novih podjetij vpliva tudi obstoječa fizična infrastruktura, običajno je izboljšana tudi dostop do tveganega kapitala in drugih virov financiranja ter podobno (Vinnova, 2002, str. 4).

Konkurenčne prednosti podjetij v grozdih bazirajo na treh aspektih: specializaciji, kooperaciji in fleksibilnosti. Specializacija je bistvenega pomena za uspeh grozdov, saj dovoljuje majhnim podjetjem, da se osredotočijo na njihove vire, (ki so pogosto zelo omejeni). Specializacija pa je lahko tudi problem pri kontroli kakovosti – "če podjetje dela eno, mora delati dobro". Specializacija se ne zgodi sama od sebe. Mala podjetja seveda poizkušajo usmeriti vse svoje sile v tisto, v čemer so najboljša. Specializacija sama pa je rezultat delitve dela med podjetji. Kooperacija znotraj podjetij je pomembna ne le kot dostopnost sredstev, ampak tudi kot fleksibilnost. Kooperacija med podjetji pomaga podjetjem pri fleksibilnosti glede na proizvodnjo, tako da se združijo glede na potrebe proizvodnje. Pri vsem tem pa je pomembna tudi koordinacija.

## 2.2. DEFINICIJE KONCEPTOV POVEZAV MED PODJETJI

V praksi pozamo različne opredelitve grozdenja podjetij. Nekatere opredelitve grozdenja in sorodnih konceptov povezav so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 1: Opredelitve grozdenja in sorodnih konceptov povezav

KONCEPT	OPREDELITEV
Poslovni grozd	Skupina podjetij in organizacij, za katere je vključenost pomemben element lastne konkurenčnosti. Povezujejo jih odnosi kupec – dobavitelj, skupne tehnologije, skupni kupci ali prodajne poti ali skupni profil kadrov.
Regionalni poslovni grozd	Poslovni grozd, katerega člani so združeni na določeni lokaciji, opredeljeni kot mestno območje, trg dela ali druga funkcionalna ekonomska enota.
Potencialni poslovni grozd	Skupina sorodnih in podpornih podjetij in institucij, ki bi ob primernih osrednjih elementih, medpodjetniških povezavah ali ključnih povezujočih sektorjih dosegla potrebno kritično maso.
Vrednostna veriga	Razširjena dobaviteljska veriga, ki vključuje proizvajalce za končni trg ter dobavitelje prvega, drugega in tretjega reda, ki se posredno ali neposredno vključujejo v menjavo blaga in storitev. Vključuje različne sektorje in panoge.
Poslovna mreža	Skupina podjetij z omejenim članstvom in specifičnimi, pogosto pogodbeno določenimi, poslovnimi cilji, ki naj bi pripeljali k skupnim finančnim koristim. Pogosto se pojavljajo znotraj grozdov. Vezi med podjetji v poslovni mreži so navadno bolj formalne kot v grozdih.
Italijanski tip industrijskih okrožij	Izrazito geografsko koncentrirana skupina podjetij, ki posredno ali neposredno delajo za isti končni trg, delijo vrednote in znanje do te mere, da definirajo kulturno okolje in so specifično povezana s kompleksno kombinacijo konkuriranja in sodelovanja. Ključni vir konkurenčnosti so elementni zaupanja, solidarnosti in sodelovanja med podjetji kot prepletajočih se gospodarskih, družbenih in lokalnih odnosov.
Panožna združba	Skupina panog, ki jih povezujejo tokovi blaga in storitev, poleg tega pa se kaže pomembna podobnost v njihovih lokacijskih vzorcih.
Inovativna sredina	Združba, ki je sposobna sprožiti sinergijski proces, organizacija oziroma kompleksen sistem sestavljen iz ekonomske in tehnološke soodvisnosti. Skladna celota, v kateri so povezani teritorialni proizvodni sistemi, tehnološka kultura in glavni akterji.

Vir: Swedish office of science and technology, 1999, str. 4

### 2.2.1. Industrijska okrožja

Italijanska izkušnja je dala spodbudo za raziskovanje industrijskih okrožij v številnih naprednih regijah. Na podlagi te debate so se oblikovale glavne značilnosti industrijskih okrožij (Bianchi, Miller, Bertini, 1997, str. 3):

- geografska bližina MSP;
- sektorska specializacija;
- prevladovanje MSP;
- tesno medsebojno sodelovanje (v industrijskem okrožju);
- medsebojna konkurenca, ki bazira na inovacijah;
- socialno-kulturna identiteta, ki pospešuje zaupanje;



- aktivna organizacija samopomoči;
- podpora regionalne in občinske oblasti.

Geografska bližina podjetij pomeni okrožje v katerem se nahajajo podjetja z določeno prevladujočo vrsto industrije. Ta je predvsem pomembna zaradi transportnih stroškov med kooperanti in končnimi proizvajalci in lažje komunikacije. Sektorska specializacija omogoča celoten spekter sorodnih proizvodov znotraj območja. Specializacija povečuje učinkovitost in kvaliteto. Majhna podjetja, zaradi svoje majhnosti, ne bi mogla sama izvesti določenih funkcij, ki so z vidika konkurenčnih prednosti nujno potrebne. Te funkcije so npr.: financiranje razvoja, usposabljanje delavcev, načrtovanje novih izdelkov, poznavanje tujih trgov itd. Prevladovanje malih in srednjih podjetij, omogoča fleksibilnost in hitro odzivnost celotnega okrožja, da se prilagaja spremembam na trgu. Tesno medsebojno sodelovanje (v industrijskem okrožju) se kaže pri proizvodnji izdelka, kjer sodeluje več medsebojno povezanih podjetij, vsako podjetje v grozdu pa opravlja določeno fazo proizvodnega procesa. Medsebojna konkurenca znotraj industrijskega okrožja bazira na inovacijah, novih izdelkih in tehnoloških postopkih. Konkurenca na osnovi zniževanja plač pa, zaradi zavedanja vseh udeležencev v industrijskih okrožjih o njenih rušilnih učinkih, ne obstaja. Socio-kulturna identiteta pospešuje zaupanje med podjetji v okrožju. V strateških projektih se mnogokrat zanemari ravno ta vidik. V okrožjih je namreč predvideno sodelovanje in s tem odprtost ter občutek za t.i. "win-win" odnose, tako med delodajalci in delavci, kot tudi med ostalimi udeleženci v okrožjih. Vse to pospešuje zaupanje. Ena od oblik samopomoči so tudi poslovno-razvojno-storitveni servisi. Za italijanska industrijska okrožja je značilna velika javna podpora, ki je osredotočena na zagotavljanje poslovno razvojnih servisov, ki so visoko specializirani za posamezna industrijska okrožja in na njihove sektorje. Več kot 130 poslovno razvojnih centrov obratuje v 56 industrijskih okrožjih. Taki centri ponujajo široko paleto storitev, ki vključujejo: kreditne garancije, izvozna zavarovanja in/ali promocije, organizacijo sejmov, dostop do informacij o razvoju tehnologij in trgu, bonitete strank, posvete, izobraževanja, ekološko kontrolo, kakovost in podeljevanje blagovnih znamk, promocijo izdelkov, podporo inovacijam, nabavo surovine, testiranje izdelkov. Ti centri so trajno v javni lasti, njihovi lastniki pa so podjetniška združenja, lokalne oblasti, podjetja, podporne agencije itd. Podpora regionalne in občinske oblasti. Lokalne skupnosti v Italiji imajo pri nastajanju industrijskih okrožij pomembno vlogo. Njihovo podporo lahko razčlenimo na: zagotavljanje primernega prostora za industrijska okrožja in združevanje parcel, pomoč pri gradnji industrijskega okrožja (izločitev špekulativnih interesov gradbenih in nepremičninskih podjetij), zagotavljanje primernih cestnih povezav, ter ostale komunalne infrastrukture, zagotavljanje šolstva, ki bo zagotavljalo zadostno število izobraženega kadra za potrebe industrijskega okrožja, pomoč pri ustanavljanju skupnih svetovalnih servisov, pomoč pri oblikovanju finančnih konzorcijev in pomoč pri združevanju podjetij – kooperacij.

### 3. OPREDELITEV POSLOVNE STRATEGIJE

Poslovna strategija je strategija poslovanja za določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Njeno bistvo je opredeljevanje poti za doseganje konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njena uspešnost. Sam proces oblikovanja poslovne strategije se nujno začne na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v podjetju (Pučko, 1999, str. 202).

#### 3.1. STRATEGIJA IN STRATEŠKO PLANIRANJE

Tržna konkurenčnost podjetja je ponavadi odvisna od strategije podjetja in predvsem njene ustreznosti, strategija pa je praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju, vendar mora vsako podjetje, glede na svoj specifičen položaj, kontinuirano razvijati nove strategije (Pučko, 1999, str. 171-172).

Vsako podjetje je ekonomski subjekt tržne ekonomije, za podjetja držav v tranziciji pa prehod v tržno gospodarstvo pomeni obdobje prestrukturiranja in negotovosti v smislu preživetja (Buble, 1997, str. 321). Bistvo poslovne strategije je vedno povezano z definiranjem načina zagotavljanja konkurenčnih prednosti skozi opredeljeno strategijo v podjetju (Pučko, 1997, str. 286). Strategija je pot preko katere se nek koncept ali ideja premakne od inventivnega stanja do pozicioniranja v konkurenčnem okolju (Ireland, 2001, str. 3). Za doseg določenega rezultata je potrebno pripraviti točno določene smernice, ki jih lahko definiramo kot strategijo. Strategija je torej nekakšen zamljevid do zastavljenega rezultata (Thompson, Strickland, 1999, str. 27).

Strategija je osrednjega pomena in koristna za poslovni uspeh podjetja. Strateško planiranje kot nadomestek za formulacijo strategije ima pozitiven vpliv na poslovni uspeh podjetja. Do te ugotovitve sta prišla Miller in Caedinal leta 1994 na podlagi raziskave povezanosti med strateškim planiranjem in poslovno uspešnostjo podjetja, ki se odraža predvsem v dobičkonosnosti in rasti podjetja. Strateško planiranje je pozitivno povezano tudi z dolgoročno dobičkonosnostjo delničarjev in preživetja podjetja. (Antončič, Vasudevan, 2000, str. 21 in 22).

Managerji si morajo v procesu strateškega planiranja zastaviti tri bistvena strateška vprašanja (Hugnger in Wheelen, 1995, str. 2):

- Kje se v danem trenutku podjetje dejansko nahaja?
- Če dopustimo, da vse stvari v podjetju tečejo naprej po že ustaljenih poteh, kje bo podjetje v enem, dveh, petih ali desetih letih? Ali so odgovori sprejemljivi?
- Kaj je potrebno v podjetju narediti, če odgovori niso sprejemljivi? Kakšna so pri tem tveganja in kakšni so pričakovani rezultati?

Strateška usmerjenost podjetja je tista dimenzija, ki vodi k formulaciji strategije. Ta izhaja iz priložnosti. Strateško usmerjen podjetnik bo sledil priložnosti ne glede na trenutno obstoječe vire, ker se zaveda, da bo dobra strategija pritegnila vlagatelje. Nasprotno se bo nestratesko usmerjen podjetnik omejil na lastne razpoložljive vire in v okviru teh upravljal svoj posel (Shalman et al., 1999, str. 10). Ključni razlogi za oblikovanje strategije so: povečanje kapitalskega dobička, pozicioniranje podjetja v odnosu do konkurence, izkoriščanje tržnih priložnosti, osvajanje tržnih vrzeli, odpiranje proti novim trgom, nenazadnje pa tudi unovčenje svojih moči in priložnosti ter oblikovanje temeljev, na podlagi katerih so sprejete učinkovite rešitve (Tracy, 2000, str. 48).

### **3.2. PROCES STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA**

Nepredvidljivo prihodnost poskušamo zmanjšati s strateškim planiranjem. Strateški plani predstavljajo smernice razvoja podjetja, njihove upešnosti in rasti ter zagotavljajo neko stabilnost in usklajeno delovanje celotnega podjetja za doseganje ciljev. Princip strateškega planiranja izgradnje trdnije in dolgoročno naravnane politike podjetja skozi krepitev in ohranjanje glavnih konkurenčnih prednosti podjetja lahko dolgoročno lastnikom podjetja koristi mnogo bolj kot konkurenčna profitabilnost. Strategije ne moremo šteti za uspešno, v kolikor ne povečuje konkurenčne prednosti podjetja, ne izboljšuje postopkov in dela v podjetju in ne ustreza razmeram na trgu (Thompson, Strickland, 1999, str. 30-34, 47-54).

Strateški proces je način, kako se podjetje odlača dosežati zastavljene vsebine strategije. Odraža se v načinu, kako podjetje vidi svojo prihodnost, ko določa svoje cilje in načinu odločanja o alokaciji resursov. Odraža se tudi v strukturi, sistemu in procesu, ki ga sprejme podjetje, kot tudi kulturi in stilu vodenja

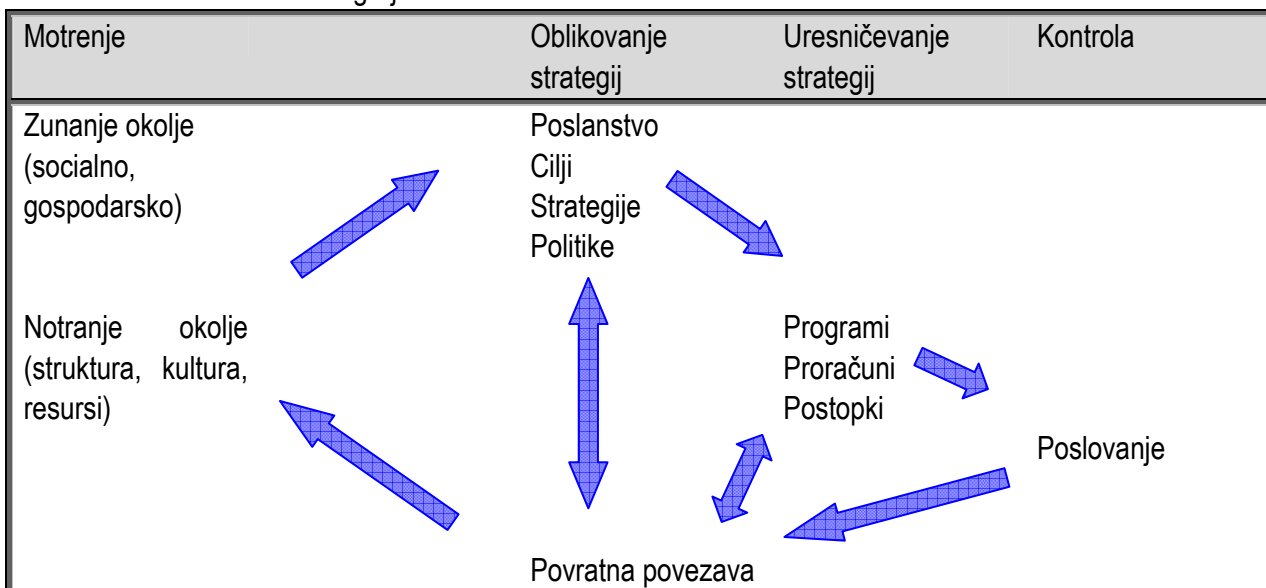
podjetnika, ki ga vodi. Za uporabo procesa strateškega managementa je bistveno naučiti se, kako razviti, podpreti in izkoristiti konkurenčne prednosti (Ireland, 2001, str. 51). Model strateškega planiranja je razdeljen na tri faze in sicer (Pučko, 1999, str. 119-121):

1. na izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje,
2. na proces strateškega planiranja,
3. na fazo uresničevanja in kontrole.

V literaturi je pogosto omenjen tudi model, ki sta ga oblikovala Hunger in Wheelen, ki celoten proces strateškega planiranja razdelita v štiri faze, kot je razvidno iz slike 1 in sicer (Hunger, Wheelen, 1995, str. 1-16):

1. na motrenja zunanjega in notranjega okolja,
2. na oblikovanje strategij,
3. na uresničevanja ter
4. na spremljanje in kontrolo uresničevanja strategij.

Slika 1: Strateški model Hungerja in Wheelena



Vir: Hunger, Wheelen, 1995, str. 1.

Proces strateškega planiranja v podjetju se začne z opredeljevanjem izhodišč za to planiranje. Vizija oz. poslanstvo podjetja, spoznanja tekočih analiz poslovanja podjetja, analiziranje in prognoziranje širšega in takoimenovanega ciljnega okolja podjetja, so bistvena izhodišča za proces strateškega planiranja.

Tej fazi sledi celovito ocenjevanje podjetja oz. njegovih (strateških) poslovnih enot. Na klasičen način ocenjujemo to s takoimenovano SWOT analizo, ki pokaže glavne prednosti in slabosti ter glavne poslovne priložnosti in nevarnosti za posamezne (strateške) poslovne enote oz. podjetje kot celoto. Sledi oblikovanje strateških ciljev ter razvijanje celovite, poslovne in funkcijske strategije, ankento ocenjevanje, izbira in razdelava v strateški plan, posamezne programe, projekte v predračune in s tem v razvojno politiko podjetja. Zadnji korak je uresničevanje izoblikovanih strateških planov in njihovo kontroliranje oz. kontroliranje doseženih rezultatov (Pučko, 1999, str. 119-120).

### 3.3. RAZVRŠČANJE STRATEGIJ

Pri oblikovanju poslovne strategije lahko izberemo različne možne pristope, ki jih najdemo v literaturi s področja strateškega poslovanja. Avtor navaja naslednje možne strategije (Pučko, 1999, str. 205-215):

Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike, ki se delijo na:

- poslovna strategija za »zvezde«;
- poslovna strategija za »krave«;
- poslovna strategija za »pse«;
- poslovna strategija za »vprašanje«.

Generične poslovne strategije, ki se delijo:

- poslovna strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti;
- poslovna strategija diferenciacije;
- poslovna strategija grajenja tržnih praznin.

Poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda, ki se delijo na:

- poslovna strategija v fazi uvajanja;
- poslovna strategija v fazi rasti;
- poslovna strategija v fazi zrelosti;
- poslovna strategija v fazi upadanja.

Druge poslovne strategije, kot so: poslovna strategija obdelave trga, poslovna strategija razvijanja kakovosti proizvoda, poslovna strategija razvoja proizvodov, poslovna strategija razvoja storitev, poslovna strategija neodvisnosti, poslovna strategija sodelovanja in poslovna strategija gverilskega bojevanja. Nekateri drugi avtorji pa generične vrste konkurenčnih strategije delijo na (Thompson, Stricland, 1999, str. 135-172):

- strategija vodstva z nizkimi stroški;
- strategija široke diferenciacije;
- strategija zagotavljanja "najboljše vrednosti";
- strategija osredotočenja z nizkimi stroški;
- strategija osredotočenja z diferenciacijo.

Poznajo pa tudi nekatere druge strategije: strategije vertikalne integracije, kooperativne strategije, ofenzivne in defenzivne strategije in prednosti in slabosti prvega vstopnika (first-mover). Posamezne strategije, ki smo jih našli se spreminjajo glede na situacijo na trgu. Strategijo je torej potrebno prilagajati glede na situacijo.

Tako poznamo (Thompson, Stricland, 1999, str. 175-212):

- strategije za nastajajoče panoge;
- strategije za hitro spreminjajoče trge;
- strategije za zrele panoge;
- strategije za upadajoče panoge;
- strategije za razdrobljene panoge.

Obstajajo pa tudi druge strategije: strategije za mednarodne trge, strategije za panožne vodje, strategije za tesne sledilce in strategije za šibka podjetja.

### 3.4. GENERIČNE STRATEGIJE

Konkurenčnost je bistveni element uspeha ali neuspeha podjetij, saj opredeljuje nivo potrebnih – ustreznih aktivnosti podjetja. Strategija mora zato izhajati iz sofisticiranega razumevanja konkurenčnosti, ki določajo dajavnosti podjetja. (Porter, 1986, str. 7).

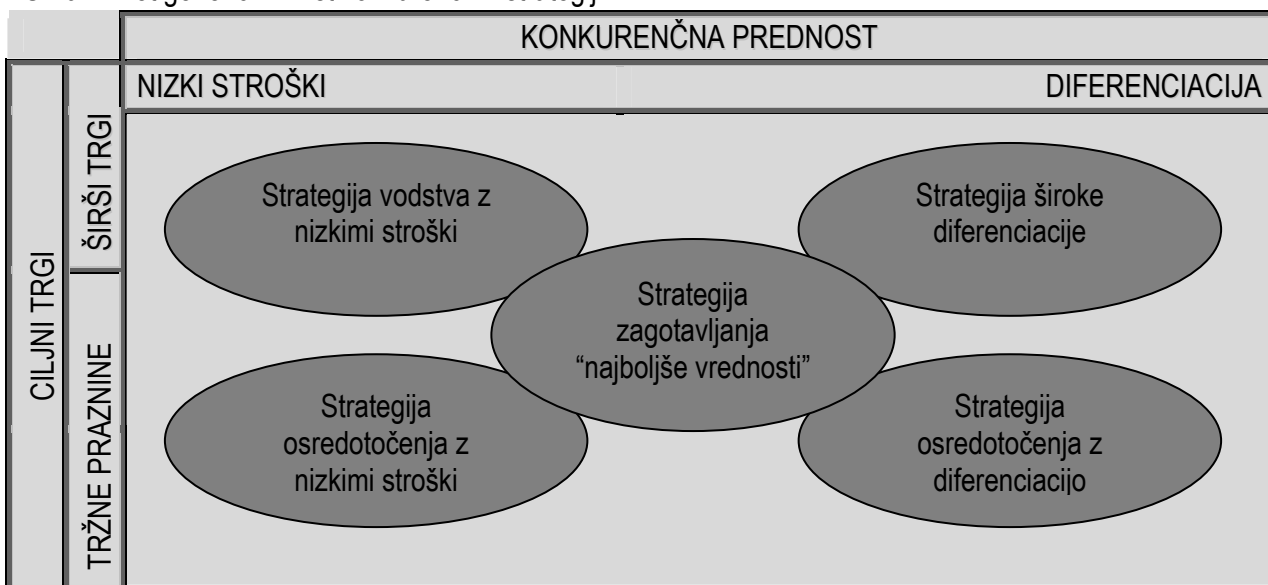
Porter je pokazal, da le dve poti vodita k boljšemu učinku: ali postanemo najcenejši proizvajalec v svoji panogi, ali pa spremenimo svoje izdelke/storitve na take načine, ki jih kupec ceni v tolikšni meri, da je pripravljen za prednosti izdelka/storitve plačati nadpovprečno ceno. Podjetja se lahko odločijo za eno od obeh strategij: ali za njihovo kombinacijo na širokem, ali na ozkem osredotočenem trgu. Opcije teh generičnih strategij so prikazane v nadaljevanju. Generične jih imenujemo zato, ker jim lahko sledi katerokoli organizacija, ne glede na vrsto ali velikost (Hunger, Wheelen, 2001, str. 82). So pa določene strategije bolj primerne in prinašajo večji uspeh v določenih okoliščinah. Tako je na tržišču, kjer konkurira veliko malih in srednjih podjetij, za relativno majhen tržni delež bolj primerna strategija osredotočanja (Hunger, Wheelen, 2001, str. 85).

V literaturi ni mogoče najti poenotene razdelitve generičnih strategij. Tako različni avtorji navajajo različne delitve (Porter, 1996, str. 23; Hunger, Wheelen, 2001 str. 82; Belak, 2000, str. 91), najpogosteje pa generične strategije delijo na tri temeljne strategije (Pučko, 1999, str. 205-206):

- strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategijo diferenciacije proizvodov in
- strategijo razvijanja tržne niše.

Avtorja Thompson in Strickland (1999, str. 136) pa opisujeta pet generičnih vrst konkurenčnih strategij, ki so prikazane na Sliki 2.

Slika 2: Pet generičnih vrst konkurenčnih strategij



Vir: prirejeno po Thompson, Strickland, 1999, str. 136

### 3.4.1. Strategija cenovnega vodstva na trgu

Cilj strategije cenovnega vodstva je nizka cena izdelkov/storitev v primerjavi s konkurenco, s čimer se ustvari prednost pred konkurenti in privabi nove kupce. To je močan konkurenčni pristop na trgih, kjer je veliko kupcev, ki so občutljivi na ceno. Podjetje mora poiskati načine za neprestano zniževanje stroškov, pri tem pa mora to dosegati na način, ki ga bo konkurenca težko posnemala, če želi dolgoročno konkurenčno prednost. Skupni stroški v verigi vrednosti podjetja morajo biti nižji kot skupni stroški v verigi vrednosti konkurenčnih podjetij (Thompson, Strickland, 1999, str. 136-145). Podjetje lahko znižanje stroškov doseže na dva načina (Porter, 1985, str. 99-112):

- S kontrolo strukturnih dejavnikov, ki vplivajo na stroške: ekonomije obsega, učenje, sinergičnih učinkov, izkoriščenosti kapacitet, časovne tempiranosti, lokacije izvajanja določene aktivnosti, politike, neodvisne od drugih strukturnih dejavnikov ter institucionalnih dejavnikov oziroma
- s spremembami v strukturi verige vrednosti, ki so lahko: sprememba proizvodnega procesa, večja stopnja avtomatizacije, neposredna prodaja namesto prodaje preko posrednikov, novi distribucijski kanali, novi materiali, vertikalna integracija, sprememba lokacije izvajanja aktivnosti, novi načini oglaševanja itd.

Za uspeh te strategije je bistvenega pomena, da vodje, ki uvajajo strategijo nizkih stroškov, najprej poznajo vsako aktivnost, ki povzroča stroške, in nato te stroške znižajo. Biti morajo proaktivni v prenovi poslovnih procesov in opustitvi nepotrebnih delovnih korakov (Thompson, Stricland, 1999, str. 136). Podjetje, ki posluje z nizkimi stroški, je v najboljšem položaju za cenovno tekmovanje. Z nižjimi cenami od konkurence prevzema prodajne in tržne deleže. Nizki stroški so močna obramba na trgih, kjer so kupci cenovno občutljivi. Nizki stroški zagotavljajo tudi nekaj zaščite pred pogajalsko močnimi kupci in dobavitelji. Vodilno podjetje z nizkimi stroški otežuje vstop na trg novim podjetjem ali substitutom. Na trgih, kjer tekmeči tekmujejo v glavnem cenovno, je nizka cena ponavadi edina konkurenčna prednost. Strategija nizkih cen je najbolj učinkovita, če (Thompson, Stricland, 1999, str. 146):

- obstaja huda cenovna konkurenca,
- je izdelek standardiziran ali dostopen od mnogih dobaviteljev,
- obstaja malo načinov za uspešno diferenciacijo izdelka,
- večina kupcev uporablja izdelek na enak način,
- imajo kupci nizke stroške zamenjave dobavitelja,
- so kupci veliki in imajo veliko pogajalsko moč.

Slabosti strategije so v tem, da obstaja nevarnost, da bo dobičkonosnost močno padla zaradi prevelike agresivnosti pri zniževanju stroškov ter, da bo zaradi prevelikega zniževanja stroškov pozabljeno na želje kupcev po dodatnih uporabnih vrednostih izdelka in oblikah izdelka. Metodo zagotavljanja nizkih stroškov tekmeči tudi zlahka posnemajo (Thompson, Stricland, 1999, str. 146-147).

### 3.4.2. Strategija diferenciacije

Strategija diferenciacije je namenjena širokemu trgu in vključuje oblikovanje takih izdelkov ali storitev, ki jih kupci zaznajo drugače – kot nekaj posebnega (Hunger, Wheelen, 1999, str. 115). Opredelimo jo lahko kot sposobnost podjetja, da izdela proizvod posebnih lastnosti, ki v očeh potrošnika pomeni dodatno vrednost (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 330). Strategija diferenciacije proizvoda ali storitve izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca (kupca). Podjetje lahko poveča svojo diferenciacijo na dva temeljna načina. Lahko postane edinstveno pri opravljanju svojih obstoječih dejavnosti ali pa lahko spremeni svojo verigo vrednosti na določen način, ki bo povečal njegovo edinstvenost (Pučko, 1999, str. 207).

Bistvo strategije diferenciacije je v tem, da podjetje ponuja nekaj enkratnega, kar predstavlja kupcem neko vrednost. Primerna je takrat, ko so kupci preveč raznoliki, da bi bili zadovoljni s standardiziranimi proizvodi ali storitvami. Če želi podjetje uspjeti s to strategijo, mora najprej opraviti raziskavo tržišča in raziskati potrebe in zahteve kupcev ter njihovo obnašanje. Ugotoviti mora, kaj je kupcem pomembno, kaj ima zanje vrednost in za kaj so pripravljeni plačati. Konkurenčna prednost namreč nastopi, ko se določena skupina kupcev močno naveže na določen diferenciran proizvod, njegove lastnosti ali zmogljivosti. Diferenciacija izdelka je lahko

raznolika, kot na primer edinstven okus, posebne (dodatne) lastnosti, dodatne storitve, zagotavljanje rezervnih delov, več za vaš denar, prestiž, kakovost, celovita ponudba izdelkov, vrhunski image, sloves itd. Možnosti za diferenciacijo obstajajo v celotni verigi vrednosti, od nabave in zagotavljanja virov, razvoju, proizvodnje, logistike in distribucije pa do marketinga in prodaje (Thompson, Stricland, 1999, str. 148-149). Uspešna diferenciacija omogoča podjetju, da bodisi prvo postavi ceno svojim izdelkom, poveča prodajo na enoto, ker dobi dodatne kupce z diferenciacijo proizvodov, bodisi kupi kupčevo lojalnost do svoje blagovne znamke. Najboljši način diferenciacije je tisti, ki ga konkurenca težko posnema oziroma je zanjo posnemanje predrago ter tisti, ki je najbolj privlačen za kupce. Izdelku je potrebno dodati značilnosti, ki znižujejo kupcem stroške pri uporabi (Thompson, Stricland, 1999, str. 149-151).

Diferenciacija prinese dobiček, kadar višja cena izdelka pokrije stroške zaradi diferenciacije. Vendar ima strategija diferenciacije tudi slabosti, ker za vsak dobro izdelan element diferenciacije obstaja nevarnost posnemanja s strani konkurence, nevarnost pa je tudi, da kupci ne cenijo znamke in še vedno raje kupujejo pri konkurenci. Diferenciacija sama po sebi ne prinese nujno konkurenčne prednosti, zato mora podjetje poiskati trajne vire unikatnosti, ki jih bo konkurenca težko posnemala (Thompson, Stricland, 1999, str. 152).

### **3.4.3. Strategija zagotavljanja “najboljše vrednosti”**

Strategijo zagotavljanja najboljše vrednosti dosegamo z izpolnjevanjem oziroma preseganjem pričakovanj kupcev o lastnostih izdelka in poskušamo preseči njihova pričakovanja glede cene. Strategija temelji na proizvodnji z nizkimi stroški in sicer izdelka z dobrimi ali odličnimi lastnostmi. Tako postavljene cene so nižje od primerljivih izdelkov oziroma storitev (Thompson, Stricland, 1999, str. 152-153).

Strategija zagotavljanja najboljše vrednosti je primerna, ko kupci enačijo izdelke po njihovih značilnostih. Tako ima podjetje možnost, da konkurenta premaga po ceni. Uspeh je odvisen od spretnosti in zmožnosti zagotavljanja privlačnega (dobrega) delovanja in značilnosti z nižjimi stroški od tekmecev. Podjetje, ki uporablja to strategijo lahko premaga tako podjetje s strategijo nizkih stroškov, kot tudi podjetje, ki uporablja diferenciacijo. To se lahko zgodi v primeru, ko standardizirane lastnosti izdelkov oz. storitev ne zagotavljajo zadovoljitve različnih potreb kupcev in so mnogi kupci občutljivi na ceno in vrednost. (Thompson, Stricland, 1999, str. 153-154).

### **3.4.4. Strategija osredotočenja nizkih stroškov in osredotočene diferenciacije**

Cilj strategije osredotočanja je zagotoviti kupcem na ciljnem tržišču ali boljše storitve ob nižjih stroških kot konkurenca ali jim ponuditi nekaj, za kar menijo, da je boljše. Tako razlikujemo dve strategiji osredotočanja: Osredotočanje z nizkimi cenami in osredotočanje z diferenciacijo. Podjetje se osredotoči na ozek segment kupcev na trgu, ki želijo ali potrebujejo posebne proizvode ali storitve podjetja. Večina trgov namreč vsebuje segment kupcev, ki so pripravljeni plačati visoke zneske za določene izdelke (Hunger, Wheelen, 2001, str. 84).

S strategijo osredotočanja z nizkimi cenami poskušajo nekatera podjetja doseči konkurenčno prednost na temelju nekih svojih stroškovnih prednosti v primerjavi z velikimi podjetji. S strategijo osredotočene diferenciacije pa poskušajo podjetja graditi svoje konkurenčne prednosti na zadovoljevanju specialnih potreb sorazmerno ozkega kroga odjemalcev, ki jih večji konkurenti v panogi niso pripravljeni tako dobro zadovoljiti (Pučko, 1999, str. 209). Tržna niša je za podjetje privlačna, kadar je dovolj velika za normalen dobiček, kadar ima potencial rasti, kadar ni temeljnega pomena za uspeh konkurence, ko ima podjetje dovolj virov za njeno

servisiranje in kadar se podjetje lahko brani pred izzivalci. Najbolj uspešna pa je takrat, ko je za tekmece, ki pokrivajo mnoge segmente, drago ali težko, da bi zadovoljevali specializirane potrebe ciljne tržne niše, ko se noben tekmelec ne osredotoča na isti tržni segment ali, ko viri podjetja niso zadostni, da bi skušali prevzeti večji delež trga (Thompson, Stricland, 1999, str. 155).

Pri tej strategiji obstaja tveganje, da bodo konkurenčna podjetja našla učinkovite načine za posnemanje podjetja pri osredotočanju na določeno nišo, če bodo ugotovila, da je segment privlačen ali, da se želje kupcev spreminjajo in izenačijo z željami večine kupcev na tržišču, tako da se tržna niša zmanjša ali celo izgine (Thompson, Stricland, 1999, str. 156).

### **3.5. RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE GLEDE NA SITUACIJO NA TRGU**

#### **3.5.1. Poskus razvijanja poslovne strategije na osnovi zrele panoge**

Vsaka rastoča panoga po nenehni rasti doseže stopnjo umirjanja. Rast je sicer mogoče podaljšati s tehnološkimi izboljšavami, inovacijami ali ostalimi dejavniki, ki vplivajo na povpraševanje, vendar je to le začasno. Prehod iz panoge v rasti v zrelo panogo opazimo: kot postopno upočasnjeno povpraševanje, ki povzroča ostro konkurenco v panogi, ko se bolj zahtevni kupci želijo dodatno pogajati, ko je poudarek večji na stroških oziroma storitvah izdelkov, ko se pojavi problem odvečnosti pri dodajanju novih zmogljivosti izdelkom, ko je težje najti nove inovacije izdelkov in nove končne uporabe, ko se povečuje mednarodna konkurenca, ko se donosnost panoge znižuje in ko združitve in nakupi znižujejo število tekmecev v panogi (Thompson, Stricland, 1999, str. 179). Podjetja, ki konkurirajo v zrelih panogah se lahko spopadejo s konkurenco na več načinov. Njihove strateške opcije za konkuriranje v zrelih panogah so (Thompson, Stricland, 1999, str. 180-181):

- konsolidacija proizvodne linije na tiste izdelke oziroma storitve, kjer smo najbolj učinkoviti in najbolj konkurenčni,
- poudarek na procesne inovacije,
- močno osredotočenje na zniževanje stroškov,
- povečanje prodaje obstoječim kupcem,
- nakup tekmecev po ugodnih cenah,
- mednarodna širitev in
- izoblikovanje nove, bolj fleksibilne konkurenčne zmožnosti.

Zelo pogosta napaka podjetij v zrelih panogah je neprepoznava strategija podjetij, ko le-ta poskušajo najti nekašen kompromis med strategijo zniževanja stroškov, diferenciacije in osredotočanja. Takšna podjetja imajo tako nedefinirano strategijo, nedefiniran trg, so brez konkurenčnih prednosti in imajo majhne možnosti, da postanejo vodilna v panogi (Thompson, Stricland, 1999, str. 181).

## **4. PREDSTAVITEV LESNE PANOGE IN TRGA**

### **4.1. PREDSTAVITEV LESNE PANOGE**

Pojem panoga označuje istovrstno skupino podjetij različnih velikosti, ki proizvajajo sorodne konkurenčne proizvode. Namen analize panoge je razložiti, kako deluje in se obnaša panoga, kakšne sile jo ženejo in še zlasti, kako se znotraj določene panoge vede določeno podjetje, da bo dolgoročno lahko uresničilo svoje cilje (Rebernik, 1997, str. 249). Po klasifikaciji dejavnosti spada lesna industrija v osnovno področje D – predelovalne dejavnosti, ki se razčleni še na dve podpodročji:



1. DD. – obdelava in predelava lesa;
2. DN. – proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti in reciklaža.

Pri predstavitvi lesne panoge in trga se bom osredotočil na ti dve podpodročji, ki sta opredeljeni z naslednjima šiframa (Glej prilogo št. 13.01):

1. DD. 20.00 - obdelava in predelava lesa,
2. DN. 36.00 - proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti.

Iz strategije razvoja lesarstva, ki je nastala ob pomoči združenja lesarstva pri GZS, je ključno spoznanje, da od domačega trga pri danih proizvodnih zamogljivostih ni mogoče preživeti, zato je neizgibna poslovna usmeritev podjetij v izvoz, kjer pa mora slovenska lesna industrija povečati svojo konkurenčnost, če želi obstati. V prestrukturiranju panoge je poleg programske, tehnološke in organizacijske revitalizacije treba najprej očistiti portfelj in povezati podjetja (Korber, 2002, str. 17). V primerjavi s konkurenco iz EU je domač proizvodni portfelj skoraj dvakrat širši. Ovira k specializaciji ter prepočasnim združitvam in prevzemom za zagotavljanje potrebne velikosti obratov za popolno ponudbo, ki jo dandanes zahtevajo velike trgovske mreže, so tudi v lesarstvu še vedno močno navzoče neaktivne lastniške sestavine. Zaradi zapiranja tradicionalnih trgov (države EU) in predvsem nižjih stroškov dela, so podjetja sicer začela outsourcing stroškov in okoljsko problematičnih delov proizvodnje predvsem v države nekdanje Jugoslavije, a dolgoletna tradicija in akumulacija znanja se bosta razvijali doma (Korber, 2002, str. 17). Izkušnje držav, ki so danes uspešne, kažejo, da je visoka gospodarska rast splet treh dejavnikov:

- pripravljenost posameznikov in podjetij za tvegano vlaganje v inventivne projekte,
- pripravljenost podjetij, da se preobrazijo, da bi povečali učinkovitost z zmanjševanjem stroškov in povečanjem proizvodne in zaposlitvene fleksibilnosti in
- nastajanja ustanov, ki posredujejo pri prenosu znanja z univerze in iz raziskovanih inštitutov v proizvodnjo, ter finančnih institucij, specializiranih za financiranje tveganih investicij.

Te izkušnje so bile podlaga za oblikovanje slovenske politike razvoja podjetništva in konkurenčnosti, ki jo je pripravilo Ministrstvo za gospodarstvo. Politika se izvaja v programih, ki združujejo vrsto medsebojno povezanih sinergičnih ukrepov, namenjenih pospešenemu razvoju ključnih dejavnikov rasti, kot je zagotavljanje pritoka ključnih znanj v podjetniški sektor in odpravljanje ovir za dinamično podjetništvo (Pettrin, 2001, str. 11). Predvsem bi morala vlada nadaljevati začetni protibirokratski program, poenostaviti administrativne postopke in narediti okolje bolj prijazno podjetnikom ter vlagati v izobraževanje za podjetništvo. Kot pomoč podjetnikom je bila ustanovljena tudi podjetniška podporna mreža tako imenovana PCMG, ki naj bi podjetjem pomagala predvsem na področju financiranja in svetovanja (Vahčič in Prašnikar, 2001, str. 44). V Sloveniji je še vedno pomanjkanje hitro rastočih podjetij. Ta potrebujejo predvsem finance, managersko znanje in motivirane podjetnike. Težave, s katerimi se srečujejo slovenska mala podjetja in ki posredno ali neposredno vplivajo na njihovo rast, so v prvi vrsti vezane na državo, ki ne nudi dovolj splošne, predvsem pa finančne in davčne podpore malim podjetjem, poleg tega pa jih ovira še lokalna administracija. Ovira jih tudi majhen trg ter problemi, povezani z oglaševanjem in človeškimi viri. Želijo si tudi večjo podporo v izobraževanju, svetovanju in informiranosti (Glas, 2000, str. 13).

Položaj lesne industrije na splošno ni dober in se tudi ne izboljšuje. Prej nasprotno. Globalizacija potiska izdelke z visoko vsebnostjo materiala in dela na območja centralne in vzhodne Evrope, JV Azije in Južne Amerike. Konkurenčnost bo mogoče obdržati le na področju visoko specializiranih nišnih izdelkov (Korber, 2002, str. 17). Po podatkih Statističnega urada RS se je obseg proizvodnje v industriji skupaj v povprečju leta 2002 povečal za 2,4% glede na povprečje leta 2003, medtem ko se je v predelovalnih dejavnostih povečal za 2,0%. Obseg proizvodnje se je v obdelavi in predelavi lesa povečal za 3,0%, v proizvodnji pohištva in

drugih predelovalnih dejavnostih pa se je zmanjšal za 2,3% (v sami proizvodnji pohištva se je zmanjšal za 2,5%), kar je pod povprečjem predelovalnih dejavnosti (Glej prilogo št. 13.02).

Zaposlenost v industriji se je v letu 2002 zmanjševala močneje kot leta 2001, tako da je bila nižja za 3%, v predelovalnih dejavnostih pa za 2,8%. Glede na to se je produktivnost v industriji, merjena s proizvodnjo na zaposlenega, v letu 2002 povečala za 5,6%. Število zaposlenih v proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih se je v letu 2002 povečalo za 2,2%, v obdelavi in predelavi lesa pa se je zmanjšalo za 4,1%. Vse to se je odražalo v rasti (fizične) produktivnosti dela, ki se je v predelovalnih dejavnostih povečala za 4,9%, v obdelavi in predelavi lesa za 7,4%, medtem ko se je v proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih zmanjšala za 4,4%. Število zaposlenih v lesni industriji je naraslo. Po podatkih iz finančnih kazalnikov 2002 v primerjavi z letom 2001 v absolutnem znesku za nekaj več kot 850 ljudi (število zaposlenih se je povečalo najbolj v proizvodnji pohištva, in sicer za 2,7%; od tega najbolj v proizvodnji kuhinjskega pohištva, in sicer za 16,3%).

Gene industrijskih proizvodov so se v letu 2002 v povprečju v predelovalnih dejavnostih povečale za 5,2% (obdelava in predelava lesa + 2,2%, proizvodnja pohištva in druge predelovalne dejavnosti + 5,4%).

V nadaljevanju bo lesna industrija predstavljena na podlagi SKD (Standardne klasifikacije dejavnosti), in sicer za:

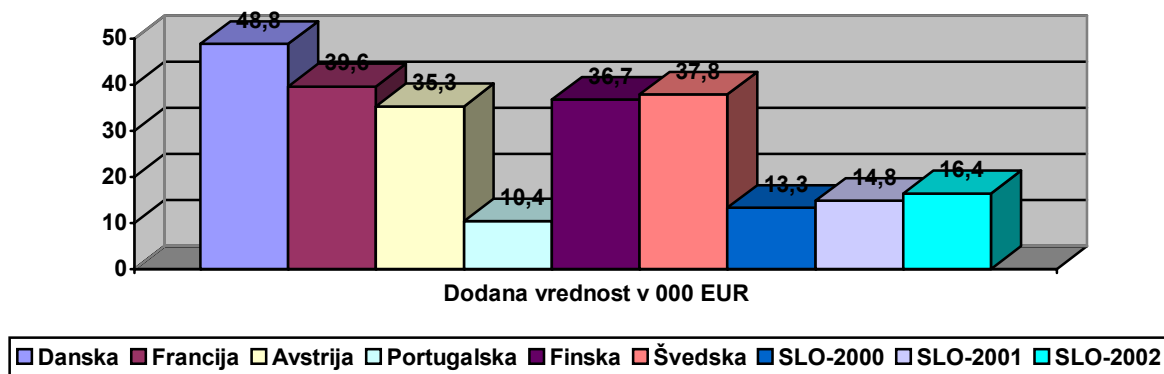
- DD 20.00 (Obdelavo in predelavo lesa),
- DN 36.10 (Proizvodnjo pohištva, druge predelovalne dejavnosti).

Zaključne račune je za leto 2002 oddalo 961 lesnopredelovalnih družb, od tega 877 malih, 54 srednjih in 30 velikih družb, v katerih je bilo zaposlenih 21.751 ljudi. Delež družb (2,5%) in delež zaposlenih (4,6%) se v primerjavi z opazovanim vzorcem gospodarskih družb (t.j. 38.051 družb) glede na deleže v letu 2001 ni bistveno spremenil (Glej prilogo št. 13.03). Prihodki so znašali v lesni industriji (DD.20 in DN.36) 258,6 milijarde SIT, odhodki pa so znašali 257,8 milijarde SIT. Presežek prihodkov nad odhodki je povzročil pozitiven rezultat poslovanja v znesku 0,8 milijarde SIT. Koeficient gospodarnosti je znašal v obdelavi in predelavi lesa (DD.20) 0,991, v proizvodnji pohištva (DN.36.1) 1,002, v proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih pa 1,012. Primarni del (obdelava in predelava lesa) je zaključil poslovno leto z neto izgubo v znesku 1,3 milijarde SIT (leto 2001 z 1,4 milijarde SIT neto izgube), proizvodnja pohištva z neto dobičkom v znesku 774 milijonov SIT (v letu 2001 je znašal neto dobiček 709 milijonov SIT), proizvodnja pohištva in druge predelovalne dejavnosti pa v znesku 2,4 milijarde SIT neto dobička. Največji »izgubaš« v »primeru« je bilo lesno stavbarstvo (neto izguba je znašala 1,8 milijarde SIT (v letu 2001 je neto izguba znašala 2,9 milijarde SIT), neto dobiček pa je bil največji v proizvodnji drugega pohištva (36.14), in sicer je znašal 1,04 milijarde SIT (Glej prilogo št. 13.04). Lesna industrija v širšem smislu (DD.20 in DN.36) je poslovno leto 2002 zaključila z neto dobičkom v znesku 1,0 milijarde SIT (v letu 2001 z neto izgubo v znesku 1,7 milijarde SIT, v letu 2000 je neto izguba znašala 2,9 milijarde SIT). Če gledamo lesno industrijo ožje (obdelava in predelava lesa (DD.20) ter proizvodnja pohištva (DN 36.1), ne smemo spregledati, da je poslovno leto 2002 zaključila z neto izgubo v znesku 0,6 milijarde SIT (v letu 2001 1,9 milijarde SIT neto izgube, v letu 1998 je neto izguba znašala 3 milijarde SIT, v letu 1999 neto izguba 361 milijonov SIT, v letu 2000 pa je neto dobiček znašal 1,1 milijarde SIT). Znesek neto izgube je bil največji v skupini lesno stavbarstvo, saj je znašal 1,8 milijarde SIT. Manjšo neto izgubo lahko zasledimo tudi v proizvodnji furnirja in plošč (240 milijonov SIT, v letu 2001 je znašala 17 milijonov SIT) ter v proizvodnji sedežnega pohištva 693 milijonov SIT (v letu 2001 je znašala neto izguba 772 milijonov SIT). Proizvodnja drugega pohištva za poslovne prostore je zaključila poslovno leto z neto dobičkom 238 milijonov SIT (leta 2001 z neto izgubo 520 milijonov SIT). Proizvodnja pohištva je zaključila poslovno leto 2002 z neto dobičkom v znesku 774 milijonov

SIT (leta 2001 je znašal neto dobiček 709 milijonov SIT), kar pa je bilo veliko premalo za pokrivanje neto izgube »stavbarjev« (Glej prilogo št. 13.04). Poslovni rezultati za leto 2002 kažejo rahlo izboljšanje poslovanja lesne industrije glede na leto 2001. Lesna industrija v širšem smislu (DD.20 in DN.36) je poslovno leto 2002 zaključila z neto dobičkom v znesku 1,0 milijarde SIT; če gledamo lesno industrijo ožje (obdelavo in predelavo lesa (DD.20) ter proizvodnjo pohištva (DN.36.1), ne smemo spregledati, da je poslovno leto 2002 zaključila z neto izgubo v znesku 0,6 milijarde SIT. Medtem ko se je v letu 2002 neto izguba v obdelavi in predelavi lesa prepopolnila glede na leto 2001, pa »pohišteniki« že tretje leto beležijo neto dobiček (v letu 2002: 774 mio SIT). Leto 2002 je bilo tudi sicer v glavnem leto preživetja za proizvajalce stavbnih elementov, ne pa obdobje vlaganja in investicij, kar je veliki meri tudi vplivalo na poslovni rezultat slovenskih lesarjev. Na slab poslovni rezultat skupine lesno stavbarstvo je še vedno vplivala recesija v Nemčiji ter velik pritisk konkurence (plastika, kovina, alu-les). Po mnenju SKEP GZS pa je gotovo k pozitivnemu rezultatu poslovnega leta 2002 tudi v širšem delu lesne industrije prispevala sprememba računovodskih standardov, predvsem z ukinitvijo avtomatičnega revaloriziranja ter s tem ugotavljanja revalorizacijskega izida.

Stroški dela so v nominalnem znesku v obdelavi in predelavi lesa narasli za 6,6%, v proizvodnji pohištva za 11,3% in v proizvodnji pohištva ter drugih predelovalnih dejavnostih za 11,0% (Glej prilogo št. 13.05). Po podatkih SURS-a je povprečna mesečna bruto plača v lesni industriji (DD.20 in DN.36.1) znašala v decembru 2002, t.j. 168.415 SIT, kar pomeni zaostanek za gospodarstvom za 28,5%, za predelovalnimi dejavnostmi pa za polovico manj (za 14,2%). Dodana vrednost je v nominalnem znesku v letu 2002 v obdelavi in predelavi lesa narasla za 8,6%, v proizvodnji pohištva za 12,9%, v proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih pa za 8,7%. Kljub negativnemu poslovnemu izidu, pa je dodana vrednost narasla v skupini lesno stavbarstvo v nominalnem znesku za 9,6% (v letu 2001 je padla za 8,1%). Dodana vrednost na zaposlenega je znašala v povprečju v obdelavi in predelavi lesa 15.454 EUR, v proizvodnji pohištva 16.436 EUR, v proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih pa 16.793 EUR. Primerjava dodane vrednosti na zaposlenega v lesni industriji s predelovalnimi dejavnostmi in celotnim gospodarstvom kaže še vedno velik zaostanek, saj je le-ta v vseh gospodarskih družbah znašala 24.700 EUR, v predelovalnih dejavnostih pa 23.153 EUR. Primerjava dodane vrednosti na zaposlenega v lesni industriji v primerjavi s predelovalnimi dejavnostmi in celotnim gospodarstvom (še vedno) kaže zaostanek (dodana vrednost na zaposlenega je v letu 2002 v obdelavi in predelavi lesa znašala 15.454 EUR, v proizvodnji pohištva pa 16.436 EUR). Primerjava dodane vrednosti na zaposlenega v proizvodnji pohištva (DN.36.1) z nekaterimi državami v EU je prikazana v naslednji sliki:

Slika 3: Primerjava dodane vrednosti na zaposlenega za proizvodnjo pohištva (DN 36.1) med Slovenijo (leta 2000, 2001 in 2002) in državami članicami EU (leto 1999).



Viri: Panorama of European Business, 2000. Eurostat (Bruselj), 2001, zaključni računi AJPES 2003.

Dodana vrednost je pri malih podjetjih manjša, ker so stroški dela na zaposlenega manjši kot pri velikih podjetjih. V EU se z lesarstvom ukvarjajo predvsem manjša podjetja (do dvajset zaposlenih), pri nas pa prevladujejo srednja in velika. Prednost evropskih podjetij je v tem, da so bolj prilagodljiva. Pri nas so tržno najmanj prilagodljiva srednja podjetja, saj so prevelika za majhno in prilagodljivo proizvodnjo ter premajhna za veliko. V slovenski lesni industriji so plače, če jih merimo z bruto urno postavko, za približno deset odstotkov nižje od slovenskega povprečja. Ko primerjamo stroške dela s stroški materiala, so slednji dvakrat višji. Jedro nekonkurenčnosti v lesni industriji tako niso plače, temveč drugi stroški, najbolj pomembni pri tem pa so stroški materiala, ki so višji kot pri tekmecih v državah EU. "Te stroške je mogoče racionalizirati, zlasti pri nabavi in kakovosti ali denimo pri izmetu," razlaga Zager (Kranjec, 2001, str. 18).

## 4.2. PREDSTAVITEV TRGA

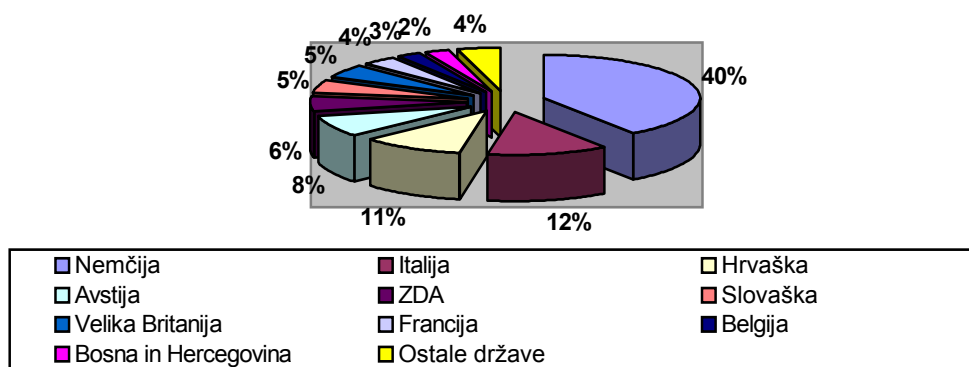
Managerji raziskujejo okolje na štiri načine (Kotler, 1996, str. 129):

- neusmerjeno – splošno sprejemanje informacij brez posebj določenega namena;
- opredeljeno – usmerjeno sprejemanje določene vrste informacij z bolj ali manj določenega področja, vendar brez aktivnega raziskovanja;
- neformalno – razmeroma omejeno in nestrukturirano pridobivanje informacij oziroma informacij za določene namene;
- formalno – temelji na predhodno opredeljenem načrtu, postopku ali metodologiji, zagotavlja pa natančno določene informacije.

Največji potencial, ki še ni povsem izkoriščen s strani lesarskega grozda, je ravno tržišče. Podjetja v njem imajo namreč dolgoletne in uspešne stike na različnih trgih in to je potrebno izkoristiti. Tako je 14 članov prisotnih skoraj na vseh svetovnih trgih od držav EU, Zahodne Evrope in Rusije do ZDA in Kanade.

Delež prodaje v letu 2002 na tujih trgih je v obdelavi in predelavi lesa znašal 50,1% (v lesnem stavbarstvu 55,5%), v proizvodnji pohištva 56,1%, v proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih pa 55,4%. Največji delež v prodaji na tujih trgih zasledimo v lesni industriji v letu 2002 v proizvodnji sedežnega pohištva (65,3%), najmanjši pa v proizvodnji lesene embalaže (38,7%). Slovenski lesarji so izraziti neto izvozniki. Posreden in neposreden izvoz slovenske lesne industrije skupaj (DD.20 in DN.36) je v letu 2002 znašal 1,12 milijarde USD, uvoz pa 407,5 milijonov USD. Neposreden izvoz slovenske lesne industrije pa je znašal manj, in sicer 607,2 milijonov USD, uvoz pa 233,7 milijonov USD. V primerjavi s celotnim slovenskim izvozom v letu 2002, glede na enako obdobje v letu 2001, je posreden izvoz v lesni industriji (DD.20 in DN.36) v nominalnem znesku narasel za 12,9%, kar pomeni tudi realno povečanje izvoza. Ožje gledano je neposreden in posreden izvoz slovenske lesne industrije skupaj (DD.20 in DN.36.1) znašal 1,03 milijarde USD, uvoz pa 315,6 milijonov USD. Indeksi rasti izvoza in uvoza (tako posrednega kot tudi neposrednega) v obdelavi in predelavi lesa so bili v letu 2002 vsi nad 100 (v letu 2001 pod 100). Enako se je tudi izvoz pohištva v letu 2002, glede na leto 2001, povečal v nominalnem znesku za 13,3%. Med prvih 10 najpomembnejših držav (posrednega in neposrednega) izvoza slovenske lesne industrije skupaj, v letu 2002, lahko štejemo: Nemčijo, Italijo, Hrvaško, Avstrijo, ZDA, Slovaško, Veliko Britanijo, Francijo, Belgijo ter Bosno in Hercegovino. Vrsten red prvih petih držav se v primerjavi z letom 2001 ni spremenil.

Slika 4: Izvoz lesne industrije po državah v letu 2002.



Vir: SURS, 2002 in GZS

Med prvih 10 najpomembnejših držav (posrednega in neposrednega) uvoza slovenske lesne industrije (DD.20 in DN.36) v letu 2002 uvrščamo: Italijo, Nemčijo, Avstrijo, Hrvaško, Francijo, Kitajsko, Poljsko, Slovaško, Češko ter Bosno in Hercegovino. Vrstni red prvih petih držav po vrsti se v primerjavi z letom 2001 ni bistveno spremenil. Med najpomembnejše ekonomske skupine blagovne menjave lesne industrije (DD.20 in DN.36.1) v letu 2002 lahko štejemo: države EU, države nekdanje Jugoslavije, države neevropske članice OECD, CEFTO in države EFTE.

## 5. PREDSTAVITEV LESRSKEGA GROZDA

### 5.1. Nastanek lesarskega grozda

Razvojni center za lesarstvo je leta 2000 ustanovilo 14 članov lesnopredelovalnih podjetij. Njegovo osnovno poslanstvo je povezovanje pretežno lesarskih podjetij in ustanov ter izvajanje skupnih razvojnih projektov, programov in aktivnosti za skupine podjetij s ciljem povečevanja konkurenčnosti slovenske lesne panoge. Glavni cilj skupne razvojne enote grozda (Zavoda RCL) je ponuditi takšne storitve, ki bodo omogočale učinkovito skupno delovanje pretežno lesarskih podjetij in ustanov, da bi jih s tem podprle pri prizadevanjih za vzpostavitev unikatnega poslovnega modela in za stalno izboljševanje konkurenčnosti na mednarodnem trgu. V lesarski grozd je trenutno vključenih 14 lesno predelovalnih podjetij in sicer po naslednjih podpodročjih (šifre DD.20. in DN.36.1):

- podjetje GG Postojna v panogi DD.20.,
- podjetje Glin pohišstvo v panogi DD.20.,
- podjetje Bohor v panogi DD.20.,
- podjetje Jelovica v panogi DD.20.,
- podjetje Mizar v panogi DD.20.,
- podjetje Kli Logatec v panogi DD.20.,
- podjetje LIP Bled v panogi DD.20.,
- podjetje Inles v panogi DD.20.,
- podjetje Kli Logatec v panogi DN.36.1,
- podjetje LIP Radomlje v panogi DN.36.1,
- podjetje LIKO Vrhnika v panogi DN.36.1,
- podjetje Tovarna pohištva Trbovlje v panogi DN.36.1,
- podjetje Svea Zagorje v panogi DN.36.1,

- podjetje Krasoprema Dutovlje v panogi DN.36.1,
- podjetje Alples industrija pohištva v panogi DN.36.1.

Poleg lesno predelovalnih podjetij sta v grozd projektno vključeni še dve podjetji iz kemične industrije in naslednje ustrove:

- Biotehnična fakulteta, oddelek za lesarstvo;
- Zavod za gozdove;
- Inštitut za ekonomska raziskovanja;
- Zveza lesarjev Slovenije;
- Gozdarski inštitut Slovenije;
- Center za varnostne tehnologije.

Razvojni center za lesarstvo (RCL) je skupna razvojna enota grozda, ki v sodelovanju z direktorji podjetij in ustanov koordinira (upravlja) delovanje grozda, ter pripravlja strateške usmeritve. Vzporedna naloga skupne razvojne enote je tudi, v sodelovanju z zunanjimi sodelavci, vzpostavljanje poslovno razvojnih in tehnoloških osnov potrebnih za uspešno delovanje lesarskega grozda. RCL že od ustanovitve dalje izvaja večino svojih dejavnosti s ciljem oblikovanja okolja za uspešno sodelovanje skupine podjetij in ustanov nosilk znanja, ki naj omogoča formiranje in dobro izvajanje podjetjem koristnih storitev. Skupino povezanih podjetij podpira tudi pri prijavih na javne razpise s ciljem pridobivanja večjega deleža sredstev iz teh virov.

Osnovna dolgoročna usmeritev lesarskega grozda je stalno motrenje sprememb v svetovnem gospodarstvu in oblikovanje programov za vključevanje teh sprememb v podjetja iz lesarskega grozda, ter stalno razmišljanje in delovanje v smislu, kako oblikovati najboljši poslovni model v sklopu možnosti, ki jih nudi lesarski grozd. Grozdana pisarna in ostala podporna infrastruktura bosta predvsem podpirali podjetja pri procesu preobrazbe, pri ustvarjanju novih poslovnih priložnosti in modelov, ki bodo omogočili pretvoriti povezanost v konkurenčno prednost ter ustvarjali priložnosti za prispevek ustanov k dvigovanju dodane vrednosti. Dolgoročni ključni cilj lesarskega grozda je, da podjetja iz lesarskega grozda oblikujejo unikatni poslovni model, ki bo omogočal izkoriščanje strateških prednosti Slovenije. V lesarskem grozdu bo vpeljan soroden način razmišljanja, kot pri najboljših svetovnih podjetjih, da si tako kot skupina zagotovimo izhodišča za dolgoročno poslovno uspešnost. Sestavni del oblikovanja uspešnega poslovnega modela bo tudi dodatna specializacija in razdelitev dela, ob izmenjavi najboljših praks v panogi. Ključni cilji lesarskega grozda so:

- izvajanje projektov, ki bodo omogočili izpeljavo strateške usmeritve in ki bodo upoštevali radikalnost potrebnih sprememb, zaradi vstopa Slovenije v EU in globalizacije nasploh. Projekti bodo izkoriščali prednosti povezave podjetij in ustanov v skupino in bodo z leti vedno bolj vključeni v mednarodno okolje;
- povečanje prodaje izdelkov z višjo dodano vrednostjo;
- organiziranje glavnih podpornih sistemov lesarskega grozda – za informiranje, usposabljanje, promocijo, elektronsko poslovanje itd.;
- organiziranje uspešnih poslovnih verig, ki naj omogočijo konkurenčno delitev dela;
- definiranje najprimernejšega pozicioniranja lesarskega grozda v svetu;
- širjenje članstva s podjetji in ustanovami, ki bodo potrebne za udejanjanje strategije.

## 5.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo fleksibilno vedejo; velja, da je dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci posameznih nalog po najkrajši poti. Običajno organizacijske strukture prikazujemo grafično, v obliki organizacijskih shem oziroma organigramov (Lipičnik, 1997, str. 39). Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur in sicer: funkcijsko organizacijsko strukturo, produktno

organizacijsko strukturo, projektno organizacijsko strukturo, matrično organizacijsko strukturo in dinamično mrežo. Obstoječo organizacijsko strukturo med člani lesarskega grozda lahko opredelimo kot projektno organizacijsko strukturo (Glej prilogo št. 13.06).

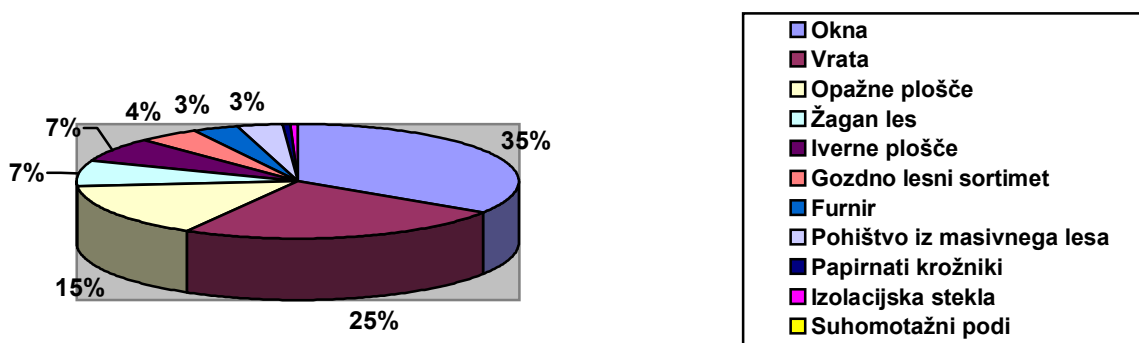
### 5.3. Proizvodni programi

Določen problem pri oblikovanju grozdov ali povezovanju podjetij je, da večina večjih lesnopredelovalnih podjetij proizvaja vse, od žaganega lesa do pohištva. Problem takega pristopa je, da potrebuje podjetje veliko tehnološkega znanja na vseh stopnjah proizvodnje, velika vlaganja v osnovna sredstva in zaloge. Lesarski grozd bi lahko po proizvodnem programu razdelili na dva segmenta in sicer:

- primarni proizvodni program in proizvodnja stavbnega pohištva (DD.20.);
- proizvodni program pohištva (DN.36.1).

Slika 5 prikazuje strukturo prodajnih programov v podjetjih (DD.20.) v letu 2001.

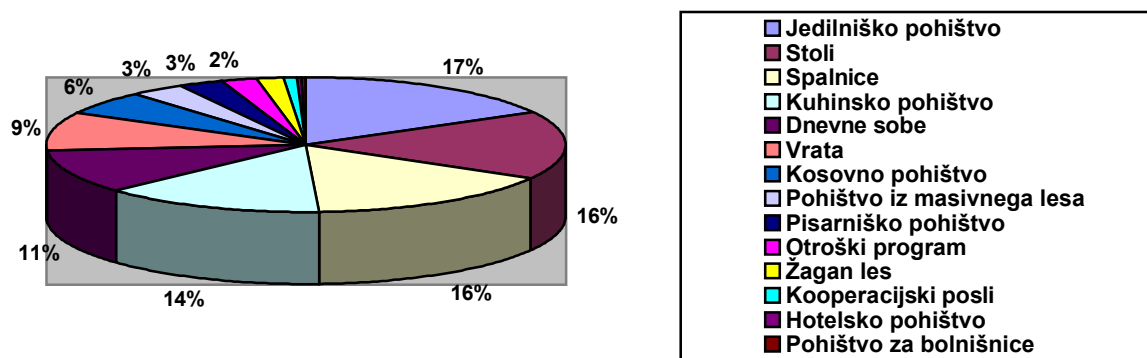
Slika 5: Struktura prodajnih programov v podjetjih (DD.20.) v letu 2001.



Vir: Zavod RCL

Iz slike 5 je razvidno, da je delež oken v prodajnem programu primarne proizvodnje in stavbnega pohištva za leto 2001 (DD.20.) največji in sicer 28,3 %, sledijo vrata s 19,9 % in nato opažne plošče s 12,5 %. Slika 6 prikazuje strukturo prodajnih programov v podjetjih (DN.36.1) v letu 2001.

Slika 6: Struktura prodajnih programov v podjetjih (DN.36.1) v letu 2001.



Vir: Zavod RCL

Iz slike 6 je razvidno, da so v skupini DN.36.1 prodali v letu 2001 največ jedilniškega pohištva in sicer 16,0%, sledijo stoli s 15,5%, spalnice s 14,7%, kuhinjsko pohištvo s 13,1% in dnevne sobe z 10,1%. Prednost lesarskega grozda je v širini prodajnega programa, tako da lahko zadovolji vsakega investitorja in

posameznika. Za razliko od ostalih lesnih podjetij, ki so orientirana na tržne niše oz. segment, je lesarski grozd sposoben zadovoljiti vse želje kupcev in mu na enem mestu ponuditi rešitve za njegov celotni projekt.

#### 5.4. Prodajni tokovi

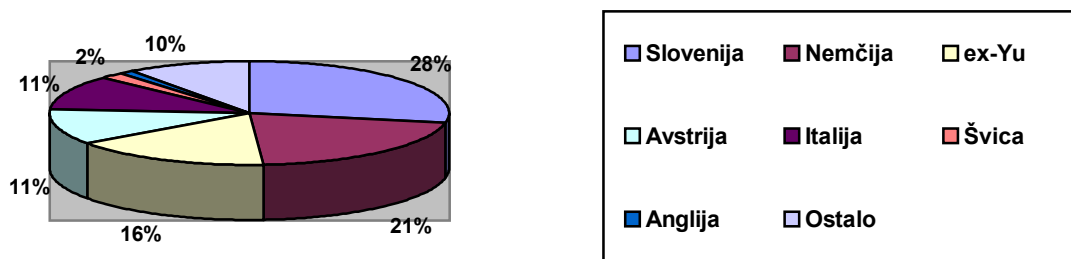
Dejavnost prodaje obsega organiziranje prodaje, proučevanje trga, planirne prodaje, oblikovanje prodajnega asortimenta, oblikovanje cen, prodajne metode, promocijske dejavnosti, vse postopke pri obdelavi povpraševanja, sklepanja pogodb, izvrševanju naročil, evidenco prodaje in analizo prodaje (Potočnik, 1992, str. 85). Prodajo lahko definiramo kot sklepno fazo reprodukcijskega kroga, v kateri se izdelki, z dejanjem menjave pretvarjajo v denar, ki je potreben za ponoven nakup poslovnih prvin. Naloga prodaje je, da najde odjemalce za proizvedene poslovne učinke podjetja (izdelke ali storitve) in da spravi te poslovne učinke na primeren način v njihovo last ob dogovorjenih pogojih (Pučko/Rozman, 1992. str. 31).

Prodajni tokovi izdelkov lesarskega grozda potekajo:

- s pomočjo veletrgovcev. Tak način poslovanja je z vidika stroškov prodaje ugoden, vendar pa se izvozna podjetja srečajo s svetovno konkurenco in cenovnimi pritiski;
- neposredno h končnemu uporabniku.

Slika 7 prikazuje prodajne trge za podjetja iz skupine (DD.20.) v letu 2001.

Slika 7: Prodajni trgi za podjetja iz skupine (DD.20.) v letu 2001.

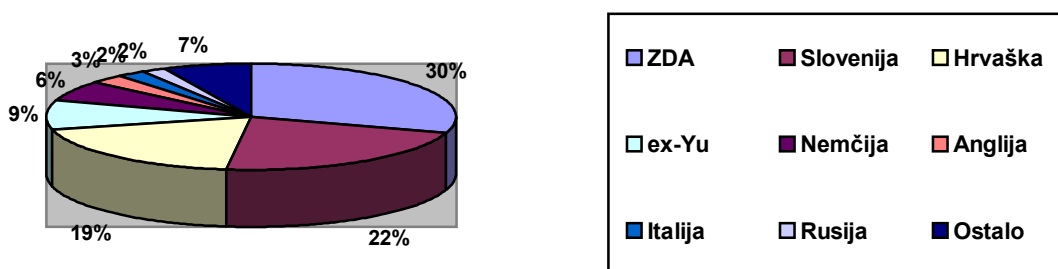


Vir: Zavod RCL

Iz slike 7 je razvidno, da so podjetja iz skupine (DD.20.) v letu 2001 28% svoje prodaje realizirala na domačem trgu, sledila je Nemčija z 21% ter države nekdanje Jugoslavije s 16%. Četrto in peto mesto si po prodaji delita Avstrija in Italija z 11%.

Slika 8 prikazuje prodajne trge za podjetja iz skupine (DN.36.1) v letu 2001.

Slika 8: Prodajni trgi za podjetja iz skupine (DN.36.1) v letu 2001.



Vir: Zavod RCL

Največjo prodajo so podjetja iz skupine (DN.36.1) v letu 2001 realizirala na trgu Združenih držav Amerike in sicer 30%, sledi domači trg z 22%, nato Hrvaška z 19%, ter države nekdanje Jugoslavije z 9%. Na petem



mestu po prodaji je Nemčija. Obseg in strukturo prodaje v podjetjih vključenih v lesarski grozd na domačem in tujih trgih v letu 2001 in 2002 prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Obseg in struktura prodaje lesarskega grozda na domačem in tujih trgih v letu 2001 in 2002 (v mio SIT).

PROIZVODNI PROGRAM	2001		2001	2002		2002
	Domači trg	Tuji trg	Skupaj	Domači trg	Tuji trg	Skupaj
DN.20.	7.757,80	19.163,12	26.920,92	10.704,46	17.587,95	28.292,41
DD.36.1	4.841,71	17.549,22	22.390,93	9.037,78	15.987,21	25.024,99

Vir: Letna poročila o poslovanju lesarskega grozda, za leta 2001 in 2002 in Zavod RCL.

Iz tabele je razvidno, da je lesarski grozd izvozno usmerjen saj izvozi več kot 60% celotne proizvodnje, še posebej izvozno usmerjena je proizvodnja pohištva. Na podlagi analize trga in dosedanje prodaje lesarskega grozda je ocena ožjih vodstev lesarskega grozda, da največji potencial predstavlja tuje tržišče. Vendar je treba ob tem poudariti, da je potrebno koncept grozda preveriti na manjših trgih, saj se takega trga ne da osvajati nepripravljen. Za konkretno oceno napovedi gibanj prodaje na trgih ni dovolj opraviti samo analizo trga, ampak je potrebno upoštevati še druge podatke. Zaradi vpliva, ki ga imajo na trg tudi drugi dejavniki, je zelo težko natančno napovedati gibanje prodaje, zato je potrebno upoštevati tudi izkustvene podatke in izkušnje zaposlenih v prodajnih službah. Tako opravimo napoved prodaje lesarskega grozda s pomočjo subjektivnih ocen vodstva podjetij včlanjenih v lesarski grozd, ki temeljijo na njihovih izkušnjah iz preteklosti.

Iz priloge 13.31 je razvidno, da naj bi se prodaja v skupini podjetij DD.20. zmanjšala. Opazno je predvsem zmanjšanje prodaje lesenih oken, PVC-oken in lesenih notranjih vrat, ki predstavljajo največji delež prodajnega programa v skupini DD.20. Nekoliko drugače je pri skupini DN.36.1, kjer naj bi se povečala prodaja jedilniškega pohištva, spalnic, kuhinjskega pohištva in dnevniških sob. Padec prodaje naj bi zaznali pri stoli, vendar pa naj bi podjetja v skupini DN 36.1 povečala realne prihodke od prodaje za 4,2%.

## 5.5. Nabavni tokovi

Nabavna funkcija je za proizvodna podjetja zelo pomembna. V njenem okviru se denarna sredstva spreminjajo v material in naprave, ki so potrebne za nemoteno odvijanje poslovnega procesa. Z analizo nabavne funkcije podjetja lahko ugotovimo dejansko stanje nabave podjetja ter vzroke, okoliščine in dejavnike, ki so vplivali na takšno stanje. Analiziramo lahko celotno poslovanje nabavne funkcije, ali pa le posamezne nabavne elemente (npr. nabavne cene, stroške nabave itn.) (Potočnik, 1992, str. 59).

Naloga nabave je, da podjetju priskrbi potrebne poslovne prvine v obliki delovnih predmetov, delovnih sredstev ter tujih storitev, ki količinsko in kakovostno ustrezajo predvidenim potrebam oziroma gospodarskim nalogam (Pučko/Rozman, 1992, str. 30).

Obseg in strukturo nabave na domačem in tujih trgih v letu 2001 in 2002 prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Obseg in struktura nabave lesarskega grozda na domačem in tujih trgih v letu 2001 in 2002 (v mio SIT).

Leto	2001	2001	2001	2002	2002	2002
DOBAVITELJI	Domači	Tuji	Skupaj	Domači	Tuji	Skupaj
DD.20.	3.549.808	10.649.423	14.199.231	4.111.156	10.571.545	14.682.701
DN.36.1	3.717.759	7.548.176	11.265.935	4.936.047	7.103.093	12.039.140
SKUPAJ	7.267.566	18.197.600	25.465.166	9.047.204	17.674.637	26.721.841

Vir: Letna poročila o poslovanju lesarskega grozda za leta 2001 in 2002.

Iz tabele 3 je razvidno, da se delež nabave na tujih trgih povečuje, še posebej je to opaziti pri podjetjih iz skupine DN.36.1, kjer se je delež nabave na tujih trg iz 33% povečal na 41% celotne nabave.

## 5.6. Proizvodnja – tehnološka raven

Proizvodna funkcija je značilna in pomembna za podjetja s proizvodno dejavnostjo. Njena naloga je, da s kombiniranjem poslovnih prvin (dela, delovnih sredstev in predmetov dela) ustvari poslovne učinke oziroma proizvode, ki gredo potem v prodajo ali potrošnjo v okviru podjetja (Pučko, Rozman, 1992, str. 31).

Proizvodna funkcija mora poiskati odgovore na naslednja osnovna vprašanja (Avbelj, 1995, str. 154): katere proizvode bo podjetje proizvajalo in na kakšen način jih bo proizvedlo (projektantsko-konstruktorsko in tehnološko vprašanje)? V kolikšnem času, v kakšnem zaporedju in v kako obsežni seriji bo lahko uresničila sprejeto naročilo (operativna vprašanja)? Namen analize proizvodnje je v povečanju rentabilnosti, boljšem odločanju in v večji izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti. Cilj analize proizvodnje je spoznavanje njenih razvojnih, tehničnih in organizacijskih značilnosti, spoznavanje obsega, strukture in dinamike proizvodnje (Avbelj, 1995, str. 154).

Naložbe v opredmetena osnovna sredstva so sorazmerno nizke. Zato je mogoče sklepati, da je oprema v podjetjih vključenih v lesarski grozd zastarela. Naložbe v opredmetena osnovna sredstva so dober indikator slabega stanja v proizvodnji, večina opreme je že amortizirana in se knjigovodsko ne vodi več. Zastarelost tehnologije in s tem povezani problemi vzdrževanja, zastojev proizvodnih linij in ozkih grl, zmanjšujejo konkurenčnost podjetij v grozdu in povečujejo nefleksibilnost do potreb kupcev ter onemogočajo hitro odzivanje na spremembe na trgu. Posledica zastarele tehnologije je slaba likvidnost podjetij ter s tem kronično pomanjkanje denarnih sredstev za investiranje v opremo, njihovo tekoče preventivno vzdrževanje in posodobitve.

## 5.7. Kadri

Zaposleni predstavljajo v podjetju stalni delovni potencial in so vir inovacij ter podjetnosti. Tako sta razvoj in rast podjetja v veliki meri odvisna prav od zaposlenih. Pomembno je, da imajo zaposleni ustrezna znanja in sposobnosti, s pomočjo katerih uresničujejo zadane cilje, tako lastne kot skupne. V tem kontekstu je pomembno, da zaposleni gojijo takšen odnos do sodelavcev, ki jih spodbuja in motivira k skupnemu cilju, ustvarja medsebojno sodelovanje, zdravo tekmovalnost in zadovoljstvo pri delu. V ugodnih delovnih razmerah lahko zaposleni ustvarijo boljše rezultate, kot bi jih v drugačnih – slabših razmerah (Možina, 1992, str. 26-33). Po vsebini in značaju je kadrovska funkcija zelo zahtevna in raznovrstna. Deluje na področju (Lipičnik, 1996, str. 40-41):

- sistematizacije delovnih mest,
- strukture zaposlenih,

- kadrovskih virov,
- načrtovanja kadrov,
- načrtovanja delovnih karier,
- pridobivanja kadrov,
- spremljanja razvoja kadrov,
- medsebojnih odnosov pri delu,
- izobraževanja kadrov,
- ocenjevanja kadrov,
- delovnega časa in njihove izgradnje,
- delitve sredstev za plače,
- motiviranja, ter drugih del in nalog povezanih s kadri.

V lesarskem grozdu je bilo v letu 2002 zaposlenih 5.187 ljudi. Glede na trenutno stanje med člani grozda je pričakovati, da se bo število zaposlenih zmanjšalo, število podjetij v grozdu pa povečalo. Število zaposlenih v podjetjih vključenih v lesarski grozd v letih od 1998 do 2002 in primerjavo s panogo prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Št. zaposlenih v pod. včlanjenih v lesarski grozd v letu 1998 in 2002 in primerjava s panogo.

Leto	1998	1998	1999	1999	2000	2000	2001	2001	2002	2002
ŠTEVILO	Panoga		Panoga		Panoga		Panoga		Panoga	
ZAPOSLENIH										
DD.20.	2.983	5.452	2.911	5.343	3.028	5.246	2.839	4.960	2.824	5.094
DN.36.1	2.162	10.427	2.178	9.522	2.211	9.020	2.269	9.927	2.363	10.384
SKUPAJ	5.145	15.879	5.089	14.865	5.239	14.266	5.108	14.887	5.187	15.478

Vir: Letna poročila o poslovanju lesarskega grozda, za leta 1998, 1999, 2000, 2001 in 2002.

Število zaposlenih v podjetjih lesarskega grozda niha glede na obseg proizvodnje, saj gre za pretežno delovno intenzivno panogo.

## 6. OCENJEVANJE OKOLJA LESARSKEGA GROZDA

### 6.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA LESARSKEGA GROZDA

Podjetje je odvisno od okolja, prav tako pa je tudi okolje odvisno od podjetja. Managerji svojih nalog ne morejo opraviti sami, iščejo si zaveznike tako v notranjem kot tudi v zunanjem okolju organizacije. Za njih je izredno pomembno, da poznajo okolje, da ugotovijo interese posameznih okolij in vplive teh okolij na organizacijo (Možina et al., 1994, str. 117). Podjetje kot ekonomska institucija upošteva pri določanju in oblikovanju svojega namena, obstoja ter lastnih ciljev okolja, kar pomeni, da mora pri usmerjanju in izvajanju svoje dejavnosti izhajati iz vrednostnih predpostavk okolja (Traven, 1992, str. 348). Nekatere elemente širšega okolja bom analiziral v podpoglavjih, ki sledijo.

Širše okolje podjetja lahko razdelimo na več podokolij in to (Hunger-Wheelen, 1996, str. 89):

1. politično–pravno okolje,
2. kulturno–socialno okolje,
3. tehnološko okolje,
4. gospodarsko okolje,
5. naravno okolje.

### 6.1.1. Politično–pravno okolje

V sklop proučevanj politično–pravnega okolja sodi zelo širok spekter obstoječih in pričakovanih družbeno-političnih in pravnih vrednot, norm, pravil itd. (Belak, 1998, str. 128).

Po osamosvojitvi je Slovenija postala mlada evropska država z razmeroma stabilno in demokratično ureditvijo. Za zadnje obdobje je posebno pomembno vključevanje Slovenije v Evropsko Unijo in zvezo NATO in visoka podpora ljudi na referendumu. S tem dejanjem so se zmanjšali tudi faktorji tveganja, kar so pokazale tudi zadnje ocene različnih institucij iz držav Evropske unije. Polnopravno članstvo Slovenije v Evropski uniji bo vplivalo na vse politično–pravne, družbene in ekonomske strukture. S sprejemanjem pravnega reda Evropske unije so se pokazale potrebe po spreminjanju dosedanjega delovanja države. Tako so sprejeti zakoni: Zakon o davku na dodano vrednost, Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, Zakon o dobičku, Zakon o zaposlovanju, itd. Z vidika lesarske panoge je priključitev Slovenije v Evropsko unijo pomemben dejavnik, saj se večina izdelkov izvozi na trge Evropske unije. Tako samo podjetja včlanjena v Lesarski grozd realizirajo skoraj 33% svojega skupnega izvoza. Slovenske lesarje težijo tehnološka zastarelost opreme, kadrovska šibkost, nepovezanost in nizke izvozne cene. Analiza konkurenčnosti slovenske lesne industrije je pokazala, da za kolegi iz EU razvojno zaostaja za deset do enajst let in je tudi trikrat manj produktivna. Na konkurenčnost slovenske lesne industrije precej vpliva že omenjeni sorazmerno velik delež izvoza v realizaciji, pri čemer lesnim podjetjem s svojimi izdelki ne uspe prodreti v višje cenovne razrede. Podjetja so na tujih trgih tudi premalo prilagodljiva. V lesni dejavnosti je tudi do petnajst odstotkov presežne zaposlitve (Kranjec, 2001, str. 18).

Vključevanje Slovenije v Evropsko unijo bo izpostavilo lesarski grozd dodatnim pritiskom konkurence, po drugi strani pa je to enkratna priložnost, da podjetja vključena v lesarski grozd dobijo dodatno pomoč pri prestrukturiranju panoge in dvigu konkurenčnosti. Kot poseben problem poslovanja večine podjetij, bi izpostavil problem plačilne nediscipline. Ta je predvsem posledica neučinkovitosti sodišč in dogotrajnih procesov. Poseben problem je udejanjanje pravnomočnih sodb in rubež. Tega problema se je pričela zavedati tudi država, vendar je škoda že narejena in težko jo bo popraviti.

### 6.1.2. Kulturno–socialno okolje

Socialne, kulturne in demografske spremembe okolja imajo pomemben vpliv na skoraj vse proizvode, storitve, trge in potrošnike. Spremembe socialnega, kulturnega in demografskega okolja nam vse bolj oblikujejo način življenja (Fred, 1995, str. 119). Proučevanje kulturnih in socialnih vrednot v okolju podjetja, od značilnosti izobraževalnega sistema, prisotnih verstev, etičnih norm, organiziranosti in dejavnosti športnih aktivnosti ter drugega, postaja vse pomembnejše (Belak, 1998, str. 128). Kulturno–socialna dimenzija okolja predstavlja po avtorju Druckerju dimenzijo preživetja, saj uspeh podjetja temelji na družbeni klimi, ki spodbuja razvoj ustvarjalnih in produktivnih kadrov, bodočih nosilcev gospodarskih sprememb (Drucker, 1974, str. 113).

Z osamosvojitvijo Slovenije se je spremenil politični in ekonomski sistem. Raszlojevanje ljudi, stečaji podjetij, izgube delovnih mest in privatizacija so najbolj prizadele ravno srednji sloj. Posledica teh sprememb je rast kriminala, povečanje števila revnih ljudi, problemov v družinah in s tem tudi povečanje stroškov družbe. Pomembnost posameznika pred družbo in želja po bogatstvu sta pojma, ki sta postala sinonim nove ureditve. Zaradi raszlojevanja se bodo oblikovale, skladno s pripadnostjo določenemu sloju družbe, tudi različne družbene vrednote. Osebnostno blagostanje bo posameznika usmerjalo h gojenju družbenih vrednot, na pomenu bo pridobivala družina, urejen lastni videz in prepoznavna zunanjost (Možina, 1994). Z vidika

lesarskega grozda je razzslojevanje ljudi in vse hitrejši tempo življenja spremenil potrošne navade kupcev v Sloveniji in na trgih JV Evrope. Tempo življenja je povzročil časovno stisko kupca, tako da si ta želi opraviti nakupe na enem mestu po čim bolj ugodnih cenah. To velja za veliko večino kupcev neglede na družbeni sloj. Zaradi povečanja individualne kulture, želijo kupci sami oblikovati komponente v prostoru, ki odražajo njihovo zunanost. Pomembna je funkcionalnost in zunanji izgled, materiali pa so postali bolj naravni. Prednost postaja kvaliteta ob čim nižji ceni.

Trend upadanja natalitete se je ustavil in se je po letu 2000 obrnil ter po dolgem obdobju začel rasti. Pretiranega optimizma glede velike rasti natalitete ni pričakovati. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je pričakovati večje število tujcev, tako političnih kot tudi ekonomskih emigrantov, ki jim bo Slovenija končna destinacija. Za panogo in lesarski grozd je to pomemben podatek, saj s tem narašča število potencialnih kupcev. V tabeli 5 prikazujem število prebivalcev v Sloveniji in število priseljencev.

Tabela 5: Rast prebivalstva za Slovenijo in rast priseljencev

Leto	Število prebivalcev	Naravni prirast v %	Število priseljencev
1999	1.965.557	- 0,7	1.362
2000	1.980.272	- 0,2	935
2001	1.992.035	- 0,5	1.030
2002	1.995.718	- 0,6	1.432

Vir: Statistični urad RS

Število izobraženih in posredno tudi raven izobrazbe v Sloveniji v zadnjih letih narašča, kar posredno pomeni višje dohodke in s tem tudi standard ljudi. Znanje in interdisciplinaren pristop sta temeljna pogoja za kakovostno in nadpovprečno opravljanje nalog vsakega zaposlenega (Možina, 1994, str. 621-629). Raven izobrazbe je pomembna tudi za podjetja v lesarskem grozdu, saj je to potencial za nova znanja in vpeljavo novih tehnologij.

### 6.1.3. Tehnološko okolje

Tehnično-tehnološki razvoj je pomembna sestavina napredka vsake družbe (Belak, 1998, str. 128). Revolucionarna, skoraj vsakodnevna tehnološka odkritja, vplivajo na delo, obstoj in funkcioniranje vsake posamezne organizacije. Tehnološke sile predstavljajo glavne prednosti in nevarnosti, ki jih moramo upoštevati pri oblikovanju strategije (Fred, 1995, str. 124-126).

V obdobju prestrukturiranja panoge je poleg programske, tehnološke in organizacijske revitalizacije treba najprej očistiti portfelj in povezati podjetja. V primerjavi s konkurenco iz EU je domač proizvodni portfelj skoraj dvakrat širši. Čeprav se management zaveda, da sta hitrost in prilagodljivost temeljna atributa uspešnosti in preživetja na vse bolj konkurenčnem trgu EU, se v danem položaju v boju za preživetje le s težavo in zelo počasi odloča za ta korak. Ovira k specializaciji ter prepočasnim združitvam in prevzemom za zagotavljanje potrebne velikosti obratov za popolno ponudbo, ki jo dandanes zahtevajo velike trgovske mreže, so tudi v lesarstvu še vedno močno navzoče neaktivne lastniške sestave. Najuspešnejši so seveda tisti, ki ponujajo izdelke visoke stopnje tehnološke zahtevnosti in primerne dizajna, to pa je že logični začetek graditve prepoznavnosti - blagovne znamke in vrhunske kakovosti celotnega spleta storitev, ne le izdelka. Zaradi tega so slovenska panožna podjetja po eni strani manj prilagodljiva, po drugi strani pa tudi manj donosna, saj preprosta zamenjava proizvodnih programov zmanjšuje učinkovitost poslovanja. (Korber, 2002, str. 18). Lesna podjetja so premalo prilagodljiva, nimajo dovolj velikih serij in niso določila svojih ključnih izdelkov. Slovenska lesarska podjetja izrabljajo svoje tehnološke zmogljivosti v 85% in so pri tem

primerljiva z državami EU. Je pa zato naša oprema približno 80% amortizirana. Fizična produktivnost strojev je dva- do trikrat manjša kot pri zahodnih tekmecih in veče nase preveč zaposlenih. Nastajajo tudi ozka grla, v strojih primanjkuje informacijske tehnologije, kjer pa je te dovolj, je premalo usposobljenih delavcev, ki bi jo znali upravljati. (Kranjec, 2001, str. 18).

V večini podjetij vključenih v lesarski grozd je potrebno posodobiti tehnološki park ter se tako približati svetu. Posodobitev in specializacija bo zahtevala večje število kvalificiranih delavcev, kar bo rezultiralo v povečanju stroškov dela. To pa ob nespremenjenem obsegu prodaje pomeni odpuščanje nekvalificiranih delavcev.

#### 6.1.4. Gospodarsko okolje

Ob preučevanju razsežnosti podjetniškega okolja moramo upoštevati, da je podjetje predvsem ekonomski sistem in kot tak mora skrbeti za ekonomske vidike svoje politike (Belak, 1998, str.128). Gospodarsko okolje podjetja opredeljuje ključne ekonomske parametre, v katerih je podjetje prisiljeno delovati in jih mora upoštevati (Banič, 1998, str. 54). Upoštevani ekonomski parametri se med posameznimi državami v svetu razlikujejo samo v svojih številčnih vrednostih in zaporedju, da države posamezne parametre različno kvantificirajo (Mramor, 1993, str. 45).

##### 6.1.4.1. Projekcija BDP

Rast bruto družbenega proizvoda (BDP) naj bi v Sloveniji znašala po napovedih za leto 2004 3,5%, za obdobje od leta 2005 do leta 2009 pa od 2,0 do 4,0 % letno. (Vir: Napovedi SKEP, Jesen 2003) Pregled rasti (BDP) v Sloveniji je prikazan v tabeli 6.

Tabela 6: Rast BDP v Sloveniji

Leto	1999	2000	2001	2002	2003 ocena	2004 napoved
Kazalec						
Rast BDP (realne st. rasti) v %	5,2	4,6	3,0	2,9	2,8	3,5

Vir: GZS-SKEP in SURS

Napoved rasti BDP v letu 2004 za države EU (25) je 2,0%. V letih 2005-2009 konstantna rast BDP od 1,8% do 2,5% letno (Vir: Napovedi SKEP, Jesen 2003). Pregled rasti BDP v državah EU (15), Nemčije, držav novink EU (10 držav) ter ZDA je prikazan v tabeli 7.

Tabela 7: Rast BDP v državah EU in ZDA.

Leto	2002	2003 ocena	2004 napoved
Kazalec			
Rast BDP – EU (15) (realne st. rasti) v %	1,1	0,7	2,0
Rast BDP – Nemčija (realne st. rasti) v %	0,2	0	1,7
Rast BDP – EU (novinke – 10 držav) (realne st. rasti) v %	3,2	2,0	3,0
Rast BDP – EU (25) (realne st. rasti) v %	1,1	0,8	2,0
Rast BDP - ZDA (realne st. rasti) v %	2,4	2,3	3,4

Vir: GZS-SKEP

Primerjava med tabelami prikaže, da je BDP v vseh državah v pričakovanju rasti. Opaziti je, da je pričakovana rast BDP v državah novinkah EU in ZDA nekoliko višja kot pri sedanjih članicah EU (15).

### 6.1.4.2. Inflacija

Po uvedbi monetarne samostojnosti v letu 1991 je inflacija beležila še dvoštevlične letne stopnje, v zadnjem obdobju pa se je že zmanjšala. Manjši dvig opazimo v letu 2000 zaradi uvedbe DDV. Zaradi vključevanja v EU je pričakovati, da se bo inflacija približala inflaciji v EU. Napoved inflacije za leto 2004 tako znaša 4,1%. Podatki o gibanju cen - inflaciji v Sloveniji so podani v tabeli 8 za EU področje pa v tabeli 9 (Vir: Napovedi SKEP, Jesen 2003).

Tabela 8: Gibanje cen – inflacije v Sloveniji v obdobju 1999-2002.

Leto	1999	2000	2001	2002	2003 ocena	2004 napoved
Kazalec						
Rast cen - inflacija (letne st. rasti) v %	6,1	8,9	8,4	7,5	4,6	4,1

Vir: GZS, Statistični urad RS

Tabela 9: Gibanje cen – inflacije v EU v obdobju 1999-2002.

Leto	2002	2003 ocena	2004 napoved
Kazalec			
Rast cen - inflacija EU (letne st. rasti) v %	2,1	2,0	1,7

Vir: GZS, Statistični urad RS

### 6.1.4.3. Rast deviznih tečajev

Rast deviznih tečajev je v letih 1999, 2001, 2002 in 2003 nekoliko zaostajala za rastjo inflacije. Dejavnik rasti deviznih tečajev pomembno vpliva na poslovanje podjetij v lesarskem grozdu, saj se večina izdelkov izvozi. V začetku decembra 2003 je EUR v povprečju vreden 236,22 SIT v primerjavi z decembrom 2002 za 2,8% več. V enajstih mesecih 2003 je EUR dosegel povprečno srednjo vrednost 233,45 SIT. V letu 2003 je USD močno padel. V povprečju je v enajstih mesecih letos USD dosegel srednjo vrednost 208,45 SIT. V primerjavi s povprečno vrednostjo iz decembra 2002 je v SIT ameriški USD v letu 2003 nižji za 13,3%. (Vir: SKEP in stat. pod.). Povprečni letni tečaji za EUR in USD so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Gibanje povprečnih letnih tečajev v obdobju od 1999-2002 za USD in EUR .

Leto	1999	2000	2001	2002	1-11/2003
Kazalec					
Povprečna rast tečajev EUR	193,6253	205,0316	217,1851	226,2237	233,45
Povprečna rast tečajev USD	181,7704	222,6824	242,7488	240,2447	208,44

Vir: GZS, SKEP.

### 6.1.4.4. Obrestne mere

Obrestne mere v Sloveniji trenutno še niso primerljive z državami EU. Trend le-teh pa kaže, da lahko v bližnji prihodnosti pričakujemo podobne. Korak k temu je bila tudi ukinitve temeljne obrestne mere pri kratkoročnih posojilih v letu 2002 in ukinitve revalorizacije. Gibanje kratkoročnih in dolgoročnih obrestnih mer v Sloveniji za obdobje 2002, ocene 2003 in napovedi 2004 je prikazano v tabeli 11 (Vir: Napovedi SKEP, Jesen 2003).

Tabela 11: Gibanje krat. in dolg. obrestnih mer v Sloveniji v obdobju od 2002 do 2004.

Leto	2002	2003 ocena	2004 napoved
<b>Kazalec</b>			
Krat. obrestne mere (nominalno povp.) v %	13,2	10,7	8,7
Dol. obrestne mere (nominalno povp.) v %	15,6	12,6	10,2

Vir: SKEP, GZS.

#### 6.1.4.5. Stopnja registrirane brezposelnosti

V Sloveniji se je v zadnjem obdobju število brezposlenih iz leta v leto zmanjševalo. V tabeli 12 je prikazano gibanje zaposlenosti v Sloveniji ter stopnja registrirane brezposelnosti (Vir: Napovedi SKEP, Jesen 2003).

Tabela 12: Gibanje zaposlenosti in stopnje reg. brezposelnosti v Slo. za obdobju od 2002 do 2004.

Leto	2002	2003 ocena	2004 napoved
<b>Kazalec</b>			
Gibanje zaposlenosti v Sloveniji v %	0,6	0	0,2
Stopnja registrirane brezposelnosti v %	11,6	11,3	11,3

Vir: SKEP, GZS.

#### 6.1.4.6. Rast osebne in javne porabe

Napovedi o rasti BDP in zmanjševanju brezposelnosti naj bi omogočile rast osebne porabe, ki naj bi se ob prejšnjih predpostavkah rahlo zvišala. Tabela 13 prikazuje rast osebne in javne porabe v Sloveniji za obdobje od 2002 do 2004 (Vir: Napovedi SKEP, Jesen 2003).

Tabela 13: Pregled rasti osebne in javne porabe v Slo. za obdobje od 2002 do 2004.

Leto	2002	2003 ocena	2004 napoved
<b>Kazalec</b>			
Rast osebne porabe v Slo. (realne letne st. rasti) v %	1,1	2,1	2,4
Rast javne porabe v Slo. (realne letne st. rasti) v %	2,5	4,0	4,0

Vir: SKEP, GZS.

#### 6.1.4.7. Izvoz in uvoz balga in storitev

Kljub stagnaciji porabe v Evropski uniji je slovensko gospodarstvo uspelo ohraniti rast izvoza, čeprav je v letu 2003 nekoliko nižja glede na leto 2002. Delno mu je to uspelo tudi s ponovnim prodorom na JV trge nekdanje Jugoslavije. Gibanje rasti izvoza in uvoza je prikazano v tabeli 14 (Vir: Napovedi SKEP, 2003).

Tabela 14: Gibanje celotnega izvoza in uvoza za Slovenijo v obdobju od 2002 do 2004.

Leto	2002	2003 ocena	2004 napoved
<b>Kazalec</b>			
Izvoz (blago in storitve) (realne stopnje rasti) v %	6,5	3,8	5,2
Uvoz (blago in storitve) (realne stopnje rasti) v %	4,9	4,9	6,0

Vir: SKEP, GZS.



### 6.1.5. Naravno okolje

Delovanje podjetja v smislu ohranjanja in skrbi za okolje pomeni v današnjem času več kot samo dobre odnose z javnostjo; pomeni namreč dobro poslovanje ali dobro naložbo za prihodnost (Fred, 1995, str. 94). Ekologija je vse bolj pomembna in sili podjetja k upoštevanju standardov in normativov ter uporabi okolju in zdravju prijaznih materialov in surovin. Za prodajo na trge EU sta vse bolj pomembni ekologizacija in harmonizacija. V EU svojo industrijo varujejo s tehnološkimi, ekološkimi in zdravstvenimi standardi. "Kdor jim z izdelki in procesi ne sledi, bo prodajal v nižjih cenovnih razredih, ali pa sploh ne," pravi Miran Zager. Lesna podjetja zlasti slabo izpolnjujejo ekološke standarde (Kranjec, 2001, str. 18).

Kot odgovor na zahteve potrošnikov in države se je lesarski grozd že aktivno vključil v razvoj in revitalizacijo kurilnih naprav pri članih lesarskega grozda. Cilj tega projekta je obnovitev ali zamenjava kurilnih naprav, da bodo lahko dosegle evropske oziroma sedaj tudi Slovenske ekološke normative. Drug projekt je uskladitev emisij iz lakirnic v skaldu z zahtevami VOC in IPPC. V ta projekt so vključeni tudi slovenski proizvajalci premazov in Biotehnična fakulteta v Ljubljani z Oddelkom za lesarstvo, da bi skupaj razvili primerne premaze. Glavni cilj projekta pa je usmerjen v skupno iskanje tehnoloških rešitev v lakirnicah.

### 6.2. Globalno ocenjevanje širšega okolja lesarskega grozda

Tabela 15 prikazuje globalen pregled vpliva oz. oceno dejavnikov širšega okolja na poslovanje lesarskega grozda. Ocena je izvedena na osnovi ankete med člani lesarskega grozda in spoznanj iz posameznih podpoglavij. Iz tabele je razvidno, da na poslovanje najbolj vpliva gospodarsko okolje, sledijo politično-pravno okolje in nato naravno okolje.

Tabela 15: Profil dejavnikov širšega okolja lesarskega grozda

DEJAVNIKI Pomen za podjetja	Vpliv dejavnikov na poslovanje grozda				
	ZELO POMEMBEN	POMEMBEN	SREDNJE POMEMBEN	MANJ POMEMBEN	MAJHNEGA POMENA
<b>Politično–pravno okolje</b>					
Politično–pravno okolje		X			
Meddržavno okolje	X				
<b>Kulturno–socialno okolje</b>					
Kulturno–socialno okolje				X	
Rast prebivalstva				X	
Raven izobrazbe		X			
Tehnološko okolje		X			
<b>Gospodarsko okolje</b>					
BDP	X				
Inflacija	X				
Rast deviznih tečajev	X				
Gibanje tečajev	X				
Obrestne mere	X				
Stopnja brezposlenosti			X		
Rast osebne in javne porabe	X				
Izvoz in uvoz				X	
<b>Naravno okolje</b>					
Ekološki vidik		X			

### 6.3. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA LESARSKEGA GROZDA

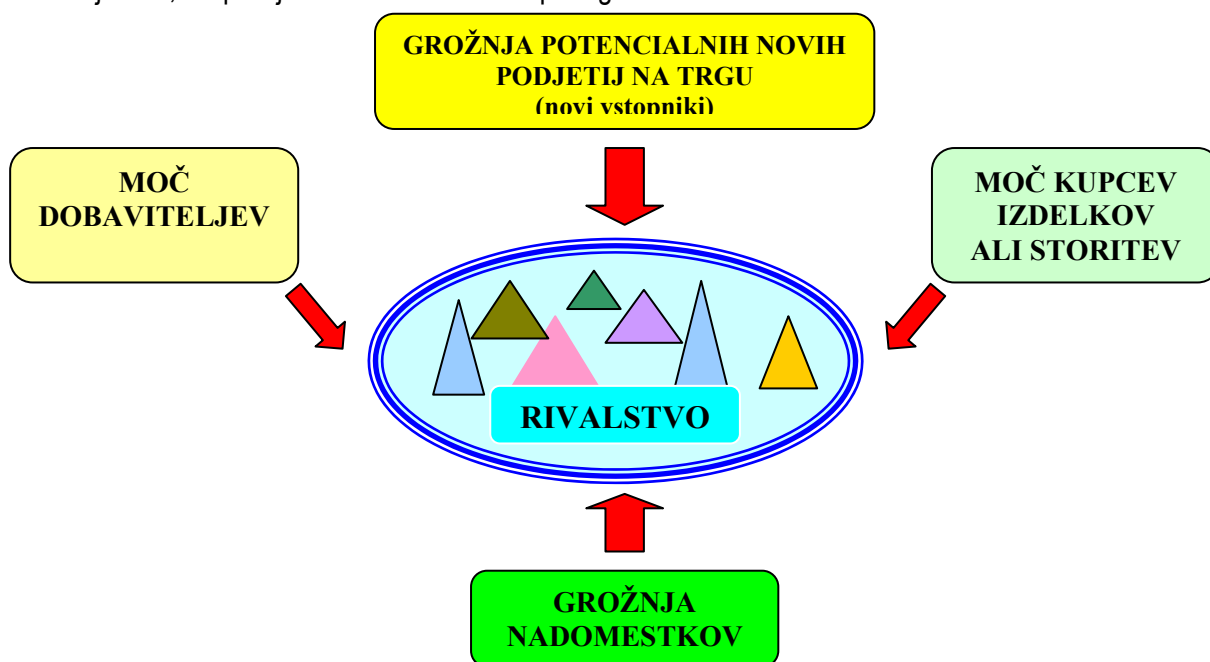
#### 6.3.1. Ocenjevanje privlačnosti panoge

Po Porterju so konkurenčne silnice v panogi odvisne od naslednjih petih določljivk (Porter, 1985, str. 4):

- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- pogajalske moči dobaviteljev v panogi,
- nevarnosti pojava nadomestkov ali substitutov proizvodom ali storitvam v panogi,
- pogajalske moči kupcev proizvodov ali storitev v panogi in
- stopnje rivalstva med konkurenti v panogi.

Na modelu, ki ga prikazuje slika 9, je prikazanih pet sil, ki določajo razsežnost konkurence znotraj panoge. Osnovno izhodišče, ki se skriva za tem modelom je, da dobičkonosnost panoge ne določa videz izdelkov ali uporabe visoke ali nizke tehnologije, temveč jo določa struktura panoge. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja navedenih določljivk, ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1994, str. 42).

Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na konkurenčnost v panogi



Vir: (Porter, 1985, str. 5).

Opredelelitev panoge je stvar definicije. Ekonomska literatura jo pojmuje kot skupino proizvodov, v katerih vidijo kupci istovrstno blago. Med njimi je neskončna ali vsaj zelo visoka križna elastičnost povpraševanja (Prašnikar, 1998, str. 313).

##### 6.3.1.1. Pogajalska moč dobaviteljev

Podobno kot kupci, lahko tudi dobavitelji bistvenih surovin, polizdelkov in izvajalci vmesnih storitev postavljajo visoke cene, če jim to seveda omogoča njihova ekskluzivnost in majhna konkurenca. To pripelje podjetja v panogi, zaradi višjih stroškov, do manjšega dobička. Med dobavitelje, ki nedvoumno lahko uveljavljajo svojo nadmoč štejejo dobavitelje strateških oziroma redkih surovin, posameznih komponent,

raznih vrst energij in pogojno rečeno tudi kvalificirane delovne sile, če gre za redko dobrino na trgu. Moč dobaviteljev se še posebej izrazi v naslednjih primerih (Thompson, Strickland, 1999, str. 82):

- kjer so njihovi izdelki ali storitve na tak ali drugačen način zelo pomembni za kupca;
- kjer dobaviteljevo panogo nadzoruje nekaj večjih proizvajalcev, ki želijo relativno varen tržni položaj in ki jih ne blokirajo intenzivne konkurenčne tržne razmere;
- kjer so dobaviteljevi izdelki ali storitve edinstvene do te mere, da bi kupec le stežka našel novega dobavitelja, ali pa bi bilo to zelo drago.

Moč dobaviteljev je zaradi vse večje stopnje obdelave repromaterialov in zahtevane konstantne kakovosti materialov SREDNJE VISOKA. Možnost vertikalnih integracij je majhna, lahko pa opazimo, da se nekateri dobavitelji poskušajo prilagoditi potrebam kupcev, tako da poskušajo zadovoljiti potrebe kupcev čez celo sezono. Ta proces je z vidika pravilne manipulacije lesa težko doseči oziroma so potrebna dodatna vlaganja v določene faze proizvodnje. Moč dobaviteljev je prikazana v tabeli 16.

Tabela 16: Prikaz dejavnikov moči dobaviteljev v panogi

DEJAVNIK	Moč dobaviteljev				
	ZELO VISOKA	VISOKA	SREDNJA	NIZKA	ZELO NIZKA
Število dobaviteljev				X	
Stroški zamenjave dobavitelja			X		
Pomembnost dobavitelja za kupca		X			
Pomembnost obsega naročil za kupca			X		
Pomembnost stalnega kupca		X			
Diferenciacija materialov dobavitelja					X
Možnost dobav čez celo leto		X			
Pomembnost konstantne kvalitete proizvodov	X				
<b>SKUPAJ</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

### 6.3.1.2. Pogajalska moč kupcev

Močni kupci lahko dosežejo s pogajanjem s pozicije moči ugodnejše cene daljše plačilne roke in še vrsto drugih ugodnosti. To ponavadi podjetjem v panogi odtegne morebitni dobiček. Veliki kupci z veliko pogajalsko močjo lahko povzročijo, da podjetja v panogi tekmujejo drugo z drugim, da bi dobila posel. Podjetja v panogi v tej tekmi med seboj pristajajo na zniževanja cen, dajanje kreditov, izboljšavo izdelkov in še na druge zahteve, ki zmanjšujejo donosnost panoge oziroma dobiček. Kupci so še posebej močni v naslednjih situacijah (Thompson, Strickland, 1999, str. 83-84):

- ko je število kupcev majhno in ti kupujejo večje količine;
- ko nakupi kupcev pomenijo znaten delež skupne prodaje v panogi;
- ko prodaja obsega veliko število majhnih proizvajalcev oziroma prodajalcev;
- ko je prodajni izdelek ali storitev standardizirana do take mere, da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja ali izvajalca storitev brez bistveno povečanih stroškov;
- ko nakup izdelka ali naročilo storitve za kupca ni pomemben vložek;
- ko je ekonomsko izvedljivo, da kupci kupujejo izdelke ali naročajo storitve pri več dobaviteljih in izvajalcih in ne le pri enem.

Pogajalska moč kupcev je VISOKA, saj so relativni stroški kupca pri spremembi dobavitelja majhni. Konkurenca v panogi je visoka, tako se lahko kupci odločajo o širini povišanja in izbirajo najugodnejše glede

na kvaliteto in ceno. Poudariti je treba, da je za kupca oblika (dizajn) izdelka vedno bolj pomembna. Med trgovskimi hišami trenutno še ni zaznati horizontalnega povezovanja. Podjetja vključena v lesarski grozd pa imajo v večini slabo razvito lastno prodajno mrežo na drobno in so močno odvisna od prodaje veletrgovcev in njihovih zahtev.

V tabeli 17 so prikazani dejavniki moči kupcev. Iz nje je razvidno, da je pogajalska moč kupcev VISOKA.

Tabela 17: Prikaz dejavnikov moči kupcev v panogi

DEJAVNIK	Moč kupcev				
	ZELO VISOKA	VISOKA	SREDNJA	NIZKA	ZELO NIZKA
Koncentracija kupcev		X			
Stroški zamenjave za kupca	X				
Stopnja informiranosti					X
Obstoj substituta z vidika funkcije		X			
Obstoj substituta z vidika kvalitete					X
Obstoj substituta z vidika dizajna			X		
Pomen nabavne cene za kupca	X				
Diferenciacija proizvoda		X			
Pomen blagovne znamke		X			
Spodbude za nakup			X		
Pomembnost kupca za prodajalca		X			
Pomembnost stalnega kupca			X		
SKUPAJ	2	5	3	0	2

### 6.3.1.3. Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi

Določljivke rivalstva konkurentov ali konkurence v panogi so naslednje: stopnja rasti panoge, odnos med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, presežne zmogljivosti panoge, diferencialcija proizvodov, blagovne znamke, stroški spremembe dobavitelja (prodajalca), stopnja koncentracije ponudnikov, stopnja informiranosti znotraj panoge, stopnja diverzificiranosti konkurentov, pomen panoge za konkurente in ovire pri izstopu iz panoge (Pučko, 1999, str. 127).

To je najizrazitejša oblika konkurence: gre za neposredno rivalstvo med podjetji, ki proizvajajo podobne izdelke, opravljajo podobne storitve in jih prodajajo na istem trgu. Rivalstvo je lahko zelo intenzivno in tudi zelo agresivno. Včasih rivalstvo usmerjajo nenapisana pravila. Obstaja neke vrste dogovor, ki vsem v panogi pomaga, da se izognejo škodljivim vplivom na dobiček, ki jih lahko povzroči pretirano zniževanje cen, veliki stroški za oglaševanje in promocijski stroški. Konkurenca se lahko omeji na eno dimenzijo kot je recimo cena, ali pa tudi na več dimenzij hkrati. V tem primeru gre lahko poleg cene za konkurenco tudi na področju po prodajnih storitvah, kakovosti izdelkov, oglaševanju, maloprodajni mreži, inovacijah, dajanju kreditov itd. Ocenjujemo, da je rivalstvo najbolj intenzivno tam, kjer opažamo nekatere od naslednjih značilnosti (Thompson, Strickland, 1999, str. 74):

- ko naraste število konkurentov in ko ti postanejo vse bolj enaki v smislu velikosti in kapacitet;
- ko povpraševanje po določenih izdelkih počasi narašča;
- ko konkurente premamijo razmere v panogi in začnejo zniževati cene ali uporabijo druga konkurenčna orožja za povečanje proizvodnje;
- ko so si konkurenčni izdelki in storitve tako podobni, da je za kupce prehajanje od ene znamke na drugo povezano z majhnimi stroški;
- ko stane umik iz panoge več kot nadaljnje vztrajanje in konkuriranje;

- rivalstvo postane bolj živahno in nepredvidljivo, konkurenti se bolj razlikujejo po svojih strategijah, osebnostih, prednostih sredstvih in matičnih državah;
- ko močna podjetja zunaj panoge prevzamejo šibka podjetja znotraj panoge in jih agresivno podpirajo, da bi iz njih naredila glavne tržne konkurente.

Konkurenca med obstoječimi podjetji je velika, saj je rast v panogi počasna, boj za tržne deleže med konkurenti pa visok. Pojavljajo se tudi izdelki iz vzhodne Evrope in Azije, kjer sta delovna sila in surovina (les) poceni. Stopnja informiranosti znotaj panoge je zaradi majhnosti trga delovne sile visoka. Zaradi domačih presežkov in slabega izkoristka kapacitet ter nezmožnosti prilagoditve obstoječih proizvodnih kapacitet na diferenciacijo izdelkov, je v panogi poudarjena cenovna konkurenca. V tabeli 18 so prikazani dejavniki rivalstva v panogi iz katere je razvidno, da je rivalstvo v panogi VISOKO.

Tabela 18: Prikaz dejavnikov rivalstva med obstoječimi podjetji v panogi

DEJAVNIK	Stopnja rivalstva med obstoječimi podjetji v panogi				
	ZELO VISOKA	VISOKA	SREDNJA	NIZKA	ZELO NIZKA
Stopnja rasti panoge		X			
Koncentracija v panogi		X			
Informiranost konkurentov	X				
Število konkurentov		X			
Dodana vrednost izdelka		X			
Presežki zmogljivosti	X				
Zamenjava dobavitelja			X		
Izkoriščenost kapacitet		X			
Diverzificiranost konkurentov				X	
SKUPAJ	2	5	1	1	0

#### 6.3.1.4. Nevarnost vstopa konkurentov

Takoj, ko je dobiček v panogi videti dovolj privlačen in če vstopne pregrade niso dovolj visoke, lahko pričakujemo vstop novih podjetij na panožni trg. Če na tem trgu povpraševanje na naraste do tiste mere in količine, ki so jo sposobne izdelati povečane zmogljivosti, bodo cene in s tem dobiček verjetno padle. Vsako novo podjetje na trgu prinaša s seboj nove zmogljivosti, ki pogosto presegajo povpraševanje. Grožnja vstopa novih podjetij na panožni trg postavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge. Vstop novih konkurentov na trg običajno ni enostaven in je na tem vstopnem pragu kar nekaj ovir, ki jih je potrebno premagati. Najpogostejše ovire za vstop novih podjetij na trg so (Thompson, Strickland, 1999, str. 78):

- ekonomija obsega in stroškovne prednosti, ki jih prinašajo velikopotezne operacije;
- znatne stroškovne prednosti, ki jih prinašajo izkušnje. Prednosti ne izvirajo iz tehničnih možnosti za masovno proizvodnjo, temveč iz izkušenj, ki si jih je podjetje pridobilo skozi ponavljajočo se proizvodnjo enakih izdelkov ali opravljanja enakih storitev;
- prednost blagovne znamke pred drugimi in zvestoba kupcev znamki, novim podjetjem otežuje, da bi kupce od že ustaljenih dobaviteljev privabila k sebi;
- potrebe po kapitalu. Že sami stroški vstopa v panogo so pomemben zaviralni dejavnik;
- stroškovne slabe strani, ki so neodvisne od velikosti, zaradi dostopa do cenejše delovne sile ali surovin;
- dostop do distribucijskih kanalov. Če s svojimi izdelki ne moremo doseči kupcev tako učinkovito kot druga podjetja, se bodo naši izdelki ali storitve težje prodajali;
- vladni ukrepi in politika: zakonodaja, carinske in necarinske zapore, patenti itd.

Vstop v panogo z vidika naložb je nekoliko otežen, saj zahteva visoke naložbe v nakup zemljišč, izgradnjo objektov in nakup opreme. Taki naložbi se lahko izognemo z nakupom večinskega deleža v že obstoječih podjetjih, saj je cena nekaterih podjetij v panogi nizka. Naložbe v optimalno ekonomijo obsega so dokaj visoke in delno tudi nesmiselne zaradi drage delovne sile in majhnosti domačega trga, zato se večina podjetij odloča za diferenciacijo proizvodov oziroma specilizira na tržne niše. Podjetja v panogi že imajo izoblikovane prodajne poti in tudi zaupanje odjemalcev oz. kupcev. Vstopanje novih podjetij v panogo je povezano s promocijskimi stroški in nezaupanjem kupcev.

V tabeli 19 so prikazani dejavniki nevarnosti vstopa konkurentov iz katere je razvidno, da je nevrnost vstopa konkurentov v panogo SREDNJA.

Tabela 19: Prikaz dejavnikov nevarnosti vstopa konkurentov

DEJAVNIK	Stopnja nevarnosti vstopa konkurentov v panogi				
	ZELO VISOKA	VISOKA	SREDNJA	NIZKA	ZELO NIZKA
Obseg naložb			X		
Ekonomija obsega				X	
Diferenciacija proizvodov			X		
Prodajne poti		X			
Blagovna znamka			X		
Stroškovne prednosti podjetij v panogi			X		
Stroški promocije		X			
<b>SKUPAJ</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

### 6.3.1.5. Nevarnost pojava substitutov

Pod pojmom nadomestek razumemo nekaj, kar lahko zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga. Če nadomestek postane privlačnejši v smislu cene, delovanja ali obojega, bo to marsikaterega kupca premamilo in ga bo odvrnilo od nakupa pri podjetjih, ki že delujejo v okviru panoge. Če nadomestki pomenijo resno grožnjo, bo to podjetjem znotraj panoge preprečilo dvig cen. Podjetja bodo nujno morala razviti in izboljšati svoje izdelke ali storitve, če bodo hotela obstati na trgu. Ko razmišljamo o nadomestkih, moramo popolnoma razumeti potrebe porabnikov, ki jih zadovoljuje naša panoga. Na primer, zakaj ljudje kupujejo ročne ure? Verjetno bi največja skupina kupcev odgovorila, da zato, da vedo koliko je ura. Toda to v tem primeru ni edina možna zahteva oziroma pričakovanje kupca. Ure, ki nam kažejo čas in to z veliko mero točnosti, lahko kupimo že za nekaj tisoč tolarjev. Tu se pojavlja vprašanje, zakaj bi bili potem potrošniki pripravljeni plačati tudi sto ali tisočkrat večje vrednosti. Jasno je, da ročne ure zadovoljujejo še druge kupčeve želje in potrebe, kot so recimo status in moda, primerne pa so tudi kot darila. Ob tem se postavlja vprašanje, kakšni nadomestki bi lahko zadovoljili te potrebe. Status lahko izražamo tudi drugače, na primer z avtomobili, oblekami, počitnicami. Ko iščemo možnosti, od kod bi lahko prišli nadomestki, se moramo ozreti zelo široko. Če prodajalci ne izboljšajo kakovosti ali znižajo cene z zmanjševanjem stroškov, tvegajo nizko rast prodaje in dobička, ker utegnejo na trg prodreti nadomestki. (Thompson, Strickland, 1999, str. 81).

Določljivke nevarnosti substitucije ali možnosti pojava nadomestkov so naslednje: razmerje med ceno in kakovostjo nadomestkov, stroški spremembe proizvoda oziroma njegove zamenjave z nadomestkom in nagnjenost kupca k substituciji oziroma nadomestitvi (Pučko, 1999, str. 127). Konkurenčnost nadomestkov je pogojena s tem, kako lahko kupci preidejo z dosedanjega izdelka na nadomestnega. Ključno vprašanje so navadno stroški, povezani s takim prehodom z enega izdelka na drugega. Pri tem so mišljeni stroški, ki jih ima kupec s tem, da preide iz našega izdelka na nadomestnega. Analiza stroškov prehoda na nadomestni

izdelek običajno ni enostavna in zahteva temeljito znanje in doslednost. Upoštevati je potrebno tudi oportunitetne stroške in druge posredne stroške. Kot primer lahko recimo navedemo stroške prehoda letalskih družb na mešano floto (Boeing-Airbus). Povečajo se stroški za izobraževanje posadk, šolanje vzdrževalcev, večje število nadomestnih delov in še vrsta drugih stroškov. O substitutih pri pohoštvu težko govorimo. Res je, da se pojavljajo različni modni dodatki kot so: steklo, kovina, plastika in podobno. Izbira določene vrste lesa v pohoštvu pa narekuje predvsem moda.

V tabeli 20 so prikazani dejavniki nevarnosti pojava substitutov iz katere je razvidno, da je nevrnost vstopa substitutov ZELO NIZKA.

Tabela 20: Prikaz dejavnikov nevarnosti pojava substitutov

DEJAVNIK	Stopnja nevarnosti pojava substitutov				
	ZELO VISOKA	VISOKA	SREDNJA	NIZKA	ZELO NIZKA
Razmerje cena/kakovost substitutov					X
Stroški zamenjave proizvoda					X
Nagnjenost kupca k substituciji					X
SKUPAJ	0	0	0	0	3

V tabeli 21 je prikazana ocena trenutne privlačnosti panoge po Porterju.

Tabela 21: Ocena trenutne privlačnosti lesarske panoge – po Porterju

DEJAVNIKI	TRENUTNA PRIVLAČNOST PANOGA				
	ZELO VISOKA	VISOKA	SREDNJA	NIZKA	ZELO NIZKA
Pogajalska moč dobaviteljev	1	3	2	1	1
Pogajalska moč kupcev	2	5	3	0	2
Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi	2	5	1	1	0
Nevarnost vstopa novih konkurentov	0	2	4	1	0
Nevarnost pojava substitutov	0	0	0	0	3
SKUPAJ	5	15	10	3	6

Vir: Tabele 16-20.

V tabeli 22 je prikazana ocena trenutne privlačnosti panoge. Glede na analizo je ocena privlačnosti panoge SREDNJE VISOKA.

Tabela 22: Ocena trenutne privlačnosti lesarske panoge – po Porterju

DEJAVNIKI	TRENUTNA PRIVLAČNOST PANOGA		
	Visoka	Srednja	Nizka
Pogajalska moč dobaviteljev		●	
Pogajalska moč kupcev		●	
Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi	●		
Nevarnost vstopa novih konkurentov		●	
Nevarnost pojava substitutov			●
Skupaj:		●	
SKUPNA OCENA	SREDNJE/VISOKA		

Vir: Tabele 16-20.

## 7. VIZIJA IN POSLANSTVO LESARSKEGA GROZDA

### 7.1. VIZIJA

Vizija mora ponuditi jasen in privlačen pogled za prihodnost podjetja. Lahko jo opredelimo kot zaznavo okolja podjetja, ki ga želi posameznik ali kolektiv ustvariti na dolgi rok. Gre za nekakšno zasnovo nove, zaželjene prihodnosti, ki jo je mogoče zlahka sporočiti znotraj podjetja, pa tudi širšemu okolju podjetja. Vizijo tvorijo trije glavni graditelji (Pučko, 1999, str. 130):

- podjetniško zaznavanje, ki se odraža v želji po doseganju uspehov, usmerjenosti v cilje, v sposobnosti reševanja problemov, v prevzemanju tveganja in odgovornosti, v izkoriščanju poslovnih priložnosti itd.;
- kreativnost, ki jo lahko opredelimo kot željo po novih (inovativnih) dosežkih;
- slog vodenja pa predstavlja proces, ki mora podjetniško zaznavanje in kreativnost povezati v sistemsko celoto, saj se le tako lahko ustvarijo konkurenčne prednosti podjetja.

Vizija pomeni, da ima podjetje izgrajeno predstavo o svoji prihodnosti; na podlagi vizije si podjetje prizadeva doseči začrtani položaj (smer razvoja, bodoči položaj, zmožnosti, ki jih namerava razviti, potrebe kupcev, ki jih želi zadovoljiti itd.). Ko lahko v podjetju jasno povedo - kdo so, lahko nadaljujejo z načrtovanjem prihodnosti - kaj želijo postati. Strateška vizija mora biti realistična glede na trg in konkurenčne, tehnološke, ekonomske, regulativne in družbene pogoje, s katerimi se bo podjetje srečevalo. Predvsem pa se mora zavedati svojih virov in sposobnosti. (Thompson, Strickland, 1999, str. 24-35). Vizija naj bo jedrnata, zapisana v nekaj stavkih, konkretna, zaposlenim pa naj pomeni izziv. Pri oblikovanju vizije lesarskega grozda so sodelovale vse uprave lesarskega grozda, zato je ta plod razmišljanja različnih podjetij in strokovnih sodelavcev na tem projektu.

VIZIJA: »Vizija lesarskega grozda je organiziranje unikatnega poslovnega modela v mrežo povezanih podjetij in izvajalcev raziskovalno razvojnih storitev, ki bo omogočal pretvarjati povezanost v konkurenčno prednost in bo lahko dolgoročno podpiral člane pri procesu preobrazbe, v sodobna podjetja in ustanove sposobne konkurirati na najzahtevnejših trgih« (Zavod RCL, 2002).

### 7.2. POSLANSTVO

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji ključne dejavnike prihodnjega poslovanja, saj povezuje sedanje stanje s prihodnostjo oziroma osnovne naloge in aktivnosti sedanjega časa usmerja v doseganje zastavljenih ciljev (Thompson, Strickland, 1999, str. 27). Poslanstvo lahko opredelimo kot sestavino petih elementov in sicer (Kotler, 1996, str. 66):

- zgodovine podjetja,
- trenutnih preferenc lastnikov podjetja in posloводства podjetja,
- tržnega okolja,
- virov organizacije,
- specifičnih znanj.

Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij. Strokovnjaki, ki so v svojih raziskavah preučevali številne dokumente o poslanstvu podjetij ugotavljajo, da ti dokumenti navadno vključujejo naslednja področja (Rozman, 1993, str. 131):

- opredelitev izdelkov,
- trg in tehnologije podjetja,



- odnos do kupcev,
- zaposlenih,
- prednosti svojega poslovanja,
- opredelitev imagea itd.

Tako kot vizijo lesarskega grozda so tudi poslanstvo oblikovali njegovi člani. To naj bi predvsem poskušalo povečati konkurenčno sposobnost njegovih članov. POSLANSTVO: "Smo globalno delujoče združenje podjetij na področju proizvodnje različnega pohištva, ki gradi na dolgoletnem znanju v okolju, v katerem delujemo. Poslanstvo lesarskega grozda je ustvarjati vzdušje in pogoje, ki bodo člane vzpodbujali k oblikovanju unikatnega poslovnega modela, ki bo omogočal izkoriščanje njihovih obstoječih in ustvarjenih strateških prednosti. Sestavni del oblikovanja uspešnega poslovnega modela bo tudi dodatna specializacija in povezanost članov pri nastopu na trgu." (Zavod RCL, 2002).

## 8. SWOT ANALIZA LESARSKEGA GROZDA

SWOT je kratica in je sestavljena iz prvih štirih črk, naslednjih angleških izrazov; Strengths (moči oz. prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti), Threats (nevarnosti). V podjetju je pomembno tekoče ugotavljati njegove prednosti in slabosti ter tako določiti njegove sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim v poslovnem okolju. Da bi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti lahko določili, so potrebne informacije, ki so odraz analize notranjih dejavnikov podjetja, kot tudi informacije iz njegovega okolja (Traven, 1992, str. 644).

Pri SWOT analizi gre za odkrivanje dejavnikov znotraj in zunaj podjetja, ki imajo vpliv na uspešnost poslovanja podjetja sedaj in v prihodnjem obdobju. Namen analize je, da na osnovi ocen, ki jih pridobimo, oblikujemo takšno poslovno strategijo podjetja, ki bo maksimirala prednosti in priložnosti ter minimizirala slabosti in nevarnosti podjetja (Wheelen/Hunger, 1993, str. 160).

Ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti lesarskega grozda je izdelana na osnovi podatkov preteklega in tekočega poslovanja članov lesarskega grozda, trendov v panogi in informacij pomembnih za prihodnja obdobja. Celovito oceno prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti lesarskega grozda sem izdelal na osnovi osebne presoje, ob pomoči zaposlenih v podjetjih lesarskega grozda in Zavoda RCL-ja.

### 8.1. OCENA RAVNI USPEŠNOSTI IN TENDENC LESARSKEGA GROZDA

Računovodski izkazi dajejo podatke in informacije o finančnem položaju, uspehu poslovanja in spremembah finančnega položaja gospodarske družbe ter o tem, kakšen in kako odgovoren je odnos njenih poslovođij in drugih organov upravljanja do sredstev, ki so jim zaupana ter do zaposlenih v organizaciji, kar se izraža zlasti z zagotavljanjem plačilne sposobnosti in doseženo donosnostjo poslovanja (Turk, 1996, str. 332).

Ocenjevanje uspešnosti poslovanja članov lesarskega grozda je prikazano v tabeli 23, kjer so izračunani posamezni kazalci uspešnosti poslovanja za dejavnost DD.20.. V prilogi 13.7 je prikazan kumulativni izkaz uspeha podjetij včlanjenih v lesarski grozd za leta od 1998 do 2002 za dejavnost DD.20., v prilogi 13.8 pa bilanca stanja lesarskega grozda za leta od 1998 do 2002 za dejavnost DD.20. Primerljivost podatkov sem zagotovil z izločitvijo vpliva inflacije.

Tabela 23: Analiza kazalcev uspešnosti podjetij včlanjenih v lesarski grozd za dejavnost DD.20. za leta od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Prihodki iz poslovanja	29.669.383	29.158.842	30.692.746	27.690.032	27.591.511
2. Skupni prihodki	31.995.810	30.861.133	32.495.628	29.623.463	28.527.239
3. Stroški dela	8.061.354	8.027.383	8.424.857	7.717.841	7.680.601
4. Odhodki iz poslovanja	30.487.969	29.460.348	30.957.939	29.094.278	28.890.180
5. Skupni odhodki	33.325.481	30.832.045	32.435.161	31.180.344	29.920.557
6. Čisti dobiček/(izguba)	1.329.670	26.155	60.467	1.556.881	1.393.318
7. Povprečni kapital	17.737.822	17.351.280	18.037.602	17.617.755	15.639.276
8. Povprečna sredstva	27.615.016	27.828.689	28.962.448	29.535.144	27.679.562
9. Povprečno število zaposlenih	2.969	2.947	2.970	2.934	2.832
10. Dodana vrednost	8.436.587	9.504.587	9.956.375	7.704.760	7.629.839
<b>KAZALEC</b>					
Gospodarnost (2/5.)	0,9601	1,0009	1,0019	0,9501	0,9534
Gospodarnost iz poslovanja (1./4.)	1,0495	1,0475	1,0497	1,0182	0,9874
Donosnost kapitala (6./7.)	0,0750	0,0015	0,0034	0,0884	0,0891
Donosnost sredstev (6./8.)	0,0482	0,0009	0,0021	0,0527	0,0503
Donosnost prihodkov (6./1.)	0,0448	0,0009	0,0020	0,0562	0,0505
Stroški dela na zaposlenega (3./9.)	2.715,17	2.723,92	2.836,65	2.630,48	2.712,08
Dodana vrednost na zaposlenega (10./9.)	2.841,56	3.225,17	3.352,31	2.626,03	2.694,15
Prihodki na zaposlenega (1./9.)	10.776,63	10.472,05	10.941,29	10.096,61	10.073,18
Čisti dobiček/(izguba) na zap. (6./9.)	447,85	8,88	20,36	530,63	491,99

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

S kazalcem gospodarnosti ugotavljamo ali je podjetje poslovalo s pozitivnim ali negativnim poslovnim izidom. Podjetja v skupini DD.20. so v letih 1998, 2001 in 2002 poslovala z izgubo v letih 1999 in 2000 pa z minimalnim dobičkom. Za razliko od celotne gospodarnosti so podjetja v svoji osnovni dejavnosti poslovala z dobičkom tudi v letu 1998 in 2001. Drugače je v panogi, ki je v celotnem obdobju poslovala z izgubo (glej prilogo 13.09). Donosnost kapitala podjetij v skupini DD.20. je negativna ali pa zelo nizka in ne presega enega odstotka. Še slabše je s stopnjo donosnosti sredstev, vendar pa je boljša kot v panogi (glej prilogo 13.09). Višina stroškov dela na zaposlenega niha glede na uspešnost poslovanja podjetij. Toda stroški v panogi so v povprečju višji (glej prilogo 13.09). Dodana vrednost na zaposlenega je v letih 1998, 1999 in 2000 naraščala, v letu 2001 pa se je opazno zmanjšala, kar za 21,6% glede na predhodnje leto. V letu 2002 se je dodana vrednost na zaposlenega nekoliko dvignila, glede na leto 2001. Podobna gibanja opazimo tudi v panogi (glej prilogo 13.09). Prihodki od prodaje na zaposlenega kažejo podobno tendenco kot dodana vrednost na zaposlenega, vendar je padec dodane vrednosti iz leta 2000 na 2001 nekoliko manjši. Največja izguba na zaposlenega je bila v letu 2001, ko je le-ta znašala 53.063 SIT na zaposlenega, v panogi pa je znašala 61.703 SIT na zaposlenega (glej prilogo 13.09). Najbolje je bilo v letu 2000, ko so podjetja v skupini DD.20. ustvarila 2.036 SIT dobička na zaposlenega.

Ocenjevanje uspešnosti poslovanja članov lesarskega grozda je prikazano v tabeli 24, kjer so izračunani posamezni kazalci uspešnosti poslovanja za dejavnost DN.36.1. V prilogi 13.10 je prikazan kumulativni izkaz uspeha podjetij včlanjenih v lesarski grozd za leta od 1998 do 2002 za dejavnost DN.36.1, v prilogi 13.11 pa bilanca stanja lesarskega grozda za leta od 1998 do 2002 za dejavnost DN.36.1. Primerljivost podatkov sem zagotovil z izločitvijo vpliva inflacije.

Tabela 24: Analiza kazalcev uspešnosti podjetij včlanjenih v lesarski grozd za dejavnost DN.36.1 za leta od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Prihodki iz poslovanja	24.078.445	24.343.582	24.509.581	24.730.263	25.381.785
2. Skupni prihodki	24.952.809	26.143.321	25.607.032	25.813.699	25.930.463
3. Stroški dela	6.111.074	6.410.890	6.535.280	6.706.586	6.854.495
4. Odhodki iz poslovanja	23.248.358	24.358.699	23.877.099	24.388.745	24.403.135
5. Skupni odhodki	24.715.025	25.711.965	24.983.137	25.512.229	25.480.454
6. Čisti dobiček/(izguba)	237.784	431.356	623.895	301.470	450.009
7. Povprečni kapital	10.920.895	12.172.874	13.284.969	13.656.485	12.926.316
8. Povprečna sredstva	21.292.196	22.862.205	24.344.274	24.268.620	24.264.078
9. Povprečno število zaposlenih	2.162	2.178	2.211	2.269	2.363
10. Dodana vrednost	7.154.096	8.243.652	8.313.624	8.396.116	8.778.864
<b>KAZALEC</b>					
Gospodarnost (2./5.)	1,0096	1,0168	1,0250	1,0118	1,0177
Gospodarnost iz poslovanja (1./4.)	1,0733	1,0733	1,0725	1,0584	1,0626
Donosnost kapitala (6./7.)	0,0218	0,0354	0,0470	0,0221	0,0348
Donosnost sredstev (6./8.)	0,0112	0,0189	0,0256	0,0124	0,0185
Donosnost prihodkov (6./1.)	0,0099	0,0177	0,0255	0,0122	0,0177
Stroški dela na zaposlenega (3./9.)	2.826,58	2.943,48	2.955,80	2.955,75	2.900,76
Dodana vrednost na zaposlenega (10./9.)	3.309,02	3.784,96	3.760,12	3.700,36	3.715,13
Prihodki na zaposlenega (1./9.)	11.541,54	12.003,36	11.581,65	11.376,69	10.973,53
Čisti dobiček/(izguba) na zap. (6./9.)	109,98	198,05	282,18	132,86	190,44

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Za razliko od podjetij v skupini DD.20. so podjetja v skupini DN.36.1 poslovala z dobičkom od leta 1998 do 2002. Celotna gospodarnost podjetij v skupini je bila nekoliko nižja kot gospodarnosti iz poslovanja, kar je močno povezano s stroški financiranja (glej prilogo 13.09). Donosnost kapitala podjetij v skupini DN.36.1 se giblje od 2,2% v letu 1998 in 2001 do 4,7% v letu 2000. Podoben trend opazimo s stopnjo donosnosti sredstev in prihodkov. Višina stroškov dela na zaposlenega vsako leto narašča, drugače je v panogi, kjer so se stroški dela v letu 2001 in 2002 nekoliko znižali glede na leto 2000 (glej prilogo 13.12). Rahel padec navzdol opazimo samo v letu 2002. Dodana vrednost na zaposlenega je v letih 1998, 1999 in 2000 močno naraščala, nato opazimo rahlo stagnacijo v letih 2001 in 2002, vendar je ta še vedno višja kot v panogi (glej prilogo 13.12). Prihodki od prodaje na zaposlenega nihajo iz leta v leto in se gibljejo od 11 do 12 milijonov na zaposlenega. Največji dobiček na zaposlenega je bil v letu 2000, ko je znašal 28.218 SIT na zaposlenega, v panogi je v letu 2000 dobiček na zaposlenega znašal 12.808 SIT (glej prilogo 13.12). Najnižji pa je bil v letu 1998, ko so podjetja v skupini DD.36.1 ustvarila 10.998 SIT dobička na zaposlenega.

## 8.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Z ocenjevanjem prednosti in slabosti podjetja poskušamo oceniti posamezne podstrukture v podjetju, ki vplivajo na uspeh poslovanja podjetja.

Prednosti so tiste notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga in jih lahko uspešno uporabi v boju proti konkurenci. Prednosti lahko iščemo v kadrih, tehnologiji, finančnih sredstvih, organizaciji, produktih itd. Nasprotno pa slabosti lahko okarakteriziramo kot pomanjkanje tistih atributov podjetja, ki bi lahko prispevali k večji konkurenčnosti (Traven, 1992, str. 645).

V analizi prednosti in slabosti bom ocenjeval naslednje podstrukture lesarskega grozda:

- podstrukturo proizvoda,

- tržno podstrukturo,
- tehnološko podstrukturo,
- organizacijsko podstrukturo,
- kadrovsko podstrukturo,
- finančno podstrukturo,
- raziskovalno-razvojno podstrukturo.

Ocena posameznih podstruktur je narejena na osnovi ankete, ki je bila opravljena med člani lesarskega grozda. Informacije pridobljene s pomočjo ankete omogočajo oceno stanja v grozdu. Tako pridobljene informacije so osnova za izdelavo ocene posamezne podstrukture. Vsaka podstruktura je kvantitativno ocenjena po lestvici (skali) in sicer:

ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
------------	-------	---------	-------	------------

Končna ocena je oblikovana na osnovi vsote posameznih komponent.

### **8.2.1. Prednosti in slabosti podstrukture proizvoda**

Gledano z vidika podjetja proizvodi določajo uspešnost poslovanja podjetja. Potrošnik namerč ne izbira proizvodov le glede na njihove tehnične značilnosti, pač pa na potrošnikovo nakupno odločitev vplivajo še estetske lastnosti (dizajn, originalnost, funkcionalnost, modnost, ipd.) in ekonomske lastnosti (te se kažejo v senci, ki mora biti v sorazmerju s kvaliteto). Vse tri zahteve morajo biti upoštevane pri snovanju novega proizvoda (Rozman/Rusijan, 1996, str. 205).

Pri produktnih zmogljivostih so ugotovili, da je produktni portfelj preširok in je približno dvakrat večji kot v primerljivih podjetjih v državah EU. To pomeni, da so podjetja premalo prilagodljiva, nimajo dovolj velikih serij in niso določila svojih ključnih izdelkov (Kranjec, 2001, str. 18). Proizvodni program lesarskega grozda lahko v grobem razdelimo na dva segmenta in sicer na:

- DD. 20.00 - obdelava in predelava lesa.
- DN. 36.10 - proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti.

Med proizvodne programe obdelava in predelava lesa (DD.20.) spadajo izdelki: okna, notranja vrata in podboji, vhodna vrata, garažna vrata, polkna, opažne plošče in izdelava montažnih hiš. Proizvodnja pohištva (DN.36.1) v lesarskem grozdu zajema: proizvodnjo sedežnega pohištva, proizvodnjo pohištva za poslovne namene, proizvodnjo kuhinjskega pohištva in proizvodnjo drugega pohištva. V pohištveni industriji so močno prisotni tako imenovani lon posli. Povpraševanje po lon poslih pa je cenovno zelo elastično, tako da so proizvajalci pohištva pod neprestanim cenovnim pritiskom. Struktura proizvodnih programov članov lesarskega grozda je prikazana v tabeli 25.

Tabela 25: Struktura proizvodnih programov članov lesarskega grozda za leto 2001 (v 000 SIT).

Izdelek	(v 000 SIT) 2001	(v %) 2001
DD.20		
Lesena okna	4.045.487	14,63%
PVC okna	2.956.025	10,69%
Alu-lesena okna	403.787	1,46%
Alu okna	220.940	0,80%
Lesena notranja vrata	3.905.782	14,12%
Lesena vhodna vrata	1.200.130	4,34%
Notranja vrata-folja	187.520	0,68%
Alu vhodna vrata	64.292	0,23%
Opažne plošče	3.365.115	12,17%
Žagan les	1.642.176	5,94%
Iverne plošče	1.534.492	5,55%
Gozdno lesni sortiment	969.153	3,50%
Plemeniti furnir	726.856	2,63%
Tehnični furnir	726.865	2,63%
Pohištvo iz masivnega lesa	726.862	2,63%
Papirnati krožniki	161.526	0,58%
Izolacijska stekla	80.763	0,29%
Suhomontažni podi	29.613	0,11%
Ostalo	4.711.161	17,03%
SKUPAJ	27.658.545	

Vir: Interni podatki članov lesarskega grozda in RCL-ja.

Tabela 25: Struktura proizvodnih programov članov lesarskega grozda za leto 2001 (v 000 SIT).

Izdelek	(v 000 SIT) 2001	(v %) 2001
DN.36.1		
Jedilniško pohištvo	3.582.549	15,99%
Stoli	3.470.594	15,49%
Spalnice	3.291.467	14,69%
Kuhinjsko pohištvo	2.933.212	13,09%
Dnevne sobe	2.261.484	10,10%
Vrata	1.903.229	8,50%
Kosovno pohištvo	1.253.892	5,60%
Pohištvo iz masivnega lesa	694.119	3,10%
Pisarniško pohištvo	582.164	2,60%
Otroški program	447.819	2,00%
Žagan les	403.037	1,80%
Kooperacijski posli	134.346	0,60%
Hotelsko pohištvo	98.520	0,44%
Pohištvo za bolnišnice	44.782	0,20%
Ostalo	1.298.674	5,80%
SKUPAJ	22.399.888	

Vir: Interni podatki članov lesarskega grozda in RCL-ja.

Iz tabele 25 je razvidno, da pri podjetjih iz skupine DD.20. prevladuje proizvodnja lesenih oken s 14,63%, sledi proizvodnja lesenih notranjih vrat in opažnih plošč, ter nato proizvodnja PVC oken. Pri podjetjih iz skupine DN.36.1 prevladuje proizvodnja jedilniškega pohištva s 15,99%, sledi proizvodnja stolov s 15,49%. Pomemben delež predstavlja še proizvodnja pohištva za spalnice, kuhinjskega pohištva ter pohištva za dnevne sobe. Donosnost posameznih programov je zelo različna. Opazna pa je donosnost programov, ki so oblikovani in razviti v Sloveniji. Povsem drugače je pri lon poslih, saj je pritisk na cene zelo močan.

Podjetja se pri lon poslih srečujejo s konkurenco iz Azije in Vzhodne Evrope. Opazna je tudi razlika med donosnostjo programov, ki spadajo v skupino DD.20. ali v skupino podjetij DN.36.1.

Ko so v CIC pri dvajsetih podjetjih analizirali donosnost izdelkov, ki so namenjeni za domači trg in izvoz, so ugotovili, da je bila donosnost izvoznih izdelkov blizu nič ali negativna, domačih pa pozitivna (Kranjec, 2001, str. 18). Donosnost kapitala po posameznih skupinah podjetij lesarskega grozda je prikazana v tabeli 26.

Tabela 26: Donosnost kapitala v podjetjih lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20 in DN.36.1 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Dobiček/ (izguba) - DD.20.	- 1.329.670	26.155	60.467	- 1.556.881	- 1.393.318
1. Dobiček/ (izguba) - DN.36.1	237.784	431.356	623.895	301.470	450.009
2. Povprečni kapital - DD.20.	17.737.822	17.351.280	18.037.602	17.617.755	15.639.276
2. Povprečni kapital - DN.36.1	10.920.895	12.172.874	13.284.969	13.656.485	12.926.316
3. Donosnost na kapital - DD.20.	- 0,075	0,002	0,003	- 0,088	- 0,089
3. Donosnost na kapital - DN.36.1	0,022	0,035	0,047	0,022	0,035

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Iz tabele 26 je razvidno, da so podjetja v skupini DD.20. v letih 1998, 2001 in 2002 poslovala nerentabilno saj niso ustvarila dobička. V letih 1999 in 2000 pa so podjetja v skupini DD.20. poslovala z minimalnim dobičkom. Tako je v letu 1999 donosnost na kapital znašala 0,2% v letu 2000 pa 0,3%, kar je bil še vedno skromen rezultat. Panoga DD.20. je v celotnem obdobju poslovala nerentabilno (glej prilogo 13.13). Drugače je pri podjetjih iz skupine DN.36.1, ki so v obdobju od 1998 do 2002 poslovala z dobičkom. Njihova donosnost na kapital se v obdobju od 1998 do 2002 giblje od 2,2% do 4,7% in je višja kot v panogi DN.36.1 (glej prilogo 13.13).

Donosnost vloženi sredstev za skupini podjetij DD.20. in DN.36.1, ki so včlanjena v lesarski grozd, je prikazana v tabeli 27.

Tabela 27: Donosnost sredstev podjetij lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20. in DN.36.1 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Dobiček/ (izguba) - DD.20.	- 1.329.670	26.155	60.467	- 1.556.881	- 1.393.318
1. Dobiček/ (izguba) - DN.36.1	237.784	431.356	623.895	301.470	450.009
2. Povprečna sredstva - DD.20.	27.615.016	27.828.689	28.962.448	29.535.144	27.679.562
2. Povprečna sredstva - DN.36.1	21.292.196	22.862.205	24.344.274	24.268.620	24.264.078
3. Donosnost na sredstva - DD.20.	- 0,048	0,001	0,002	- 0,053	- 0,050
3. Donosnost na sredstva - DN.36.1	0,011	0,019	0,026	0,012	0,019

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Iz tabele 27 je razvidno, da je donosnost sredstev skromna. To je opaziti pri podjetjih iz skupine DD.20., ki so v letih 1999 in 2000 na 100 SIT vloženi sredstev ustvarila le skromnih 0,1 oziroma 0,2 stotina dobička, še slabše je v celotni panogi DD.20., ki v opazovanem obdobju ni ustvarila dobička (glej prilogo 13.14). Nekoliko bolje je pri podjetjih iz skupine DN.36.1, ki so ustvarila v obdobju od 1998 do 2002 na vloženi 100 SIT od 1,1 do 2,6 stotina dobička. Ta rezultat pa je tudi boljši kot v panogi DN.36.1 (glej prilogo 13.14).

Kakovost proizvodov je vedno bolj odvisna od kakovosti obdelovalnih strojev. Trenutno pa je stanje na področju tehnologije dokaj slabo. Delno je to pomanjkljivost mogoče nadomestiti z večjo pozornostjo in delom zaposlenih. Problem takega načina dela je, da je produktivnost dela nižja od primerljivih podjetij v Vzhodni Evropi (Glej prilogo 13.27).

Konkurenčnost proizvodov je na zadovoljivi ravni. Vendar pa se mora panoga zavedati, da je sedanja prednost pred izdelki iz Vzhodne Evrope in Azije iz leta v leto manjša. Trenutno izdelki dosegajo, glede na enako kvaliteto nižje cene kot konkurenca iz Italije, Francije in Španije. Konkurenčnost bo mogoče obdržati le na področju visoko specializiranih "nišnih" izdelkov. Pohištvena industrija je nekoliko svetlejši del lesarske zgodbe, saj trži izdelke z (v povprečju) višjo dodano vrednostjo. Najuspešnejši so seveda tisti, ki ponujajo izdelke visoke stopnje tehnološke zahtevnosti in primerne dizajna, to pa je že logični začetek graditve prepoznavnosti - blagovne znamke in vrhunske kakovosti celotnega spleta storitev, ne le izdelka (Korber, 2002, str. 18). Konkurenca prihaja tako iz Vzhodne Evrope, Azije in Zahodne Evrope. Prednost panoge pred konkurenco iz Vzhodne Evrope in Azije je predvsem kvaliteta izdelave in točnost dobave. Prednost pred konkurenco iz Zahodne Evrope je nižja cena. Globalizacija potiska izdelke z visoko vsebnostjo materiala in dela na območja centralne in Vzhodne Evrope, JV Azije in Južne Amerike (Korber, 2002, str. 18).

Trenutna glavna naloga embalaže v lesni industriji je zaščita izdelkov pred fizičnimi poškodbami in vplivi iz okolja. Razmišljati pa je potrebno, da se vsak kupec sreča z embalažo, ki na nek način tudi predstavlja image podjetja in brezplačno reklamo v fazi tansporta od trgovine do končnega potrošnika.

Glede na trend v pohištveni industriji se zaloge selijo k proizvajalcu, tako so skladišča veletrgovcev na varnostnih zalogah. V takšnih razmerah je potrebno držati na zalogi večje količine končnih izdelkov kot v preteklosti. Tako je potrebno v prihodnosti razmišljati o selitvi zalog na dobavitelje določenih polizdelkov.

Proučevano področje so bile reklamacije v jamstveni dobi, ki jih je po besedah Mirana Zagerja sorazmerno precej in vplivajo na prihodek. Veliko težav lesarjem povzročajo še zamudni penali, kjer izgubijo med pet in petnajst odstotki prihodkov (Kranjec, 2001, str. 18). Reklamacije so v panogi še vedno dokaj visoka postavka. Deloma jih je potrebno pripisati nepravilni in včasih malomarni manipulaciji s surovino. Deloma pa zastareli tehnologiji.

Tabela 28: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda lesarskega grozda

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Število proizvodnih programov		8	6		2
Donosnost programov		5	6	3	2
Kakovost proizvodov	3	10	2	1	
Konkurenčnost proizvodov	2	3	8	3	
Konkurenca	2	6	8		
Embalaža	2	3	6	5	
Skladiščenje proizvodov		5	11		
Urejanje reklamacij	3	3	10		
Skupaj	12	43	57	12	4
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

### 8.2.2. Prednosti in slabosti tržne podstrukture

Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki bo zadovoljila pričakovanja porabnikov in podjetij, ki s svojimi produkti ali storitvami le-te zalagajo in servisirajo (Kotler, 1996, str. 13).

Slovenska lesna industrija ima sorazmerno velik delež izvoza v realizaciji, kjer njihovi izdelki ne uspejo prodreti v višje cenovne razrede. Izgubljajo tržne deleže, še posebno proizvajalci stavbnega pohištva, dosegajo pa tudi čedalje nižje cene. Proizvajalci so predvsem usmerjeni v proizvodnjo, ne pa v trženje. To sta v preteklosti opravljala Slovenijales in Lesnina. Ko sta razpadla, so tržiti začela podjetja, ki pa za to niso imela dovolj sposobnih komercialistov. Niso obvladala izvoznih trgov in prodajnih poti, zdaj pa prodajajo predvsem preko posrednikov, kar zmanjšuje zaslužek (Kranjec, 2001, str. 18).

Zaradi velike širine proizvodnih programov se bom osredotočil na osnovno delitev grozda in sicer na:

- DD.20. - obdelavo in predelavo lesa.
- DN.36.1 - proizvodnjo pohištva, druge predelovalne dejavnosti.

Delež prodaje na domačem in na tujih trgih v obdobju od 1998 do 2002 za skupino podjetij v dejavnosti DD.20. in DN.36.1, ki so včlanjena v lesarski grozd je prikazan v tabelah 29 in 30.

Tabela 29: Prihodki iz poslovanja in struktura prihodkov iz poslovanja v DD.20. v obdobju od 1998 do 2002.

ELEMENT	1998	1999	2000	2001	2002
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	29.669.383	29.158.842	30.692.746	27.690.032	27.591.511
Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu (v 000 SIT)	10.785.642	11.778.653	12.065.834	9.747.039	11.012.051
Čisti prihodki iz prodaje na tujem trgu (v 000 SIT)	16.405.276	14.804.206	15.933.491	15.257.060	13.823.347
Drugi prihodki	2.478.465	2.575.983	2.693.421	2.685.933	2.756.113

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha za leta od 1998 do 2002.

Iz tabele 29 podatki kažejo, da se delež prodaje na tujem zmanjšuje. Tako so podjetja v skupini DD.20. leta 1998 na tujem realizirala nekaj več kot 55% celotne prodaje, v letu 2002 pa je delež znašal dobrih 50%. Delež prodaje na tujih trgih je v panogi DD.20. še višji in se giblje od 55% do 63% celotne prodaje (glej prilogo 13.15). Kriza je veliko bolj izrazita v stavbnem mizarstvu, kjer je izvoz usmerjen predvsem v Nemčijo.

Tabela 30: Prihodki iz poslovanja in struktura prihodkov iz poslovanja v DN.36.1 v obdobju od 1999 do 2002.

ELEMENT	1998	1999	2000	2001	2002
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	24.078.445	24.343.582	24.509.581	24.730.263	25.381.785
Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu (v 000 SIT)	3.773.892	3.713.242	3.755.321	4.841.713	6.665.889
Čisti prihodki iz prodaje na tujem trgu (v 000 SIT)	18.820.932	18.985.017	19.059.628	18.107.971	17.061.509
Drugi prihodki	1.483.621	1.645.323	1.694.632	1.780.579	1.654.387

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha za leto od 1998 do 2002.

V tabeli 30 so prikazani podatki realizirane prodaje na domačem in tujih trgih v letih od 1998 do 2002. Iz tabel je razvidno, da je večina prihodkov iz poslovanja realiziranih na tujih trgih. Delež prihodkov od prodaje na tujih trgih se je povečeval do leta 2000 nato pa opazimo padec. V večji meri lahko ta padec pripišemo recesiji v EU in padcu ameriškega dolarja. Nekoliko pa se je okrepila prodaja na domačem trgu. Podobna gibanja opazimo tudi v panogi DN.36.1 (glej prilogo 13.15).

Pri sami sestavi kupcev je potrebno omeniti, da so največji odjemalci pohištva veletrgovine. Manjši del predstavlja prodaja na drobno preko lastnih prodajalen. Tako imajo podjetja včlanjena v lesarski grozd v Sloveniji zelo malo prodajalen na drobno. Poudariti je tudi potrebno, da se veliko izdelkov prodaja preko trgovskih mrež kot je na primer Lesnina. Na tujih trgih podjetja lesarskega grozda prodajajo trgovskim mrežam ali preko posrednikov. V zadnjem obdobju je močno prisotna gospodarska recesija v Nemčiji, ki je bila glavno tržišče za stavbno mizarstvo. To krizo so slovenska podjetja prvič občutila že v decembru leta 2000, ko so nemške banke ustavile garancije gradbenim podjetjem in te niso naročale novih količin stavbenega pohištva.



Z nekoliko drugačno situacijo se sedaj srečujejo podjetja, ki izvažajo v Združene države Amerike. Ta sicer imajo naročila, vendar pa je vrednost dolarja v zadnjem letu padla za več kot 20% glede na vrednost tolarja. Nestabilne razmere na Balkanu in v Rusiji še vedno močno vplivajo na potek poslovanja. Razmere na območjih nekdanje Jugoslavije so problematične predvsem zaradi slabe plačilne sposobnosti podjetij. Redka so podjetja, ki razmišljajo tudi o dejavnem trženju in obvladovanju distribucijskih kanalov doma in v tujini. Slabosti v razvoju lesnih podjetij sta trženje in promocija, saj podjetja nimajo ustreznih strokovnjakov, ne poznajo dovolj dobro svojih prodajnih trgov, hkrati pa ne poskušajo pridobiti informacij o razmerah slednjih ali krajših dobaviteljskih verigah (Kranjec, 2001, str. 18).

Promocijske aktivnosti so vezane na konvencionalne metode kot so prisotnost na pohoštvinih sejmi, reklamiranje v dnevnem časopisu in revijah ter oglaševanje na radijskih postajah. Pojavljajo se tudi nove smeri promocije kot so internetne strani. Sama promocija se od podjetja do podjetja razlikuje, predvsem od višine vloženih sredstev. Potrebno je razmišljati tudi o posrednem oglaševanju na televiziji (scena, kulise itd). Pomankljiva pa je tudi celotna celostna podoba podjetij.

Po Kotlerjevi definiciji je raziskava trga splet sistematičnega načrtovanja, zbiranja in analiziranja podatkov, ki se nanašajo na določene, za podjetje pomembne, trženjske razmere, ter poročanje o rezultatih (Kotler, 1996, str. 130). Raziskava trga v lesarskem grozdu je predvsem odvisna od velikosti podjetja, saj manjša podjetja za to nimajo ustreznega znanja ali pa imajo zaposleni premalo časa. Izkušnje na določenih trgih, ki jih imajo posamezni člani grozda bi bilo smoterno izkoristiti tudi pri ostalih članih grozda, saj bi s tem veliko prihranili, tako stroškovno kot tudi časovno.

Tabela 31: Ocena prednosti in slabosti trženjske podstrukture lesarskega grozda

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Prodaja po proizvodnih programih	1	6	8		1
Delež prodaje na domačem trgu	3	2	6	5	
Struktura kupcev	2	3	10	3	
Stabilnost izvoznih trgov	2	2	6	6	
Prodajne poti	2	3	6	3	2
Hitrost dobav		3	13		
Promocijske aktivnosti	2	2	6	5	2
Raziskava trga	1	2	5	5	3
Skupaj	12	23	60	27	8
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	SREDNJE				

### 8.2.3. Prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Tehnologija je sistem proizvodnih procesov in postopkov, ki so med seboj povezani v celoto pri proizvodnji določenega izdelka; tehnologija torej označuje način povezovanja živega dela in sredstev za delo v proizvodnih procesih (Kavčič, 1982, str. 10). Slovenska lesarska podjetja so po izkoriščanju svojih tehnoloških zmogljivostih primerljiva z državami EU. Produktivnost strojev pa je dva do trikrat manjša kot v državah EU. Večina podjetij lesarskega grozda je locirana izven večjih mest, tako da imajo možnost širitve proizvodnih obratov in s tem tudi rasti in specializacije podjetja v okviru lesarskega grozda. Drugače pa so podjetja včlanjena v lesarski grozd locirana po različnih regijah. V osrednji slovenski regiji je sedem podjetij, v gorenjski regiji tri podjetja v primorski regiji eno, v notranjski regiji dve in zasavski regiji eno.

Stanje objektov v podjetjih lesarskega grozda glede na panogo je dokaj zadovoljivo. Večina objektov je sicer starejših od deset let, vendar zadovoljuje potrebe podjetij. Nekoliko drugače je v starejših objektih, saj njihova razporeditev v velikih primerih predstavlja tako organizacijski kot tudi tehnološki problem. Ti objekti namreč niso bili zgrajeni za serijsko proizvodnjo, ampak za obrtniški način proizvodnje.

Starost opreme med člani lesarskega grozda predstavlja eno od najslabših komponent, saj večina opreme ni več dorasla sedanjemu obsegu proizvodnje. Vse to povečuje stroške proizvodnje pohištva in s tem tudi zmanjšuje konkurenčnost podjetij. Stanje opreme je sicer nekoliko boljše, ker se jo poskuša redno vzdrževati, saj se podjetja zavedajo, da bo v nasprotnem primeru še slabše.

V panogi je oprema približno 80% amortizirana. Fizična produktivnost strojev je dva- do trikrat manjša kot pri zahodnih tekmečih in veže nase preveč zaposlenih. Nastajajo tudi ozka grla, v strojih primanjkuje informacijske tehnologije, kjer pa je te dovolj, je premalo usposobljenih delavcev, ki bi jo znali upravljati (Kranjec, 2001, str. 18). Naložbe v opredmetena osnovna sredstva so prikazane v tabeli 32 za obdobje od 1999 do 2001.

Tabela 32: Naložbe v opredmetena osnovna sredstva v obdobju od 1999 do 2001 v (000) SIT.

ELEMENT	1999	2000	2001
Naložbe v opredmetena osnovna sredstva (v 000 SIT) - DD.20.	45.874.626	46.713.479	45.680.232
Naložbe v opredmetena osnovna sredstva (v 000 SIT) - DN.36.1	43.843.253	50.635.231	51.347.265
Naložbe v opredmetena osnovna sredstva (v 000 SIT) - Skupaj	89.717.879	97.348.710	97.027.497

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha za leto od 1999 do 2001.

Podatki iz tabele 32 kažejo, da se naložbe v opredmetena sredstva pri podjetjih iz skupine DN.36.1 povečujejo, pri podjetjih iz skupine DD.20. pa je v letu 2001 že opaziti stagnacijo trga s stavbnim pohištvom, ko so se naložbe v opredmetena osnovna sredstva zmanjšale glede na leto 2000.

Razpoložljivost surovine in repromaterialov je na dobri ravni. Pri sami dobavi repromaterialov in surovine ni večjih problemov, večji problem je zagotoviti surovino in repromateriale v pravem času, saj so dobavni roki končnih izdelkov kratki, hkrati pa kupci želijo vse širši asortima izdelkov. To predstavlja problem, saj bi bilo potrebno imeti vse surovine in repromateriale vedno na zalogi, kar velikokrat ni mogoče. V CIC so še ugotovili, da sta v lesni industriji stopnja zadolžitve in obseg zalog višja od slovenskega povprečja. To dokazuje majhno prilagodljivost dejavnosti, ki je prisiljena kopičiti zaloge, to pomanjkljivost pa mora financirati z zadolževanjem in obratnimi sredstvi, s katerimi financira še svoj razvoj (Kranjec, 2001, str. 18). Poseben problem je sezonski vpliv dobav določenih vrst lesa v poletnih mesecih. Kvaliteta te surovine je poleti namreč zelo odvisna od pravilnosti manipulacije. Izpad dobave kvalitetne surovine v poletnih mesecih pa predstavlja velik problem, saj ga ni mogoče nadomestiti in je močno povezan z dodatnimi stroški. Podjetja vključena v lesarski grozd imajo po večini razpršeno strukturo dobaviteljev, tako da nabava ni odvisna od posameznih dobaviteljev.

Glede na tradicijo, ki jo ima večina slovenskih pohištvenih podjetij, imajo proizvodni delavci zadosti izkušenj. Problem se pojavi, ko tehnologi in razvojniki posodablajo proizvodne linije, ker kasneje ugotovijo, da zaposleni nimajo znanj za njihovo upravljanje. Kakovost izdelkov velikokrat ni odvisna samo od uporabe kakovostnejših in dražjih materialov, ampak tudi od izkušnj in znanj zaposlenih. Odstotek izmeta oziroma izkoristek je različen glede na končni izdelek. Na tem mestu pa je teba opozoriti, da posamezna podjetja preslabo spremljajo izkoristke surovine in odstotke izmeta. Uvesti bi bilo potrebno določene spremembe pri nadzoru le-teh.

Jedro nekonkurenčnosti v lesni industriji tako niso plače, temveč drugi stroški, najbolj pomembni pri tem pa so stroški materiala, ki so višji kot pri tekmečih v državah EU. "Te stroške je mogoče racionalizirati, zlasti pri nabavi in kakovosti ali denimo pri izmetu," razlaga Zager. Stroške napak in izmeta bi lahko znižali za pet do deset odstotkov (Kranjec, 2001, str. 18).

Notranja logistika v podjetjih lesarskega grozda je na srednji ravni. Ta je namreč močno odvisna od razvrstitve in stanja objektov, deloma pa tudi od starosti in dotrajanosti opreme. Večina notranje logistike v podjetjih poteka po mreži valjčnih transporterjev z medfaznimi skladišči.

Stanje dokumentacije ni problematično, saj je že večina podjetij uvedla računalniško podprte sisteme arhiviranja in analiz podatkov. Naslednja stopnja je povezava vseh informacijsko podprtih sistemov v celoto za sprotno spremljanje podatkov in pripravo analiz, ki bi omogočale boljše odločanje.

Slaba izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti je predvsem posledica majhnih serij in preširokega asortimana izdelkov. To povzroča večje stroške proizvodnje, hkrati pa zmanjšuje izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti. V prihodnosti bi bilo potrebno razmišljati o specializaciji proizvodnje. Slovenska lesarska podjetja izrabljajo svoje tehnološke zmogljivosti 85% in so pri tem primerljiva z državami EU (Kranjec, 2001, str. 18).

Večina podjetij v panogi je ekološkemu vidiku posvečala premalo pozornosti, zato je potrebno v naslednjih letih obnoviti ali zamenjati kurilne naprave, da bodo lahko dosegale EU ozirna slovenske ekološke standarde. Potrebno pa je tudi uskladiti emisije iz lakirnic v skladu z zahtevami VOC in IPPC.

Za prodajo na trge EU sta vse bolj pomembni ekologizacija in harmonizacija. V EU svojo industrijo varujejo s tehnološkimi, ekološkimi in zdravstvenimi standardi. "Kdor jim z izdelki in procesi ne sledi, bo prodajal v nižjih cenovnih razredih ali pa sploh ne," pravi Zager (Kranjec, 2001, str. 18).

Raven sindikalne organiziranosti in delovanje sindikata je na zadovoljivi ravni. Delovanje sindikatov pa bi bilo potrebno usmeriti tudi v druga področja in ne samo v skrb za izplačilo regresa, plač in ostalih stroškov dela.

Tabela 33: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture lesarskega grozda

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Lokacija lesarskega grozda		10	3	3	
Razvrstitev in stanje obratov/objektov	2	5	6	3	
Starost in stanje tehnološke opreme		4	4	6	2
Razpoložljivost surovine/repromaterialov	2	3	10	1	
Kakovost delovne sile	2	2	11	1	
Odstotek izmeta/izkoristek		5	6	5	
Notranja logistika		5	5	6	
Stanje tehnološke dokumentacije	2	5	6	3	
Stopnja izkoriščenosti proiz. zmogljivosti		5	8	2	1
Ekološki vidik	2	5	8	1	
Sindikalna organiziranost		10	6		
Skupaj	10	59	77	31	3
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	SREDNJE/DOBRO				

#### 8.2.4. Prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Zaposleni v podjetjih so tisti, ki uresničujejo načrte podjetij. Vloga managementa v podjetju pa je vzpostavitev pozitivnih pogojev za delo in občutka pripadnosti podjetju. Kadri so najpomembnejši vir organizacije. To izhodišče pomeni, da sta organizacija na eni in kadri na drugi strani dve različni entiteti, med katerima management išče optimalno razmerje z namenom, da bi v čim večji meri dosegel cilje organizacije in da bi v čim večji meri omogočil zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih (Svetlik, 1998, str. 77).

V središču poslovodenja znanja je problem pridobivanja, ustvarjanja in izkoriščanja intelektualnega kapitala v podjetju ter preoblikovanje človeškega v strukturi kapitala podjetja (Pučko, 1998, str. 561). Veliko managerjev se danes zaveda, da so ljudje največje bogatstvo podjetja, zato jih je potrebno ustrezno motivirati, saj je to eden izmed dejavnikov konkurenčne prednosti podjetja (Traven, 1995, str. 456).

Mnogi strokovnjaki, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje problemov v prihodnosti poudarjajo, da bodo odločilno vlogo pri razreševanju problemov imeli ljudje in njihove zmožnosti. Med podjetji, ki si konkurirajo na trgih, ne bo več tehničnih skrivnosti; kontinuirano se bodo pojavljale novosti oziroma tehnične prednosti enega pred drugim, vendar bodo to skrivnosti le za kratek čas. Avtorji tako vidijo poseben maneverski prostor predvsem v neizkoriščenih človeških virih (Možina et al. 1994, str. 445).

Število zaposlenih v podjetjih lesarskega grozda se iz leta v leto počasi zmanjšuje. To seveda ne drži za vsa podjetja ampak predvsem za tista, ki so v krizi. Tam problem prezaposlenosti v večini primerov rešujejo na mehak način in sicer z upokojevanjem, s pomočjo Zavoda za zaposlovanje, prezaposlitvami ali pa s samozaposlovanjem. Gibanje števila zaposlenih v podjetjih lesarskega grozda je prikazano v tabeli 34 za obdobje od 1998 do 2002.

Tabela 34: Gibanje števila zaposlenih v podjetjih lesarskega grozda v obdobju od 1998 do 2002.

ELEMENT	1998	1999	2000	2001	2002
Število zaposlenih - DD.20.	2.983	2.911	3.028	2.839	2.824
Število zaposlenih - DN.36.1	2.162	2.178	2.211	2.269	2.363
Število zaposlenih - Skupaj	5.145	5.089	5.239	5.108	5.187

Vir: Zbirni statistični podatki od 1998 do 2002.

Iz tabele 34 je razvidno, da se je število zaposlenih v podjetjih iz skupine DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002 povečalo za 201. Drugače je v podjetjih iz skupine DD.20., kjer se je število zaposlenih iz 3028 v letu 2000 zmanjšalo na 2824 v letu 2002. Podobna gibanja opazimo tudi v panogi (glej prilogo 13.16).

Delovna doba zaposlenih je ena od bolj ocenjenih ravni. To delno niti ne preseneča, saj je to dober indikator ravni izkušenj in sposobnosti zaposlenih. Zaradi stagnacije panoge v zadnjem obdobju je visoka delovna doba zaposlenih v podjetjih lesarskega grozda tudi pričakovana. Lahko bi omenili, da je ena izmed prednosti lesarskega grozda ravno specifični know – how zaposlenih. Izobrazbena struktura je, glede na slovensko povprečje, neugodna. Vendar je potrebno poudariti, da so vsa podjetja lesarskega grozda proizvodna podjetja, ki potrebujejo večji delež proizvodnih delavcev. Podjetja vključena v lesarski grozd ne ocenjujejo starostne strukture kot nekakšno prednost ali kot slabost podjetij. Glede na trend, da se tudi v proizvodnji vse več uporabljajo računalniško vodeni stroji, je pričakovati, da se bo potreba po bolj izobraženih kadrih povečala. To so predvesm znanja, ki jih ni mogoče pridobiti s prakso in izkušnjami, ampak je potrebno ustrezno šolanje. Kakovost managementa je po oceni podjetij vključenih v lesarski grozd dobra, saj je večina kadra vzgojenega v lesnopredelovalni panogi in ima tako ustrezne strokovne in praktične

izkušnje. Zaradi težkih fizičnih del, ki so značilna za lesarsko panogo, je v proizvodnji zaposlenih več moških kot žensk. Tako je v povprečju zaposlenih v podjetjih več kot 70 % moških.

Fluktuaciji posvečajo podjetja včlanjena v lesarski grozd pomembno vlogo. Stroški uvajanja novo zaposlenih delavcev so razmeroma visoki, saj potrebujejo novozaposelni kar nekaj časa, da se prilagodijo okolju in pridobijo potrebne delovne izkušnje. Nabor kadrov postaja v podjetjih lesarskega grozda vse večji problem, saj se mladi ne odločajo za šolanje na tehničnih smereh, pa tudi podjetja ne iščejo načrtno svojih kadrov, ampak bolj po potrebi. V dejavnosti je izjemno slaba kvalifikacijska sestava, manjkajo zlasti vajenci iz vajeniških dualnih šol, zbežali so razvojniki, premalo pa je tudi tržnikov (Kranjec, 2001, str. 18).

Podjetja v lesarskem grozdu so si sama oblikovala lastne sisteme razvoja kadrov, ki se med seboj razlikujejo. Veliko vlogo pri kadrovske spremembah imajo predsedniki uprave, drugače pa je raven napredovanja kadrov ocenjena kot srednja. Motiviranost zaposlenih je predvsem odraz stanja v katerem se nahaja podjetje. Motiviranost zaposlenih v podjetjih, ki so se znašla v krizi, je na precej nižji ravni kot v dobro stoječih podjetjih. Skrb za izobraževanje kadrov je tesno povezana z razpoložljivimi sredstvi v podjetjih. Tako so podjetja, ki so investirala v opremo, investirala tudi v izobraževanje kadrov. Opaziti pa je pozitivne premike v vseh podjetjih, saj se, ne glede na razpoložljiva sredstva, vsa podjetja zavedajo, da brez izobraževanja kadrov ne bo napredka. Štipendijska politika je predvsem odvisna od načrtov poslovanja podjetij v prihodnosti in potreb določenih profilov izobrazbe. Pri štipendijski politiki bi se morala podjetja bolj povezati s šolami in fakultetami. Večina zaposlenih v podjetjih lesarskega grozda ima še vedno možnost letovanja v počitniških hišicah in apartmajih, ki so v lasti podjetij. Ta način letovanja pa bo potrebno v prihodnosti nadgraditi, saj se pojavljajo nove oblike oddiha (aktivni oddih ipd.). Izostanki z dela so največja slabost podjetij lesarskega grozda. Posledice za podjetja pa so velike. Tako je potrebno izostanke reševati z nadurami, prerazporeditvami in najemom dodatne delavne sile, saj si podjetja ne morejo privoščiti, da bi tehnološki proces miroval.

Tabela 35: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture lesarskega grozda

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Število zaposlenih		4	5	5	2
Delovna doba zaposlenih	2	6	8		
Izobrazbena struktura		1	10	5	
Starostna struktura		5	6	5	
Skladnost form. izobrazbe z zahtevami dela		2	8	6	
Kakovost managementa	2	6	8		
Zastopanost spolov		6	3	7	
Fluktuacija kadrov		5	6	5	
Nabor kadrov	2	3	3	8	
Napredovanje kadrov		6	6	4	
Motiviranost		6	3	7	
Skrb za izobraževanje kadrov		8	5	3	
Štipendijska politika		8	3	3	2
Oddih in rekreacija zaposlenih		5	6	3	2
Izostanki z dela		4	4	3	5
Skupaj	6	75	84	64	11
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	SREDNJE				

### 8.2.5. Prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Zaradi vse hitrejših in nenadnih sprememb je prav od organizacijske strukture odvisno, ali se bo podjetje ustrezno odzvalo na te spremembe. Tako je eden od pogojev za uspešno poslovanje podjetja ustrezna izbira organizacijske oblike. Uspešnost podjetja je odvisna predvsem od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna, kako izkoristiti priložnost v notranjem in zunanjem okolju, v katerem obstaja in se razvija (Možina, 1998, str. 8). Več pozornosti bi moralo posvečati samodisciplini, skupinskemu delu in izboljšati sodelovanje med različnimi ravni odločanja in poslovanja (Kranjec, 2001, str. 18).

Organizacijska klima je vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Klima zajema značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji, zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1997, str. 62-63). Problemi v pohištveni panogi se prenašajo tudi na zaposlene, saj nestabilno poslovanje in neperspektivna prihodnost slabo vplivata na zaposlene. V nekaterih podjetjih bi bilo potrebno izboljšati počutje zaposlenih, motivirati zaposlene za doseganje ciljev in postaviti nove vrednote v podjetju. Z vidika načina odločanja v organizaciji, razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur in sicer:

- funkcijsko strukturo;
- matrično strukturo;
- projektno strukturo;
- produktno strukturo;
- dinamično mrežo.

Večina podjetij v panogi še vedno uporablja funkcijsko organizacijsko strukturo. Glede na to, da so vsa podjetja proizvodna, je bilo to pričakovano, vendar pa bi bilo vseeno potrebno razmišljati tudi o možnosti drugačne strukture, ali pa oblikovati kombinacijo različnih organizacijskih struktur. Slog poslovanja je od podjetja do podjetja različen. Lahko pa opazimo, da poskušajo podjetja povezati obstoječe človeške resurse in vpeljati skupinsko delo, kjer je to mogoče.

Vse pogosteje poskušajo podjetja decentralizirati odločanje. Tako so zaposleni vse bolj samostojni, hkrati pa nosijo vedno več odgovornosti. Vsa podjetja imajo operativno in letno planiranje, nekoliko slabše je s strateškim planiranjem. Glavni problem je prepočasno reagiranje na odmike med realizacijo in planom in ugotavljanje vzrokov odklona. Določene premike je zaznati pri kontroli, saj imajo nekatera podjetja zelo razvit sistem kontrole delovnih procesov in sledenja. Največja slabost organizacijske strukture naj bi bil sistem nagrajevanja. Zaposleni v podjetjih pričakujejo poenoten sistem nagrajevanja za celotno podjetje, ki naj bi upošteval pogoje dela, produktivnost in kakovost opravljenega dela. Podjetja bi morala preoblikovati tudi delovne norme, pri čemer bi lahko spremenila merjenje učinkov in izboljšav (Kranjec, 2001, str. 18).

Image podjetij je ocenjen kot največja prednost organizacijske podstrukture. Dolgoletna tradicija in prisotnost podjetij na trgu je oblikovala reference pri kupcih, tako da podjetja že imajo oblikovan dololčen image pri kupcih. Določena področja podjetij so informacijsko dobro podprta, vendar je potrebno ves informacijski sistem povezati v celoto. Da pa bi dosegli zaželeni celotni informacijski sistem, je potrebno vložiti dodatna sredstva in vlagati v izobraževanje zaposlenih.

Razmejitev odgovornosti je tesno povezana s sistematizacijo delovnih mest. Večina podjetij ima sistematizirana delovna mesta, vendar se sistematizacija ne popravlja in dopolnjuje skozi celotno obdobje, zato prihaja do sporov, ker razmejitve odgovornosti niso definirane, ali pa so nejasne. Odnosi z javnostjo so

ocenjeni kot prednost organizacijske podstrukture. Pri tem je potrebno poudariti, da določena podjetja ne komunicirajo z javnostjo načrtno, ampak priložnostno. Devet podjetij včlanjenih v lesarski grozd že izpolnjuje oziroma se pripravlja za ISO standarde. S standardi naj bi se predvsem izboljšala kakovost celotnega poslovanja podjetij in s tem dvignila konkurenčna sposobnost tako na domačem trgu kot v tujini.

Tabela 36: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture lesarskega grozda

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Organizacijska klima		5	8	3	
Organizacijska struktura		8	6	2	
Slog poslovanja	2	5	9		
Delegiranje pristojnosti		6	8	2	
Sistem planiranja in kontrole		6	8	2	
Sistem nagrajevanja		3	8	5	
Image podjetja	5	3	8		
Stanje na področju informatike	2	5	8	1	
Razmejitev odgovornosti		7	6	3	
Odnosi z javnostjo	2	3	11		
Standard ISO 9001	2	4	3		
Skupaj	13	55	83	18	
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

### 8.2.6. Prednosti in slabosti finančne podstrukture

V poplavi informacij, ki jih prejemajo managerji, moramo razlikovati med za poslovne odločitve pomembnimi in nepomembnimi informacijami. Računovodstvo se mora osredotočiti na zbiranje pomembnih informacij. Te so zajete v računovodskih poročilih. Poročilo bo namenjeno določenim ljudem, skupini ljudi, določenim upravljalnim nivojem. Njegova vsebina bo omejena na uporabnost (Mayr, 2000, str. 57).

Obstaja kar nekaj tehnik in metod za analizo financiranja, vendar se poleg analize absolutnih podatkov najpogosteje uporablja analiza s finančnimi kazalci (Mramor, 1993, str. 164). Analiza vsebuje primerjavo postavk ali skupine postavk v finančnih izkazih različnih organizacij. Ta tip analiz si prizadeva za odgovarjanje na vprašanja kot je: "Kako dobro je določeno podjetje v primerjavi z drugimi podjetji v industriji?" Managerji morajo biti odzivni na svojo konkurenco in naj bi bili pripravljeni izkoristiti prednosti, ki se pojavijo, ko prepoznajo posamezno prednost, ki jo ima podjetje pred drugimi. Jasno je, da je ta oblika analiz razmerij pomembnejša, ko se razmerja enega podjetja primerjajo s podobno velikimi podjetji v podobni industriji (Osteryoung et al., str. 60).

Analiza trenda je primerjava postavk ali skupine postavk znotraj finančnih izkazov samega podjetja v različnih časovnih obdobjih. Zgodnje prepoznavanje trenda je pomagalo velikemu številu podjetij, da so kapitalizirala ob uspešnosti, ali pa nasprotno izvedla prave akcije, če niso bila uspešna. V tem tipu analiz obstajajo štiri kategorije merjenja uspešnosti. To so (Osteryoung et al., str. 62):

1. kazalci plačilne sposobnosti – sposobnost podjetja, da obvladuje svoje finančne obveznosti.
2. kazalci učinkovitosti – sposobnost podjetja, da kontrolira svoje investicije v sredstva.
3. kazalci finančnega vzvoda – finančna stabilnost in zanašanje na dolgove.
4. kazalci dobičkonosnosti.

Finančni izkazi zagotavljajo osnovne podatke, iz katerih se lahko določijo te meritve. Ne zagotavljajo strategij, ki bi se jih naj držalo podjetje, vendar pa zagotavljajo informacije, iz katerih se lahko formulirajo prave strategije. V tabeli 37 je prilazana zadolženost podjetij (Osteryoung et al., str. 68).

Tabela 37: Analiza zadolženosti lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20 in DN.36.1 (v %).

ELEMENT		Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1.	Dolgoročne obveznosti - DD.20.	3.119.545	2.125.499	2.729.005	2.033.897	2.135.328
1.	Dolgoročne obveznosti - DN.36.1	1.452.580	1.935.838	1.932.780	1.769.673	3.279.747
2.	Kratkoročne obveznosti - DD.20.	7.770.289	7.939.485	9.035.058	9.984.013	9.895.174
2.	Kratkoročne obveznosti - DN.36.1	8.958.171	9.032.075	9.217.919	8.303.899	9.322.206
	SKUPAJ - DD.20.:	10.889.834	10.064.984	11.764.063	12.017.910	12.030.502
	SKUPAJ - DN.36.1:	10.410.751	10.967.913	11.150.699	10.073.572	12.601.953
3.	Sredstva - DD.20.	27.820.891	27.836.488	30.088.409	28.981.880	26.377.244
3.	Sredstva - DN.36.1	21.768.936	23.955.474	24.733.074	23.804.165	24.723.991
4.	Zadolženost - DD.20.	39,14%	36,16%	39,10%	41,47%	45,61%
4.	Zadolženost - DN.36.1	47,82%	45,78%	45,08%	42,32%	50,97%

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Iz tabele je razvidno, da se zadolženost podjetij iz skupine DD.20. iz leta v leto povečuje. Najnižja je bila v letu 1999 in sicer 36,16%, najvišja pa v letu 2002, ko je znašala zadolženost 45,61%. Še višji odstotek zadolženosti je bil pri podjetjih iz skupine DN.36.1 v letu 2002 in sicer 50,97%, najnižji odstotek zadolženosti pa so imela ta podjetja v letu 2001. Če primerjamo zadolženost podjetij vključenih v lesarski grozd s panogo DD.20. in DN.36.1 opazimo, da je ta nižja kot v panogah (glej prilogo 13.17).

V tabeli 38 je prikaza kapitalna pokritost obveznosti podjetij lesarskega grozda. Delež dolgov v financiranju kaže, kolikšen del sredstev podjetja je financiran s tujimi viri. Podatek je pomemben tako za posojilodajalce kot za vlagatelje (Osteryoung et al., str. 69).

Tabela 38: Analiza kapitalne pokritosti obveznosti lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20. in DN.36.1 (v 000 SIT).

ELEMENT		Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1.	Dolgoročne obveznosti - DD.20.	3.119.545	2.125.499	2.729.005	2.033.897	2.135.328
1.	Dolgoročne obveznosti - DN.36.1	1.452.580	1.935.838	1.932.780	1.769.673	3.279.747
2.	Kratkoročne obveznosti - DD.20.	7.770.289	7.939.485	9.035.058	9.984.013	9.895.174
2.	Kratkoročne obveznosti - DN.36.1	8.958.171	9.032.075	9.217.919	8.303.899	9.322.206
	SKUPAJ - DD.20.:	10.889.834	10.064.984	11.764.063	12.017.910	12.030.502
	SKUPAJ - DN.36.1:	10.410.751	10.967.913	11.150.699	10.073.572	12.601.953
3.	Kapital - DD.20.	16.931.058	17.771.504	18.303.700	16.931.810	14.346.742
3.	Kapital - DN.36.1	11.358.185	12.987.562	13.582.375	13.730.594	12.122.038
4.	Kapitalna pokritost obv. - DD.20.	1,55	1,77	1,56	1,41	1,19
4.	Kapitalna pokritost obv. - DN.36.1	1,09	1,18	1,22	1,36	0,96

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Kapitalna pokritost obveznosti je pri podjetjih iz skupine DD.20. boljše kot pri podjetjih iz skupine DN.36.1. Pri podjetjih iz skupine DD.20. so obveznosti v celoti pokrite s kapitalom. Padec pokritosti obveznosti s kapitalom v letu 2002 je predvsem posledica zmanjšanja kapitala in ne povečanja obveznosti. Pokritost obveznosti s kapitalom v panogi DD.20. je slabša, kot v podjetjih vključenih v lesarski grozd (glej prilogo 13.18). Pri podjetjih iz skupine DN.36.1 je kritično predvsem leto 2002, ko kapital ne pokriva več vseh obveznosti. Te so namreč večje za 4% glede na višino kapitala.



Delež osnovnih sredstev v sredstvih je prikazan v tabeli 39 (Kazalec investiranja). Vrednost kazalca je odvisna od panoge v katerem poslujejo podjetja. V tehnološko intenzivnih panogah je ta praviloma večji kot pri delovno intenzivnih panogah.

Tabela 39: Delež osnovnih sred. v sredstvih lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20. in DN.36.1 (v000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Osnovna sredstva - DD.20.	16.079.225	16.006.445	17.342.013	16.983.451	15.070.983
1. Osnovna sredstva - DN.36.1	10.375.259	11.285.822	11.671.301	12.184.555	11.091.792
2. Sredstva - DD.20.	27.820.891	27.836.488	30.088.409	28.981.880	26.377.244
2. Sredstva - DN.36.1	21.768.936	23.955.474	24.733.074	23.804.165	24.723.991
3. Delež os. sredstev v sred. - DD.20.	0,578	0,575	0,576	0,586	0,571
3. Delež os. sredstev v sred. - DN.36.1	0,477	0,471	0,472	0,512	0,449

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Iz tabele je razvidno, da se delež osnovnih sredstev v sredstvih pri podjetjih iz skupine DD.20. v obdobju od 1998 do 2002 ni močno spreminjal. Podobno je tudi pri podjetjih iz skupine DN.36.1. Izstopa samo leto 2001, kjer se je delež dvignil za nekaj odstotkov, v letu 2002 pa močno padel.

Delež finančnih naložb v sredstvih je prikazan v tabeli 40. Ta kazalec nam prikaže kolikšen je delež sredstev, ki ne sodelujejo pri nastajanju prihodkov iz poslovanja.

Tabela 40: Delež finančnih naložb v sredstvih lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20. in DN.36.1 (v000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Dolgoročne fin. naložbe - DD.20.	989.172	828.888	745.583	476.391	479.873
1. Dolgoročne fin. naložbe - DN.36.1	2.216.041	2.558.980	2.215.369	2.447.737	2.899.110
2. Kratkoročne fin. naložbe - DD.20.	1.344.014	845.411	505.129	604.544	363.121
2. Kratkoročne fin. naložbe - DN.36.1	971.261	1.138.645	1.076.365	615.444	862.253
SKUPAJ - DD.20.:	2.333.186	1.674.299	1.250.712	1.080.935	842.994
SKUPAJ - DN.36.1:	3.187.302	3.697.625	3.291.734	3.063.181	3.761.363
3. Sredstva - DD.20.	27.820.891	27.836.488	30.088.409	28.981.880	26.377.244
3. Sredstva - DN.36.1	21.768.936	23.955.474	24.733.074	23.804.165	24.723.991
4. Delež fin. naložb v sred. - DD.20.	0,084	0,060	0,042	0,037	0,032
4. Delež fin. naložb v sred. - DN.36.1	0,146	0,154	0,133	0,129	0,152

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Iz tabele je razvidno, da je delež finančnih naložb v sredstvih v podjetjih iz skupine DD.20. manjši kot pri podjetjih iz skupine DN.36.1. Ta se pri podjetjih iz skupine DD.20. giblje od 8,4% v letu 1998, nato pa delež pade na 3,2% v letu 2002. Pri podjetjih iz skupine DN.36.1 se delež giblje od 12,9% do 15,4%. Podoben trend opazimo tudi v panogi DD.20. in DN.36.1. (glej prilogo 13.20).

V tabeli 41 je prikazan kratkoročni koeficient likvidnosti. Ta kazalec je le približen informator plačilne sposobnosti podjetij, načeloma naj bi bila plačina sposobnost podjetij zagotovljena, če je vrednost kazalca okoli 2 (Osteryoung et al., str. 62).

Tabela 41: Krat. koef. likvidnosti lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20. in DN.36.1 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Gibljiva sredstva - DD.20.	10.624.295	10.859.794	11.783.545	11.311.011	10.551.761
1. Gibljiva sredstva - DN.36.1	9.146.426	9.937.620	10.681.410	8.984.555	10.031.611
2. Kratkoročne obveznosti - DD.20.	7.770.289	7.939.485	9.035.058	9.984.013	9.895.174
2. Kratkoročne obveznosti- DN.36.1	8.958.171	9.032.075	9.217.919	8.303.899	9.322.206
3. Krat. koef. likvidnosti - DD.20.	1,367	1,368	1,304	1,133	1,066
3. Krat. koef. likvidnosti - DN.36.1	1,021	1,100	1,159	1,082	1,076

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Plačilna sposobnost podjetij iz skupine DD. 20. je bila v letih od 1998 do 2000 boljša kot v podjetjih iz skupine DN. 36.1, nato pa je v letu 2001 in 2002 padla na raven, ki jo imajo podjetja iz skupine 36.1 v obdobju od 1998 do 2002. Če primerjamo podatke s panogo, vidimo, da imajo vsa podjetja v panogi DD.20. in DN 36.1 težave s plačilno sposobnostjo (glej prilogo 13.21).

V tabeli 42 je prikazan pospešeni koeficient likvidnosti za podjetja lesarskega grozda. Ta koeficient ne vsebuje zaloga, za plačilno sposobna podjetja pa naj bi se vrednost kazalca gibala nad 1 (Osteryoung et al., str. 63).

Tabela 42: Pospešeni koef. likvidnosti lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20. in DN.36.1 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Gibljiva sredstva - DD.20.	10.624.295	10.859.794	11.783.545	11.311.011	10.551.761
1. Gibljiva sredstva - DN.36.1	9.146.426	9.937.620	10.681.410	8.984.555	10.031.611
2. Zaloge - DD.20.	5.150.806	4.997.306	5.360.299	5.123.130	4.266.561
2. Zaloge - DN.36.1	3.682.187	4.153.671	4.604.383	4.006.750	4.329.739
SKUPAJ (1.-2.) - DD.20.	5.473.489	5.862.488	6.423.246	6.187.881	6.285.200
SKUPAJ (1.-2.) - DN.36.1	5.464.239	5.783.949	6.077.027	4.977.805	5.701.872
3. Kratkoročne obveznosti - DD.20.	7.770.289	7.939.485	9.035.058	9.984.013	9.895.174
3. Kratkoročne obveznosti- DN.36.1	8.958.171	9.032.075	9.217.919	8.303.899	9.322.206
4. Pospešeni koef. likvidnosti - DD.20	0,704	0,738	0,711	0,620	0,635
4. Pospešeni koef. likvidnosti - DN.36	0,610	0,640	0,659	0,599	0,612

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Iz tabele 42 je razvidno, da je stanje likvidnosti v lesarskem grozdu v obdobju od 1998 do 2002 slabo. Podobno je tudi v panogi DD.20. in DN.36.1. (glej prilogo 13.22), saj podjetja nimajo na razpolago dovolj likvidnih sredstev. Koeficient obračanja sredstev za podjetja lesarskega grozda je prikazn v tabeli 43. Kazalec kaže število obratov sredstev v letu dni. Cilj vsakega podjetja je čim višji koeficient.

Tabela 43: Koeficient obračanja sredstev lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20. in DN.36.1 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Prihodki - DD.20.	31.995.810	30.861.133	32.495.628	29.623.463	28.527.239
1. Prihodki - DN.36.1	24.952.809	26.143.321	25.607.032	25.813.699	25.930.463
2. Povprečna sredstva - DD.20.	27.615.016	27.828.689	28.962.448	29.535.144	27.679.562
2. Povprečna sredstva - DN.36.1	21.292.196	22.862.205	24.344.274	24.268.620	24.264.078
3. Koeficient obračanja sred. - DD.20.	1,159	1,109	1,122	1,003	1,031
3. Koeficient obračanja sred. - DN.36.1	1,172	1,144	1,052	1,064	1,069

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Izračunani kazalci iz tabele 43 kažejo, da se koeficienti obračanja sredstev v podjetjih lesarskega grozda slabšajo. Nekoliko drugače je pri panogi DN.36.1, kjer se koeficienti obračanja sredstev iz leta v leto povečujejo (glej prilogo 13.23).

Koeficienti obračanja gibljivih sredstev za podjetja lesarskega grozda so prikazani v tabeli 44. Višji koeficient obračanja gibljivih sredstev pomeni boljše gospodarjenje z zalogami in prodajo.

Tabela 44: Koeficient obračanja gibljivih sredstev lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20. in DN.36.1 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Prihodki - DD.20.	31.995.810	30.861.133	32.495.628	29.623.463	28.527.239
1. Prihodki - DN.36.1	24.952.809	26.143.321	25.607.032	25.813.699	25.930.463
2. Povprečna gibljiva sredstva - DD.20.	10.565.861	10.742.045	11.321.670	11.547.278	10.931.386
2. Povprečna gibljiva sredstva - DN.36.1	9.082.401	9.542.023	10.309.515	9.832.983	9.508.083
3. Koeficient obračanja sredstev - DD.20.	3,028	2,873	2,870	2,565	2,610
3. Koeficient obračanja sredstev - DN.36.1	2,747	2,740	2,484	2,625	2,727

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Koeficient obračanja gibljivih sredstev za podjetja iz skupine DD.20. ima trend upadanja. Tako se je koeficient obračanja gibljivih sredstev iz 3,028 v letu 1998 zmanjšal na 2,610 v letu 2002. Pri podjetjih iz skupine DN.36.1 se je kazalec nekoliko zmanjšal le v letu 2000, drugače pa je konstanten. Podoben trend opazimo tudi v panogi DD.20. in DN.36.1. (glej prilogo 13.24).

Dnevi vezave terjatev do kupcev za podjetja lesarskega grozda so prikazani v tabeli 45. Ta kazalec nam pove, koliko dni mora podjetje v povprečju čakati, da dobi plačilo.

Tabela 45: Dnevi vezave terjatev do kupcev lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20. in DN.36.1 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Prihodki iz poslovanja - DD.20.	29.669.383	29.158.842	30.692.746	27.690.032	27.591.511
1. Prihodki iz poslovanja - DN.36.1	24.078.445	24.343.582	24.509.581	24.730.263	25.381.785
2. Povprečne terjatve do kupcev - DD.20.	2.782.362	3.502.667	4.891.741	5.277.023	5.279.750
2. Povprečne terjatve do kupcev - DN.36.1	4.380.458	4.372.142	4.504.749	4.204.402	4.036.932
3. Dnevi vezave terjatev do kupcev - DD.20.	34,229	43,845	58,173	69,560	69,844
3. Dnevi vezave terjatev do kupcev - DN.36.1	66,402	65,555	67,085	62,054	58,053

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Iz tabele je razvidno, da se je povprečna doba poplačila terjatev za podjetja iz skupine DD.20. iz 34 dni v letu 1998 povečala na 70 dni v letu 2002. To kaže na vse težje pogoje poslovanja, saj se je tudi v celotni panogi DD.20. povprečna doba poplačila terjatev podaljšala za 16 dni (glej prilogo 13.25). Drugače je pri podjetjih iz skupine DN.36.1, kjer se je povprečni čas poplačila terjatev v letu 2002 zmanjšal za 8 dni glede na leto 1998.

Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev za podjetja lesarskega grozda so prikazani v tabeli 46. Ta kazalec nam pove, v kakšnem obdobju podjetje poravnava svoje obveznosti do dobaviteljev.

Tabela 46: Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev lesarskega grozda v letih od 1998 do 2002 za DD.20. in DN.36.1 (v000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Odhodki iz poslovanja - DD.20.	30.487.969	29.460.348	30.957.939	29.094.278	28.890.180
1. Odhodki iz poslovanja - DN.36.1	23.248.358	24.358.699	23.877.099	24.388.745	24.403.135
2. Povprečne obv. do dobaviteljev - DD.20.	7.682.790	7.817.801	8.463.163	9.477.205	9.885.352
2. Povprečne obv. do dobaviteljev - DN.36.1	8.814.024	8.887.565	8.995.783	8.651.278	8.703.607
3. Dnevi vezave obv. do dobaviteljev - DD.20.	91,978	96,859	99,782	118,896	124,892
3. Dnevi vezave obv. do dobaviteljev - DN.36.1	138,380	133,175	137,515	129,474	130,181

Vir: Zbimi statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Kazalci kažejo, da se podjetja iz skupine DD.20. vse bolj financirajo s strani dobaviteljev. V letu 1998 je znašalo povprečno število dni vezave obveznosti do dobaviteljev 92 dni, v letu 2002 pa že 125 dni. Še bolj so se podjetja financirala s strani dobaviteljev iz skupine DN.36.1, kjer se je povprečno število dni vezave obveznosti do dobaviteljev gibalo od 129 do 138 dni. Primerjava s panogo prikaže veliko razliko, saj so se podjetja v panogi DN.36.1 financirala s strani dobaviteljev od 88 do 92 dni (glej prilogo 13.26).

Tabela 47: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture lesarskega grozda

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Delež dolgov v financiranju	3		8	5	
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	2	2	10	2	
Delež osnovnih sredstev v sredstvih		5	8	3	
Delež finančnih naložb v sredstvih		3	6	5	2
Kratkoročni koeficient likvidnosti	2	3	6	5	
Pospešeni koeficient plačilne sposobnosti		4	6	6	
Koeficient obračanja sredstev		5	8	3	
Koeficient obračanja gibljivih sredstev		6	8	2	
Dnevi vezave terjatev do kupcev	2	3	6	5	
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	3	6	5	2	
Finančna stabilnost po presoji partnerjev	2	3	7	2	2
Skupaj	14	40	78	40	4
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	SREDNJE				

### 8.2.7. Prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Raziskave so usmerjene v oblikovanje novih spoznanj. Rezultat tega raziskovanja so novi ali izboljšani proizvodi oziroma procesi (Rakovec, 1999, str. 24). Kadar gre za večje novosti, govorimo o izumih, ki jih izumitelji običajno patentirajo. Patent daje nosilcu izključno pravico do uporabe izuma, lahko pa to pravico proda in tako podeli licenco (pravico do uporabe patenta) drugim pravnim subjektom. Razvoj pa predstavlja uporabo rezultatov raziskav za konkreten proizvod ali proces. Običajno se zaključi s konstrukcijo prototipa (Rozman, Rusijan, 1996, str. 206).

Kombiniranje rezultatov raziskav vodi v integralni razvoj, katerega namen je učinkovitejše proizvodnje z maksimalnim izkoristkom vseh potencialov in pogojev v organizaciji ali podjetju (Malnar, 1992, str. 321). Večina podjetij ima raziskovalno-razvojno dejavnost v sklopu drugih oddelkov. Kljub temu, da je kar nekaj zaposlenih v podjetjih lesarskega grozda zadolženih za to dejavnost, skoraj nikjer ni zaposlenega, ki bi opravljal izključno raziskovalno-razvojno dejavnost.

Sredstva namenjena raziskovalno-razvojni dejavnosti pokrivajo predvsem osnovne potrebe podjetij. Za projekte, ki so bolj zahtevni, pa imajo podjetja premalo sredstev. V zadnjem obdobju so podjetja lesarskega grozda dosegla določene rezultate na dveh področjih raziskovalno-razvojne dejavnosti. Eno področje je posodobitev kurilnih naprav in doseganje ekoloških standardov, drugo pa prilagajanje obratovanja proizvodnje okoljskim zahtevam EU.

Sodelovanje podjetij z raziskovalnimi institucijami je predvsem odvisno od neformalnih stikov zaposlenih s strokovnjaki iz raziskovalnih institucij. Podjetja iz lesarskega grozda imajo predvsem stike z Biotehnično fakulteto – Oddelkom za lesarstvo. Tehnična oprema zadovoljuje osnovne potrebe raziskovalno-razvojne dejavnosti v podjetjih lesarskega grozda.

Tabela 48: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture lesarskega grozda

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
R & R dejavnost		5	6	5	
Sredstva namenjena za R & R dejavnost		5	6	5	
Rezultati R & R zadnjem obdobju		11	2	2	1
Sodelovanje z raziskovalnimi institucijami	3	2	8	2	1
Tehnična opremljenost		5	6	5	
Skupaj	3	28	28	19	2
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	SREDNJE				

### 8.2.8. Profil prednosti in slabosti po podstrukturah

Z ocenjevanjem prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih komponent je mogoče določiti, katere podstrukture so bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti panoge. Ta podatek je zelo pomemben tudi pri nastajanju lesarskega grozda, saj se je na osnovi tega podatka mogoče izogniti slabostim, ki so pristone v panogi. Iz tabele 49 lahko opredelimo glavne prednosti in slabosti lesarskega grozda, ter prispevke posameznih podstruktur k poslovni uspešnosti podjetij včlanjenih v lesarski grozd. Na osnovi tabele lahko opredelimo glavne prednosti podjetij v lesarskem grozdu na področju DD.20. in DN. 36.1 kot naslednje:

- kakovost proizvodov, hitro urejanje reklamacij in konkurenčnost so tiste prednosti podstrukture proizvoda, ki najbolj izstopajo. Te prednosti je potrebno v prihodnosti še nadgraditi, tako da bi lesarski grozd v naslednjem obdobju postal sinonim za zagotavljanje "najboljše vrednosti";
- primerna lokacija, stanje objektov, razpoložljivost surovine in visoka ekološka zavest so prednosti tehnološke podstrukture;
- velika prednost podjetij v lesarskem grozdu je image podjetij kot kakovosten in korekten poslovni partner, ki poskrbi za svojega kupca.

Enako lahko na osnovi tabele opredelimo glavne slabosti podjetij v lesarskem grozdu na področju DD.20. in DN.36.1 kot naslednje:

- slaba neraziskanost trga, slabe promocijske aktivnosti in prodajne poti so slabosti, ki najbolj izstopajo, ko ocenjujemo trženjsko podstrukturo;
- velika slabost tehnološke podstrukture je starost in stanje tehnološke opreme in s tem povezana stopnja izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti in notranje logistike;

- preveliki izostanki z dela, pomanjkanje znanj, politike oddiha in rekreacije in štipendiranja slabo vplivajo na kadrovske podstrukture. Tako bi bilo potrebno še veliko postoriti na tem področju oziroma obstaja še nekaj rezerve;
- glavna slabost finančne podstrukture je delež finančnih naložb in nizek pospešeni koeficient plačilne sposobnosti, kar pomeni, da je likvidnost še vedno problematična;
- če so raziskovalno-razvojne dejavnosti zadovoljive, pa je vprašljiva njihova učinkovitost oziroma prenos v prakso.

Tabela 49: Profil prednosti in slabosti lesarskega grozda z vidika podstruktur

SESTAVINE	PRISPEVEK K POSLOVNI USPEŠNOSTI				
	VELIK				MAJHEN
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Podstruktura proizvoda		X			
Tržna podstruktura			X		
Tehnološka podstruktura		X			
Kadrovska podstruktura			X		
Organizacijska podstruktura		X			
Finančna podstruktura			X		
R & R podstruktura			X		

### 8.3. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Priložnosti lahko opredelimo kot skupek predvidljivih in nepredvidljivih dogodkov, v določenem časovnem obdobju in prostoru, ki v primeru, da so podprti z ustreznimi akcijami iz podjetja, izboljšajo položaj, v katerem se ta trenutno nahaja. Nevarnosti za podjetje pa predstavljajo potencialne situacije, razmere in dogodki, ki se bodo lahko pojavili v okolju in negativno vplivali na poslovanje podjetja (Traven 1992, str. 645).

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja, oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo v podjetju v prihodnosti, na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti nam odkriva strateške dejavnike, ki bodo v prihodnosti prispevali k večji poslovni uspešnosti podjetja (Pučko, 1999, str. 138).

Na osnovi izvedene ocene prednosti in slabosti posameznih podstruktur med podjetji lesarskega grozda in na osnovi dogajanj v okolju sem ocenil poslovne priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur lesarskega grozda.

#### 8.3.1. Priložnosti in nevarnosti proizvodne podstrukture

V tabeli 50 je podana ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda lesarskega grozda.

Tabela 50: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda lesarskega grozda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
1. Podjetja včlanjena v lesarski grozd proizvajajo serijsko pohištvo in stavbno pohištvo. Vsako posamezno podjetje proizvaja širok spekter izdelkov, tako da si v posameznih izdelkih podjetja konkurirajo.	1. V prihodnosti je potrebno specializirati posamezna podjetja za določeno vrsto izdelka ali pa določeno fazo proizvodnega procesa ter zmanjšati asortima izdelkov. Tako med podjetji ne bi prišlo do podvajanja proizvodnje, hkrati pa bi dosegala ekonomijo obsega. Ohraniti pa je potrebno konkurenco znotaj

	grozda, saj bi lahko v nasprotnem primeru prišlo do monopola. Konkurenca je potrebna za doseganje tržnih cen in tehnološkega napredka. Podjetja bi se tako specializirala na posamezne faze proizvodnje, jih optimizirala tako z vidika stroškov proizvodnje kot tudi tehnološko izpopolnila proces proizvodnje. Nedonosne programe je potrebno prepustiti zunanjim izvajalcem.
2. Kakovost proizvodov pri sedanjem načinu proizvodnje se slabša. Ta je posledica vse starejše tehnologije.	2. S specializacijo proizvodnje bi se posamezna podjetja osredotočila na določeno fazo proizvodnje. Stroški posodobitve take proizvodnje so manjši kot posodabljanje dosedanje celotne proizvodne linije. Tehnologi in razvojniki bi se specializirali na določeno fazo proizvodnje za katero so potrebna specialna znanja in ne splošna kot do sedaj.
3. Donosnost programov je slaba, delno zaradi preširokega asortimana izdelkov. Veliko časa se izgubi za pripravo proizvodne linije, hkrati pa je verjetnost napake večja.	3. Donosnost programov je mogoče izboljšati predvsem z zmanjševanjem stroškov materiala, ki so v primerjavi s tujino znatno večji. Zmanjšanje je možno doseči s specializacijo na določen proizvodni proces in standardizacijo proizvodnje. S specializacijo bi zmanjšali izmet in povečali izkoristek materiala.
4. Z vstopom Slovenije v EU se bodo morala podjetja prilagoditi pravnemu redu EU.	4. Izdelki lesarskega grozda bodo morali ustrezati standardom EU, tako naj bi lesarski grozd poskrbel, da so izdelki okolju in ljudjem prijazni in da izpolnjujejo ekološke normative EU.

### 8.3.2. Priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

V tabeli 51 je podana ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture lesarskega grozda.

Tabela 51: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture lesarskega grozda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
1. Delež obsega prodaje na domačem trgu je stabilen in se le malo spreminja. Delež izvoza pa je povezan z razmerami na izvoznih trgih.	1. Delež prodaje na domačem trgu je potrebno ohraniti tudi po vstopu v EU. Potrebno bo bolj agresivno oglaševanje, hkrati pa bo treba ponuditi kupcu izdelke lesarskega grozda na enem mestu. Na tujih trgih je potrebno izkoristiti znanja in znanstva vseh članov lesarskega grozda. Dobro priporočilo dosedanjih partnerjev odpre marsikatera vrata na tujih trgih.
2. Stabilnost nekaterih tradicionalnih trgov je v zadnjem času vprašljiva.	2. Da bi zmanjšali tveganje poslovanja, se posamezna podjetja ne smejo osredotočati na posamezna tržišča, ker je to v današnjih časih zelo tvegano. S pomočjo znanstev podjetij v grozdu, bi morala podjetja plasirati svoje izdelke na različna tržišča. Problem premajhnih kapacitet bi se reševal v okviru grozda.
3. Dosedanje prodajne poti potekajo preko posrednikov, veletrgovcev in direktno. Določena podjetja imajo lastne prodajalne, vendar so te le v majhnem obsegu.	3. Da bi se izognili provizijam in vzpostavili neposredni stik s kupci, je potrebno izkoristiti dosedanja znanstva s kupci v okviru lesarskega grozda. Dosedanje prodajne mreže v tujini je potrebno združiti v okviru lesarskega grozda. V trgovinah na drobno v Sloveniji pa ponuditi celotno paleto izdelkov.
4. Raziskava tržišč je še vedno v začetni fazi in se v večini podjetij ne izvaja načrtno.	4. Da bi podjetja prodrli na določena tržišča, je potrebno vložiti veliko sredstev in časa. Tako zbiranje informacij o trgu, potrebah tržišča in vzpostavitvi kontaktov, ni poceni. Da bi se izognili visokim stroškom, bi bilo potrebno izkoristiti znanstva in izkušnje podjetij znotraj grozda, ki že poslujejo na teh tujih trgih.

5. Promocijske aktivnosti so povezane z velikimi stroški, zato so se podjetja pojavljala na tistih tržiščih, na katereih so že tradicionalno prisotna.	5. Promocijske aktivnosti v okviru lesarskega grozda je potrebno poenotiti za vse člane. Tako bi lesarski grozd promoviral vse izdelke v okviru podjetij v članjinih v grozd in to na vseh trgih, kjer so bili člani grozda prisotni že v preteklosti. Tako bi zmanjšali stroške promocije, hkrati pa se plasirali na novih trgih.
6. Zaradi sprememb v družbi, ko vse več ljudi preživi večino dneva v službi, se je potrebno prilagoditi potrebam kupca.	6. Da bi zadovoljili želje kupca, ki nima več toliko prostega časa kot nekoč, mu je potrebno ponuditi celoten program lesarskega grozda na enem mestu in mu tako prihraniti čas. Ponudba mora temeljiti na "najboljši vrednosti".

### 8.3.3. Priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

V tabeli 52 je podana ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture lesarskega grozda.

Tabela 52: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture lesarskega grozda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
1. Podjetja vključena v lesarski grozd so locirana v različnih pokrajinah v Sloveniji, nekatera med njimi na zelo slabi lokaciji.	1. Pri povezavah v lesarski grozd je potrebno upoštevati transportne stroške, ki so pomemben dejavnik pri tovrstnih povezavah.
2. Tehnološka oprema v večini podjetij je dotrajana in zastarela. Kapacitete so slabo izkoriščene, zaradi pomanjkanja naročil, izrednih vzdrževanj ali pa zaradi spreminjanja serij. V mnogih podjetjih se pojavljajo tudi ozka grla.	2. Potrebna je posodobitev tehnološkega parka, specializacija na določeno vrsto proizvoda ali fazo dela. S posodobitvijo in specializacijo bi dosegli višjo produktivnost, boljši izkoristek materiala, boljšo izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti, večjo fleksibilnost ter boljšo kakovost izdelkov.
3. Z vstopom Slovenije v EU bo potrebno izpolnjevati ekološke standarde, ki so predpisani v EU.	3. RCL in člani lesarskega grozda so že pričeli s posodobitvijo ali zamenjavo kurilnih naprav, da bodo dosegali slovenske ekološke noramtive. V programu je tudi uskladitev emisij lakirnic z zahtevami VOC in IPPC. V izvajanju je tudi pridobivanje CE znaka za vse proizvajalce stavbnega pohištva.
4. Zagotavljanje konstantne kvalitetne surovine skozi celo leto je za proizvajalce pohištva še vedno problematično.	4. V prihodnosti je potrebno navezati tesnejše sodelovanje z dobavitelji, tako da bodo sledili potrebam kupcev. Zmanjšati je potrebno vezavo sredstev v zalogah, tako da bodo zaloge pri dobaviteljih. Pri nabavni politiki je potrebno izostriti kriterije kakovosti dobaviteljev, ter spremljanje kakovosti in cen na trgu.
5. Kakovost delovne sile je na visoki ravni, saj imajo zaposleni veliko izkušenj in praktičnega znanja.	5. V prihodnje je potrebno v okviru lesarskega grozda izkoristiti koncentracijo znanj in izkušenj, ki so dislocirana po posameznih podjetjih in omogočiti večji prenos tega znanja.

### 8.3.4. Priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

V tabeli 53 je podana ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture lesarskega grozda.

Tabela 53: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture lesarskega grozda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
1. Pričakovati je, da se bo s specializacijo proizvodnje podjetij in tehnološke posodobitve število zaposlenih zmanjšalo.	1. S specializacijo podjetij in posodobitvijo tehnologije se bo povečala konkurenčna sposobnost podjetij. Pojavila se bo potreba po bolj izobraženih kadrih. Delno bo to potrebo možno zadovoljiti z izobraževanjem, delno pa s pritokom novih kadrov.



2. Delovna doba zaposlenih je ena od bolje ocenjenih komponent. Tudi starostna struktura je ugodna, tako da imajo zaposleni dovolj delovnih izkušenj ter specifičnih znanj.	2. Specifična znanja, ki jih zaposleni dobijo na delovnem mestu je potrebno nadgraditi z novimi znanji. Zahteve trga po kakovostnih izdelkih in nizki ceni so vse bolj prisotne.
3. Motivacija zaposlenih je v nekaterih podjetjih v lesarskem grozdu slaba.	3. Za boljše motiviranje zaposlenih je potrebno postaviti določene kriterije uspešnosti ter urediti sistematizacijo delovnih mest. Kriteriji za uspešnost in s tem tudi motivacijo je potrebno oblikovati individualno glede na zaposlenega in njegove kriterije. Zadovoljstvo zaposlenih je predpogoj za uspešno podjetje.
4. Fluktuacija kadrov ni velika, saj je večina podjetij locirana izven velikih mest.	4. S specializacijo dela se pojavi tudi specifični know-how, ki ga želi imeti tudi konkurenca. Na te nevarnosti se morajo podjetja pripraviti z jasno vizijo in razvojem podjetja.
5. Politika izobraževanja v večini podjetij ni načrtovana, zato podjetja velikokrat postavljajo na določena mesta zaposlene z neustrezno izobrazbo.	5. Politiki izobraževanja kadrov in štipendiranja morata slediti strateški viziji podjetij v grozdu, zato je potrebno že sedaj razmišljati o kadrih, ki jih bodo podjetja potrebovala z nastopom specializacije.
6. Izostanki z dela so še vedno pereč problem v večini podjetij. Delno je to povezano s težkimi pogoji dela in nizkimi plačami zaposlenih, tako da zaposleni niso motivirani za delo in se mu poskušajo izogniti.	6. Število izostankov z dela je povezano tudi z velikostjo podjetja. Večje kot je podjetje, večje je število izostankov.

### 8.3.5. Priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

V tabeli 54 je podana ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture lesarskega grozda.

Tabela 54: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture lesarskega grozda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
1. Organizacijska klima se razlikuje od podjetja do podjetja. Slaba je predvsem v podjetjih, ki so zašla v težave, saj se negotovost pozna tudi pri zaposlenih.	1. Za izboljšanje organizacijske klime v podjetjih je potrebno predstaviti zaposlenim vizijo razvoja podjetja, hkrati pa jih bolje informirati, tako da bodo videli svoj kamenček v mozaiku, ki ga izdelujejo.
2. V večini imajo podjetja v lesarskem grozdu še vedno funkcijsko organizacijsko strukturo. Hierarhičnost v njih pa je še vedno visoka.	2. Hierarhičnost v podjetjih je potrebno zmanjšati, saj s tem pridobijo podjetja na komunikaciji zaposlenih. Ravno tako bo potrebno funkcijski organiziranosti podjetij dodati še projektno in mrežno, tako da je sistem bolj fleksibilen in prilagodljiv. Razmišljanje zaposlenih mora postati timsko in usmerjeno v določen cilj, ki so si ga zastavili.
3. Dolgoletno poslovanje podjetij in prisotnost na trgu sta ustvarila pozitiven image podjetij. V času poslovanja so si podjetja ustvarila dolg seznam referenc, tako da njihova kvaliteta ni vprašljiva.	3. V prihodnje morajo podjetja svoj image še nagraditi, tako da bodo prepoznavna tudi na drugih trgih.
4. Podjetja včlanjena v lesarski grozd so informacijsko dokaj dobro podprta.	4. V prihodnje je potrebno v sklopu grozda organizirati informacijski sistem, ki bo vključeval vse člane grozda. S tem se bo pretok informacij med podjetji močno povečal.

### 8.3.6. Priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

V tabeli 55 je podana ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture lesarskega grozda.

Tabela 55: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture lesarskega grozda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
1. Kratkoročni koeficient likvidnosti je nizek, saj za obe skupini podjetij v letu 2002 (DD.20. in DN.36.1) znaša malo več kot 1,01.	1. V prihodnje je potrebno zagotoviti dodatna denarna sredstva za pokrivanje tekoče likvidnosti in jih približati k vrednosti 2. S tem se bi povečala tudi pogajalska moč podjetij pri nakupu surovin in repromaterialov.
2. Pospešeni koeficient plačilne sposobnosti je tudi nizek.	2. V prihodnje je potrebno ta koeficient nekoliko dvigniti, saj bi podjetja lahko izkoristila pomanjkanje likvidnostnih sredstev v drugih podjetjih.
3. Dnevi vezave terjatev pri podjetjih v grozdu se gibajo od 58 do 70 dni (v letu 2002).	3. V prihodnje je potrebno zmanjšati dneve vezave terjatev in s tem popraviti plačilno sposobnost.
4. Obrat gibljivih sredstev v podjetjih lesarskega grozda je dokaj nizek.	4. V prihodnje je potrebno bolj racionalno poslovati z zalogami surovin in materialov, ki naj se v čim večji meri preselijo k dobaviteljem. Nekorantne končne izdelke, ki jih je težko prodati, pa bo potrebno prodati s popusti in s tem zmanjšati stroške skladiščenja.
5. Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev v podjetjih lesarskega grozda postopno rastejo iz leta v leto in so znašali v letu 2002 124 in 130 dni.	5. Tako politiko plačevanja obveznosti je potrebno proučiti, saj dobavitelji vračunajo stroške financiranja in tveganja v ceno.

### 8.3.7. Priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture

V tabeli 56 je podana ocena priložnosti in nevarnosti R & R podstrukture lesarskega grozda.

Tabela 56: Ocena priložnosti in nevarnosti R & R podstrukture lesarskega grozda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
1. Sredstva namenjena razvojno-raziskovalni dejavnosti so še vedno majhna in predstavljajo majhen delež glede na celotne prihodke.	1. V prihodnosti je potrebno povečati delež namenjen razvojno-raziskovalni dejavnosti, hkrati pa zagotoviti tudi uporabnost teh raziskovanj.
2. Večina podjetij nima organiziranega samostojnega razvojno-raziskovalnega oddelka, saj so stroški za obsežnejše raziskave previsoki.	2. V prihodnje je potrebno razvojno-raziskovalno dejavnost organizirati kot samostojno enoto v okviru lesarskega grozda, katere izključna naloga je servisirati potrebe članov in za njih opravljati tudi zahtevnejše raziskave in projekte.
3. Podjetja včlanjena v lesarski grozd dobro sodelujejo z raziskovalnimi institucijami.	3. Dobro sodelovanje je potrebno v prihodnje še nadgraditi, tako da bo koncentracija znanja še bolj skoncentrirana na enem mestu. Tako bo omogočen tudi hitrejši prenos znanja v prakso in obratno.

### 8.3.8. Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja sem ocenil poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti, pozitivnih in negativnih notranjih dejavnikov (Pučko, 1996, str. 139-140).

Tabela 57: Profil priložnosti in nevarnosti lesarskega grozda z vidika podstruktur

SESTAVINE	PRISPEVEK K PRIHODNJI POSLOVNI USPEŠNOSTI		
	PRILOŽNOSTI		NEVARNOSTI
Podstruktura proizvoda		X	
Tržna podstruktura	X		
Organizacijska podstruktura			X
Tehnološka podstruktura	X		
Kadrovska podstruktura		X	
Finančna podstruktura			X
R & R podstruktura	X		

#### 8.4. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Po ocenjevanju posameznih podstruktur podjetij včlanjenih v lesarski grozd lahko povzamemo nekaj glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetij včlanjenih v lesarski grozd.

PREDNOSTI	PRILOŽNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dolgoletna prisotnost na tržiščih;</li> <li>- kakovost izdelkov in spremljajoče storitve;</li> <li>- znanje in izkušnje zaposlenih;</li> <li>- visoka ekološka zavest;</li> <li>- sodelovanje z raziskovalnimi institucijami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost hitrega prodora podjetij na trge, kjer do sedaj še niso bili prisotni;</li> <li>- nižanje stroškov, zaradi specializacije;</li> <li>- posodabljanje strojev in opreme;</li> <li>- možnost hitrega pridobivanja znanj in razvoja novih izdelkov;</li> <li>- širok asortima izdelkov na enem mestu.</li> </ul>
SLABOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zastarelost in donosnost proizvodnih programov;</li> <li>- slabe promocijske aktivnosti in prodajne poti;</li> <li>- starost in zastarelost tehnološke opreme;</li> <li>- visoki izostanki z dela;</li> <li>- slaba likvidnost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povečanje transportnih stroškov;</li> <li>- nestabilnost določenih trgov;</li> <li>- nevarnost konkurence;</li> <li>- nezaupanje znotaj grozda;</li> <li>- odliv izobraženega kadra.</li> </ul>

#### 9. OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE LESARSKEGA GROZDA

Dobesedni pomen strategije je "generalova umetnost". Pojem namreč izhaja iz stare grščine, kjer pomeni stratos general. Na področju poslovnih ved zaenkrat ni enotnega pogleda na pojem strategije. Harvardska šola širšemu pojmovanju strategije pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseganje ciljev. Ožje je pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Preprosto je moč reči, da kaže s strategijo razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseglo strateških ciljev (Pučko, 1999, str. 173).

Postavljanje strateških planskih ciljev je lahko različno. Te cilje je moč izoblikovati vsaj na dva načina. Prvi način je integralni, kjer najprej izoblikujemo nekaj ciljev celotnega poslovanja, na primer: časovno serijo gibanja stopnje donosnosti, hitrosti obračanja poslovnih in obratnih sredstev, zaželeni delež dobička v

realizaciji itd. Na osnovi tako izoblikovanih integralnih ciljev se potem vprašamo, kaj in kako moramo delati, da bomo te strateške planske cilje dosegli. Drug možen način oblikovanja strateških planskih ciljev je inkrementalni način, ki je v nekem smislu obraten integralnemu. V tem primeru najprej oblikujemo delne ali parcialne planske cilje po posameznih podstrukturah ali poslovnih področjih kot so na primer: trženje, proizvodnja, kadri, nabava, prodaja, finance itd. Na tej osnovi poskušamo izdelati zbirne plane, v okviru katerih definiramo integralne cilje. (Pučko, 1999, str. 166-167).

## 9.1. POSTAVITEV CILJEV LESARSKEGA GROZDA

Potrebno je poudariti, da je določanje ciljev ključnega pomena za poslovanje podjetja in da so cilji najbolj potrebni za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Pri oblikovanju ciljev lesarskega grozda sem uporabil integralni pristop.

### 9.1.1. Splošni finančni cilji

Splošni finančni cilji lesarskega grozda so podani v tabeli 58, ki prikazuje dosežene rezultate v preteklih letih od 1999 do 2002, plan za leto 2003 in zaželeno stanje v prihodnjem petletnem obdobju.

Tabela 58: Splošni finančni cilji lesarskega grozda

CILJI GROZDA	Preteklo obdobje					Prihodnje obdobje				
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Donosnost kapitala (v %)	1,55	2,18	-4,01	-3,30	-2,0	0,82	1,87	3,81	5,46	6,11
Donosnost sredstev (v %)	0,90	1,28	-2,33	-1,82	-1,4	0,43	1,01	1,93	2,21	3,07
Celotni prihodki (v mio SIT)	57.004	58.103	55.337	54.457	52.058	53.619	55.228	5.6885	58.591	60.349

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha za leto od 1999 do 2002.

Na osnovi finančnih ciljev, ki so prikazani v tabeli 58 sem oblikoval cilje po posameznih podstrukturah, pri tem sem upošteval tudi ugotovitve izvedene analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti lesarskega grozda. Glavni finančni cilj lesarskega grozda je donosnost kapitala, saj je donos poglaviti cilj lastnikov vloženega kapitala.

### 9.1.2. Strateški cilji grozda po podstrukturah

Tabela 59: Strateški cilji lesarskega grozda po podstrukturah

PODSTRUKTURA	PLANSKI CILJI PO PODSTRUKTURAH
Podstruktura proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povečati obseg prodaje programov iz skupine DD.20., ki so ocenjeni kot perspektivni. Ti programi so: PVC okna, alu-les okna, lesena vhodna vrata, vhodna vrata iz umetnih snovi in alu vhodna vrata.</li> <li>- povečati obseg prodaje programov iz skupine DN.36.1, ki so ocenjeni kot perspektivni. Ti programi so: jedilniško pohištvo, spalnice, kuhinjsko pohištvo, dnevne sobe, kosovno pohištvo in pohištvo iz masivnega lesa.</li> <li>- začetek specializacije podjetij za posamezne proizvodne programe.</li> <li>- zmanjšanje faz, ki se podvajajo v podjetjih lesarskega grozda.</li> </ul>
Tržna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povečati obseg prodaje na domačem trgu za 2-3 % letno,</li> <li>- skupni nastop podjetij lesarskega grozda na tujih trgih, kjer so posamezna podjetja lesarskega grozda že prisotna,</li> <li>- priprava skupne promocijske strategije lesarskega grozda, ločeno za domači trg in tuje trge,</li> <li>- oblikovanje lastne prodajne mreže lesarskega grozda na domačem trgu,</li> <li>- postopno oblikovanje lastne prodajne mreže lesarskega grozda na določenih tujih trgih,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povečanje števila kupcev,</li> <li>- oblikovanje celotne ponudbe določenega programa, ki že žanje uspehe. Priključitev ostalih proizvajalcev pohištva. Celovita ponudba kupcu (jedilniško pohištvo, spalnica, dnevna soba kuhinja = pohištvo enakega stila).</li> </ul>
Organizacijska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izboljšati pretok informacij med podjetji,</li> <li>- celovito povezovati informacijski sistem lesarskega grozda,</li> <li>- izboljšati nadzor in delegiranje pristojnosti,</li> <li>- povečati fleksibilnost,</li> <li>- znižati stroške (združenja).</li> </ul>
Tehnološka podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posodobitev tehnološkega parka,</li> <li>- specializacija na določen program oziroma fazo dela,</li> <li>- posodobitev lakirnic, kurilnih naprav ter ostalih naprav, tako da bodo podjetja dosegala slovenske ekološke normative in normative EU,</li> <li>- poiskati zunanje izvajalce za stroškovno neugodne delovne faze,</li> <li>- vpeljati standarde manipulacije z lesom.</li> </ul>
Kadrovska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oblikovati štipendijsko politiko,</li> <li>- uvesti programe izobraževanja,</li> <li>- sistemizirati delovna mesta,</li> <li>- izdelati nov sistem motiviranja zaposlenih in napredovanja,</li> <li>- zmanjšati izostanke z dela.</li> </ul>
Finančna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmanjšati delež dolgov v financiranju,</li> <li>- skrajšati roke terjatev do kupcev na 50 dni,</li> <li>- zmanjšati vire kratkoročnega financiranja in povečati vire dolgoročnega financiranja,</li> <li>- izboljšati likvidnost.</li> </ul>
R & R podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povečati delež sredstev namenjenih za R &amp; R,</li> <li>- oblikovati skupni oddelek lesarskega grozda za R &amp; R,</li> <li>- povečati sodelovanje z raziskovalnimi institucijami.</li> </ul>

Navedeni cilji po posameznih podstrukturah naj bi zagotovili izpolnitev glavnega cilja, to je doseganje planirane donosnosti kapitala podjetij lesarskega grozda.

## 9.2. POSKUS POZICIONIRANJA LESARSKEGA GROZDA

### 9.2.1. Poskus razvijanja poslovne strategije na osnovi generične poslovne strategije

Oblikovanje generične poslovne strategije lesarskega grozda bomo v nadaljevanju poskusili utemeljiti na osnovi izhodišč, predstavljenih v točkah od 3.4.1 do 3.4.4. Povpraševanje po izdelkih lesarskega grozda je močno povezano s splošnim gospodarskim stanjem, novogradnjami in adaptacijami objektov ter kupne moči kupcev. Na dosedanjih tradicionalnih izvoznih trgih (glej sliko 7 in 8) lesarskega grozda je pričakovati stagnacijo trga. Novogradenj in adaptacij bo vse manj saj se prebivalstvo stara, gospodarska rast pa ni v ekspanziji (glej tabela 7 in 8). Direktni dostop do kupca na tradicionalnih trgih bo postal glavna konkurenčna prednost v prihodnosti. Zato je potrebno oblikovati lastno prodajno mrežo prodajalen na ciljnih trgih. To pa je mogoče le s povezovanjem podjetij znotraj grozda. Vse bolj pomembni postajajo trgi, ki imajo visoko gospodarsko rast, zato je potrebno razmišljati o prisotnosti na teh trgih.

Pogajalska moč dobaviteljev je dokaj močna, kupci postajajo vse bolj zahtevni in njihove potrebe vse bolj specifične. Konkurenca prihaja iz Vzhodne Evrope, Azije in Zahodne Evrope. Prednost podjetij pred konkurenco iz Vzhodne Evrope, Azije je predvsem kvaliteta izdelave in točnost dobave. Prednost pred konkurenco iz Zahodne Evrope je nižja cena. Globalizacija potiska izdelke z visoko vsebnostjo materiala in dela na območja centralne in vzhodne Evrope, JV Azije in Južne Amerike. Dosedanji proizvodni in prodajni

programi v podjetjih lesarskega grozda so neizoblikovani in so posledica zahtev dosedanjih kupcev. Rezultat tega je zelo širok program proizvodov, ki jih lesarski grozd lahko proizvaja. V nekaj primerih se ti programi podvajajo med seboj že znotraj lesarskega grozda. Podjetja znotraj lesarskega grozda so sposobna zagotoviti zelo širok asortima proizvodov. O kvaliteti proizvodov glede na tradicijo, ki se prenaša iz roda v rod, ni dvomiti. Najuspešnejši bodo seveda tisti, ki ponujajo izdelke visoke stopnje tehnološke zahtevnosti in primerne dizajna, to pa je že logični začetek graditve prepoznavnosti blagovne znamke in vrhunske kakovosti celotnega spleta storitev, ne le izdelka.

Pri oblikovanju generične strategije je potrebno opredeliti sedanjo in prihodnjo poslovno strategijo podjetij lesarskega grozda. Dosedanjo strategijo v večini podjetij lahko opredelimo kot strategijo osredotočanja z diferenciacijo, v nekaj podjetjih pa je opazna strategija široke diferenciacije. Dosedanjo strategijo podjetij s strategijo osredotočanja z diferenciacijo lahko definiramo kot strategijo osredotočanja na določeno tržno nišo, pri čemer diferenciacijo predstavlja predvsem različna vrsta pohištva oz. izdelka in kvaliteta pohištva oz. izdelka. Glede na velikost lesarskega grozda in njegove proizvodne zmogljivosti, bi bila strategija zagotavljanja "najboljše vrednosti" najbolj primerna. Podjetja v lesarskem grozdu imajo zaradi dolgoletne prisotnosti na trgih že izoblikovan image in so uveljavljena tako na domačem kot na tujih trgih. Kvaliteta izdelkov je na visoki ravni, cenovno pa smo pred konkurenco iz Zahodne Evrope. Poiskati je potrebno neposredno pot do končnega kupca, brez pomoči posrednikov. Zmožnost zagotavljanja kvalitetnih izdelkov po nizki ceni in lastna blagovna znamka bi zagotavljali najboljšo vrednost izdelkov. Celotno strategijo pa je potrebno implementirati v vsa podjetja lesarskega grozda, opredeliti vlogo in naloge posameznih oddelkov in služb. V naslednjem obdobju je potrebno usmeriti pozornost v razvoj, posodobitev proizvodnje, izobraževanje kadrov, dvig kakovosti ter zagotovitev dodatnih storitev. Vse to zahteva dodatna finančna sredstva, ki jih bo potrebno planirati.

Z opredelitvijo ciljev nadaljnjega delovanja lesarskega grozda je poudarjena vloga kooperacije, specializacije in vse večje fleksibilnosti podjetij, ki vedno bolj pridobiva na veljavi. Med glavne postavljene cilje lesarskega grozda štejemo: posodobitev proizvodnih linij, oblikovanje lastne prodajne mreže ter osvajanje rastočih trgov, oblikovanje lastnih proizvodov in blagovnih znamk, izoblikovanje politike kadrovanja in izobraževanja zaposlenih ter zmanjšanje izostankov z dela in organiziranje podjetja glede na spremenjeno dinamiko dela in poslovanja podjetij znotraj lesarskega grozda. Na področju financ je potrebno pridobiti dodatne vire financiranja za zagotavljanje razvoja podjetij in boljše likvidnosti.

### 9.2.2. Oblikovanje poslovne strategije na osnovi zrele panoge

Koncept razvijanja poslovne strategije na osnovi zrele panoge, ki je opisan v točki 3.4.5. je potrebno aplicirati na lesarski grozd oziroma opredeliti poslovno strategijo na osnovi zrele panoge. Pri proizvodnih zmogljivostih imajo podjetja lesarskega grozda, preširok asortima izdelkov in imajo približno dvakrat večji asortima izdelkov kot v primerljivih podjetjih v državah EU. To pomeni, da so podjetja premalo prilagodljiva, nimajo dovolj velikih serij in niso določila svojih ključnih izdelkov. Donosnost izdelkov, ki se prodajajo na domačem trgu je višja kot donosnost izdelkov namenjenih za izvoz. Oprema v podjetjih je približno 80% amortizirana. Fizična produktivnost strojev pa je manjša kot pri zahodnih tekmečih in veže nase preveč zaposlenih.

Cene izdelkov so odvisne od kakovosti, palete izdelkov in njihove zastarelosti, ekološke sprejemljivosti, prodajnih veščin in števila posrednikov. Podjetja lesarskega grozda se ne bi smela usmerjati v masovno proizvodnjo, ker nas bodo države, ki jo že imajo, "povozile". Potrebno je dvigniti produktivnost, ki je, poenostavljeno rečeno, odvisna od višine realizacije in stroškov. Podjetja znotraj lesarskega grozda bi morala hkrati zniževati stroške in povečevati realizacijo. Rešitev je povazovanje podjetij znotraj grozda,

njihova specializacija na posamezen izdelek oziroma fazo proizvodnega procesa, kooperacija med podjetji in s tem doseganje večje fleksibilnosti podjetij.

Realizacija podjetij se lahko poveča s povečanjem prodajnih cen, tako da bi podjetjem uspelo plasirati svoje izdelke v višje cenovne razrede. To je mogoče doseči tudi z oblikovanjem lastne prodajne mreže, s katero bi lahko podjetja zmanjšala prodajne provizije. Pozornost je potrebno usmeriti tudi v reklamacije, ki močno obremenjujejo podjetja ter penale, kjer podjetja izgubljajo svoj prisluženi prihodek. Potrebno je tudi znižati stroške odpadnega materiala. Stroške napak in izmeta ter odsotnost delavcev z dela je potrebno močno znižati. Podjetja bi morala preoblikovati delovne norme, pri čemer bi lahko spremenila merjenje učinkov in izboljšav. Več pozornosti bi podjetja morala posvečati samodisciplini, skupinskemu delu in izboljšanju sodelovanja med različnimi nivoji odločanja in poslovanja.

Mednarodno širitev prodajnih trgov je v prvi fazi potrebno zagotoviti v okviru podjetij znotraj grozda. Prisotnost določenih podjetij znotaj lesarskega grozda na določenih tujih trgih bi bilo smoterno izkoristiti s strani ostalih članov grozda, saj bi bili stroški vstopa na te tuje trge bistveno nižji, rezultati pa hitreje vidni.

### 9.3. SKLEPNE UGOTOVITVE

Glede na predhodno izvedene analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je najprimernejša izbira generične strategije zagotavljanja "najboljše vrednosti" za zrele panoge. Strategija temelji na zagotavljanju najboljše vrednosti kupcu, ki dobi kvaliteten izdelek po najugodnejši ceni. Ta strategija omogoča, da so podjetja lesarskega grozda konkurenčna podjetjem s strategijo nizkih stroškov, pa tudi podjetjem, ki uporabljajo diferenciacijo. Glede na zrelost panoge, pa je potrebno strategijo "najboljše vrednosti" nekoliko prilagoditi. Tako je potrebno konsolidirati proizvodne linije, spodbujati procesne inovacije, zniževati stroške ter povečati realizacijo. Vse to je mogoče storiti z grozdenjem podjetij v okviru lesarskega grozda.

## 10. ZAKLJUČEK

Najpomembnejša naloga lesarskega grozda je poiskati odgovor na vprašanje, kako zagotoviti dolgoročno uspešno in stabilno poslovanje podjetij. V poskusu oblikovanja poslovne strategije smo poskusili poiskati prav odgovor na to vprašanje.

Dejavnost podjetij vključenih v lesarski grozd lahko razdelimo na dva segmenta, eden je primarni proizvodni program in proizvodnja stavbnega pohištva (DD.20.), drugi pa proizvodni program pohištva (DN.36.1). Pri proizvodnem programu podjetij iz skupine (DD.20.) prevladuje delež oken, sledijo vrata in nato opazne plošče. Pri skupini podjetij (DN.36.1) prevladuje program jedilniškega pohištva, stolov, spalnice, kuhinjskega pohištva in dnevnih sob. V prihodnjem obdobju je pričakovati, da se bo obseg posameznih programov zmanjšal. Ocena je, da se bo prodaja lesenih oken in vrat močno zmanjšala, ravno tako prodaja stolov.

Tradicionalni prodajni trgi podjetij vključenih v lesarski grozd so zahodno evropske države, kjer prevladuje Nemčija, sledijo Italija, Avstrija in Anglija. Velik delež v skupni prodaji ima domači trg ter trgi držav nekdanje Jugoslavije in Rusija. Določena podjetja znotraj lesarskega grozda pa so močno prisotna na trgu Združenih držav Amerike. V prihodnosti naj bi ti trgi predstavljali glavino prodaje. Dodati pa je potrebno hitro rastoče azijske trge ter trge Vzhodne Evrope. Glede na analizo je ocena privlačnosti panoge, kjer so prisotna podjetja iz lesarskega grozda, srednje visoka. Pogajalska moč kupcev se krepi. Podobno se dogaja z

dobavitelji. V prihodnosti pa je pričakovati še večje rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi. Vse to bo vplivalo na zmanjšanje privlačnosti panoge v prihodnosti.

Analiza preteklega poslovanja je pokazala na potrebo po konsolidaciji poslovanja podjetij vključenih v lesarski grozd. Donosnost kapitala je bila prej negativna kot pozitivna (glej tabelo 24 in 25). Proizvodni programi izdelkov podjetij lesarskega grozda so preširoki, glede na primerljiva podjetja v državah EU. Tehnologija je v nekatereh podjetjih lesarskega grozda precej zastarela in veže nase preveč zaposlenih. V prihodnosti bo potrebno dvigniti produktivnost. Podjetja znotaj lesarskega grozda bi morala hkrati zniževati stroške in povečevati realizacijo. Zniževanje storškov je mogoče doseči znotaj grozda in sicer s specializacijo in kooperacijo med podjetji. Povečali bi tudi fleksibilnost podjetij. Povečanje realizacija podjetij je mogoče doseči tudi z oblikovanjem lastne prodajne mreže, s katero bi lahko podjetja zmanjšala prodajne provizije. Potrebno je znižati stroške odpadnega materiala. Stroške napak in izmeta ter odsotnosti delavcev z dela je potrebno močno znižati.

Analiza prednosti in slabosti je kot največjo prednost podjetij lesarskega grozda identificirala kakovost proizvodov, hitro urejanje reklamacij in konkurenčnost izdelkov. Sledijo primerna lokacija ter stanje objektov, razpoložljivost surovine in visoka ekološka zavest. Velika prednost podjetij v lesarskem grozdu je tudi image podjetij kot kakovosten in korekten poslovni partner, ki poskrbi za svojega kupca. Kot najpomembnejšo slabost pa smo identificirali neraziskanost trga, slabe promocijske aktivnosti in prodajne poti. Pri tehnološki podstrukturi je še posebej izstopala zastarelost in stanje tehnološke opreme in s tem povezana stopnja izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti. Preveliki izostanki z dela in pomanjkanje znanj slabo vplivata na kadrovske podstrukture. Slabost finančne podstrukture je delež finančnih naložb in nizek pospešeni koeficient plačilne sposobnosti, kar pomeni, da je likvidnost problematična.

Največja priložnost za podjetja včlanjena v lesarski grozd je naraščajoče število zahtevnih kupcev, ki zahtevajo kakovostne izdelke in spremljajoče storitve. Ekološka zavest postaja vse bolj pomembna. Priložnosti se kažejo tudi v možnosti hitrega prodora podjetij na trge, kjer do sedaj še niso bila prisotna, v zniževanju stroškov, zaradi specializacije, v posodabljanju strojev in opreme, v možnostih hitrega pridobivanja znanj in razvoja novih izdelkov, ter širokem asortimanu izdelkov na enem mestu. Preteče nevarnosti za nadaljnje uspešno poslovanje so: povečanje transportnih stroškov znotraj grozda, nestabilnost določenih trgov, nevarnost konkurence, nezaupanje znotraj grozda in odliv izobraženega kadra. Osnovni finančni cilji podjetij lesarskega grozda za prihodnje obdobje so usmerjeni na realno rast prihodkov iz poslovanja ter rast donosnosti kapitala in sredstev. Dodatni cilj pa je konsolidacija poslovanja na osnovi grozdenja podjetij.

Iz zbranih podatkov in opravljenih analizah ter glede na velikost lesarskega grozda in njegove proizvodne zmogljivosti, bi bila strategija zagotavljanja "najboljše vrednosti" najbolj primerna. Podjetja v lesarskem grozdu imajo zaradi dolgoletne prisotnosti na trgih že izoblikovan image in so uveljavljena tako na domačem kot na tujih trgih. Kvaliteta izdelkov je na visoki ravni, cenovno pa smo ugodnejši od konkurence iz Zahodne Evrope. Poiskati je potrebno pot do končnega kupca brez pomoči posrednikov. Zmožnost zagotavljanja kvalitetnih izdelkov po nizki ceni in lastna blagovna znamka bi zagotavljali najboljšo vrednost izdelkom. Celotno strategijo pa je potrebno implementirati v vsa podjetja lesarskega grozda, opredeliti vlogo in naloge posebnih oddelkov in služb. V naslednjem obdobju je potrebno usmeriti pozornost v razvoj, posodobitev proizvodnje, izobraževanje kadrov, dvig kakovosti ter zagotovitev dodatnih storitev. Vse to zahteva dodatna finančna sredstva, ki jih bo potrebno planirati. Z opredelitvijo ciljev nadaljnjega delovanja lesarskega grozda je poudarjena vloga kooperacije, specializacije in vse večje fleksibilnosti podjetij.



## 11. LITERATURA

1. Antončič Boštjan, Ramanujam Vasudevan: Premišljevanje o poslovni uspešnosti podjetja: od merjenja rezultatov do sistema rezultatov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 34 str.
2. Antončič Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič: Podjetništvo. Ljubljana : GV Založba, 2002. 485 str.
3. Avbelj Iztok: Analiza proizvodnje. Zbornik referatov s prvega strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995. 154-172 str.
4. Banič Ivo: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa, Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, zbirka Profesija, 1998. 94 str.
5. Baum J. Rober, Locke A. Edwin, Smith G. Ken: A multidimensional model of venture growth. Briarcliff Manor : Academy of Management Journal, 44 (2001). 2, 292-303 str.
6. Becatti Francesco, Rullani Enzo: Local systems and global connections: The role of knowledge. Cossentino F., Pyke F., Sengenverger W., eds., Local and regional response to global pressure: The case of Italy and its industrial districts. Ženeva : Internaional Institute of Labour Studies, 1996. 159-174 str.
7. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot orodje managementa. Gubno : MER Evrocenter, Zbirka Management in razvoj, 1998. 341 str.
8. Best Michael H.: The new competition: institutions of industrial restructuring. Cambridge: Polity Press, 1990. 296 str.
9. Best Michael: The New Copetitive advantage: the renewal of American industry. New York : Oxford University Press Inc., 2001. 286 str.
10. Boekhot Ptries, Thuriaux Ben: Overview of cluster policies in international perspective : Final report. The Hague: Ministerie van Economische Zaken, 2000. 60 str.
11. Burns P., Dewurstj.: Small Business and Entrepreneurship : Macmillan Press Ltd., London, 1996. 333 str.
12. Doyle Gerard M.: Making networks work. Dublin : Skillnets Ltd., 2000. 160 str.
13. Drucker F. Peter: Management. New York : Harper & Row Publishers, 1974. 839 str.
14. Dunning John H.: Regions, globalization, and the knowledge economy. The issues stated. New York : Oxford University Press Inc., 2000. 7-42 str.
15. Fred L. David: Stratigic Management. Engelwood Clifs : Prentice Hall, 1995. 692 str.
16. Glas Miroslav, Drnovšek Mateja, Mirtič Damjan: Problems faced by new entrepreneurs: Slovenia and Croatia – a comparison. Ljublajan : Ekonomska fakulteta, Center za podjetniški razvoj, 2000. 15 str.
17. Glas Miroslav: Sodobni podjetniški pristop k lokalnemu/regionalnemu razvoju. Ljubljana : Ekonomska fakulteta – Center za razvoj podjetništva, 2000. 35 str.
18. Hunger David, Wheelen Thomas: Stratigic management, 5<sup>th</sup> ed., New York : Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1996. 441 str.
19. Hunger David, Wheelen Thomas: Essentials of Stratigic Management, 2<sup>ne</sup> ed., New Jersey : Prentice Hall, 2001, 203 str.
20. Ireland R. Duane et al.: Integrating entrepreneurship and stratigic management scitions to create firm wealth. Ada : Academy of Management Executive, 15 (2001), 49-63 str.
21. Jakič Marko: Strateško usmerjanje gospodarstva. Ljubljana : Znastveno in publicistično središče, 1994. 181 str.
22. Kavčič Bogdan et al.: Osnovne tehnike in proizvodnje. Ljubljana : Tehniška založba Slovenije, 1982. 281 str.

23. Korber Jože: Z nalepko »nekonkurenčni«, Ljubljana : Finance, št. 207, 2002. priloga 17 str.
24. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996, 832 str.
25. Kranjec Samo: Izboljšati je treba produktivnost, Ljubljana : Finance, št. 117, 2001. priloga 18 str.
26. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
27. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja, 1987. 356 str.
28. Lynch Robert Porter: Business Alliances Guide. John Wiley & Sons, 1993. 337 str.
29. Lyon Fergus, Atherton Andrew: A business view of clustering: lessons for cluster development policies. Durham : Foundation for SME development, University of Durham, 2000. 13 str.
30. Mayr Branko: Računovodske informacije. Portorož, 2000. 177 str.
31. Malnar Zdravko: Planiranje in organiziranje dela in poslovanja organizacije kot funkcije v procesu vodenja. Organizacija in kadri, vol. 25, št. 5, 1992. 320 - 326 str.
32. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
33. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
34. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
35. Norčič Oto: Razvoj in temelji ekonomske misli, druga izdaja. Ljubljana : Uradni list RS, 1994. 322 str.
36. Osteryoung S. Jerome et al.: Small firm finance, Orlando : Harcaunt Brace College Publishers, 1997. 394 str.
37. Petrin Tea, Aleš Vahčič, Michael Best: Graditev mreže vertikalno in horizontalno povezanih enot drobnega gospodarstva v skladu z zahtevami nove konkurence. Ljubljana : Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1990. 68 str.
38. Petrin Tea: Competitiveness policy-theory and practice. New Orleans : Članek za Southern Economic Association Annual Meeting, 2002. 10 str.
39. Petrin Tea: Industrial policy supporting economic transition in Central – Eastern Europe. Washington DC : Economic Development Institute, The World Bank, 1995. 36 str.
40. Petrin Tea: Težka leta konkurenčnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. št. 40, 11 str.
41. Planinc Damjan: Moč podejtniških grozdov, Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. št. 25, 94 str.
42. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 317 str.
43. Porter E. Michael: Competitive Advantage. New York : Macmillan perss, 1985. 557 str.
44. Porter E. Michael: On Competition. Boston : Harvard Business Press, 1998. 456 str.
45. Porter E. Michael: Clusters and the new economics of competition. Boston : Harvard Business Reviw, 76, 1998. 77-90 str.
46. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
47. Pučko Danijel: Radical Restructuring – the Key to Survival in Slovenia. Long Range Planning, vol. 39, no. 5, 1997. 741 – 752 str.
48. Pučko Danijel: Informacije za vodenje politike podjetja. Lastninjenje in uspešnost podjetij, 32. Posvetovanje o ekonomiki in organizaciji podjetij, zbornik razprav. Portorož : Društvo ekonomistov Ljubljana, 1994. 39 - 51 str.
49. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
50. Pučko Danijel, Rudi Rozman: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakuleta, 1992. 344 str.
51. Rakovec Gorazd: Konkurenčno prednost prinese le lastna pamet. Ljubljana : Gospodarski vestnik, št. 38, 1999. 24 – 25 str.

52. Rebrnik Miroslav: Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor : Ekonomsko – Poslovna fakultata, 1997. 594 str.
53. Rojšek Iča: Strategic Alliances and the Small Firm, Small Business Management in the new Europa, v Proceedings, 24<sup>th</sup> European Small Business Seminar 1994, Slovenia, September 21-23, Maribor : Ekonomski Inštitut Maribor, 1994. volume 2, 727 – 734 str.
54. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. I. in II. del., Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 410 str.
55. Sahlman W. Andrews et al.: The entrepreneurial venture, 2<sup>nd</sup> ed.. Boston (mass.) : Harvard Business School Press, 1999. 609 str.
56. Šmuc Sonja: Kdo ste upravljalci slovenskih gazel? Ljubljana : Gospodarski vestnik, št. 43, 1998. 12 str.
57. Thompson A. Arthur., Strickland J. Alonzo: Strategic Management: Concepts and cases, 11<sup>th</sup> Ed. Boston, MA : Irwin McGraw – Hill, 1999. 683 str.
58. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje, Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. Stoletju. Bled : Verner consulting, 2000. 397 str.
59. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.
60. Vahčič Aleš: Podjetništvo in gospodarska rast. Ljubljana : Finance, št. 229, 2001. str. 24.

## 12. VIRI

1. Bianchi Patrizio, Lee M. Miller, Silvano Bertini: The Italian SME experience and possible lessons for emerging countries. Nomisma, Marec 1997. 30 str.
2. Delavnica: Lokalni in regionalni razvoj. The "Euroclusters" Methodology. Ljubljana : PCMG, 1998. 6 str.
3. Gospodarska zbornica Slovenije. Združenje za lesarstvo. [<http://www.gzs.si/DRNivo2.asp?IDpm=276>], 15.07.2003.
4. Holzschlag Gerd: Competence Clusters; The Syrian Automobile Cluster. Leykam, Graz 1996. 117 str.
5. Kožar Vida: Podatki o poslovanju lesne panoge v letu 2002. [<http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=292&ID=11394>], 01.08.2003.
6. Milavec Igor: Zavod RCL – Razvojni center za lesarstvo, Organiziranje lesarskega grozda, Pivka, 2002. interno gradivo RCL.
7. Networks of Enterprises and local Development. LEED, OECD, 1996.
8. Pospeševalni center za malo gospodarstvo. [<http://www.pcmg.si/>], 12.03.2003.
9. Porter Michael E.: The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the "New" Microeconomics of Competition. Business Economics, 1998. 7-13 str.
10. Panorama of European Business, 2000. Eurostat (Bruselj), 2001.
11. Razvojni center za lesarstvo. [<http://rcl-pivka.si/>], 10.06.2003
12. Sieber Pascal: Virtual Organizations: Static and Dynamic Viepoints, Virtual Organizations Newsletter, b.k., 1(1997) 2, 7 str.
13. Skupina avtorjev: Boosting Innovation: The Cluster Approach. OECD. [[http://www.snowman.ne.jp/cluster/english/db/report/97c\\_04.htm](http://www.snowman.ne.jp/cluster/english/db/report/97c_04.htm)], 17.10.2000.
14. Statistični letopis Republike Slovenije 2002. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2003.
15. Swedish Office of Science nad Technology: Issues Paper for the seminar on industrial and cluster policy. Stockholm, 1999. 12 str.
16. The Syrian Automobile Cluster. [<http://www.acstyria.com/>], 17.10.2000.
17. United nations industrial development organization. [<http://www.unido.org.doc/331114.htmls>], 17.10.2000.
18. Vinnova Information: Research and innovation for sustainable growth. Stockholm : Vinnova, 2002. 11 str.
19. Vinnova. [[http://www.vinnova.se/innovreg/innovreg\\_en.htm](http://www.vinnova.se/innovreg/innovreg_en.htm)], 15.09.2003.
20. Panorama of European Business, 2000. Eurostat (Bruselj), 2001.
21. Zaključni računi podjetij za leta 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001 in 2002 v elektronski obliki. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve - AJPES (Ljubljana), 2003.

### 13. PRILOGE

- 13.01 - Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD).
- 13.02 - Verižni indeksi obsega industrijske proizvodnje po skupinah in SKD v obdobju 1991- 002.
- 13.03 - Tabela zaposlenih, prihodkov in sred. v gosp. družbah, predelovalnih dej. in v lesni ind. v letu 2002.
- 13.04 - Čisti dobiček in čista izguba v gosp. družbah, predelovalnih dejav. in v lesni industriji v letu 2002.
- 13.05 - Povprečne bruto plače na zaposlenega in stopnje rasti povprečnih bruto plač, januar-december 2002.
- 13.06 - Organizacijska shema lesarskega grozda.
- 13.07 - Kumulativni izkaz uspeha podjetij včlanjenih v lesarski grozd za dejavnost DD.20.
- 13.08 - Kumulativna Bilanca stanja lesarskega grozda za dejavnost DD.20.
- 13.09 - Analiza kazalcev uspešnosti podjetij v panogi DD.20. za leta od 1998 do 2002.
- 13.10 - Kumulativni izkaz uspeha podjetij včlanjenih v lesarski grozd za dejavnost DN.36.1
- 13.11 - Kumulativna Bilanca stanja lesarskega grozda za dejavnost DN.36.1.
- 13.12 - Analiza kazalcev uspešnosti podjetij v panogi DN.36.1 za leta od 1998 do 2002.
- 13.13 - Donosnost kapitala v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.14 - Donosnost sredstev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.15 - Struktura prihodkov v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.16 - Gibanje števila zaposlenih v panogi DD.20. DN.36.1. v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.17 - Analiza zadolženosti v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.18 - Analiza kapitalske pokritosti obv. v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.19 - Delež osnovnih sredstev v sredstvih v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.20 - Delež finančnih naložb v sredstvih v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.21 - Krat. koeficient likvidnosti v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.22 - Pospešeni koeficient likvidnosti v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.23 - Koeficient obračanja sredstev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.24 - Koeficient obračanja gibljivih sredstev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.25 - Dnevi vezave terjatev do kupcev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.26 - Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.
- 13.27 - Primerjava prihodkov na zaposlenega in bruto dodane vrednosti na zaposlenega.
- 13.28 - Napoved povpraševanja za naslednja leta med podjetji lesarskega grozda
- 13.29 - Genaralne konkurenčne prednosti lesarskega grozda
- 13.30 - Genaralne konkurenčne slabosti lesarskega grozda
- 13.31 - Ocena možne vrednosti prodaje lesarskega grozda po posameznih segmentih

Priloga 13.01 - Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD).

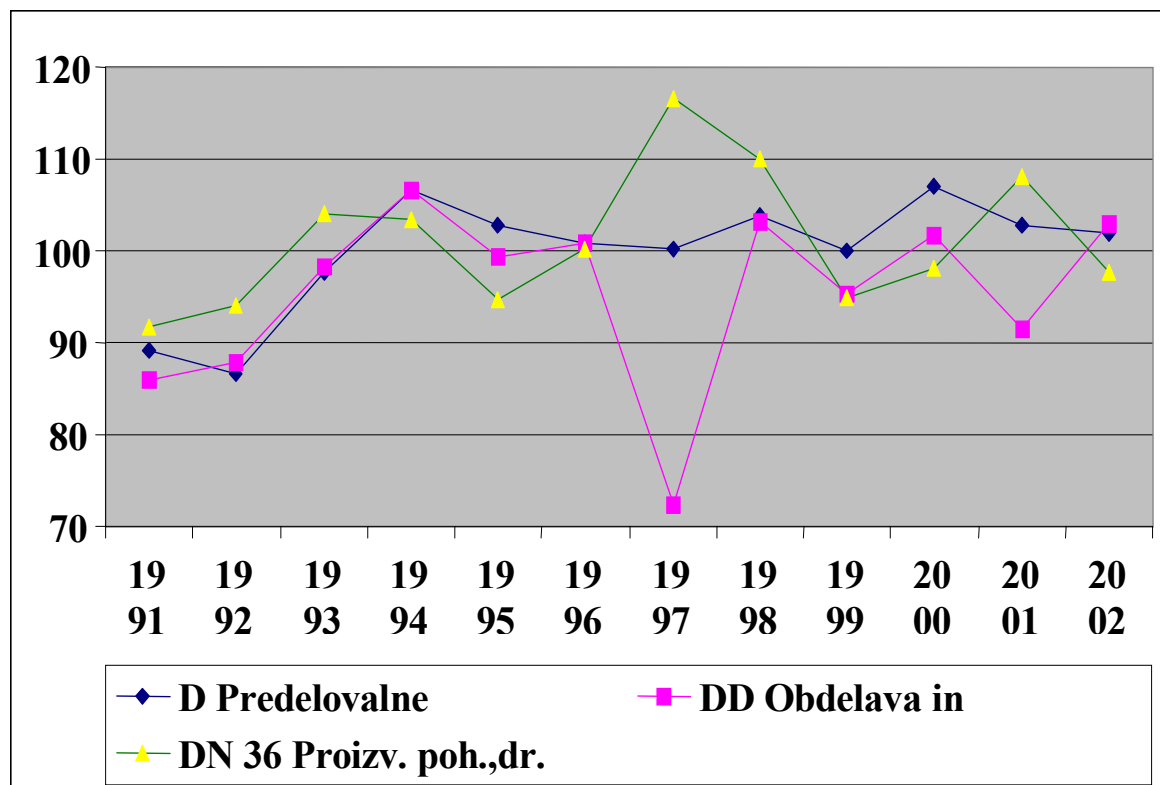
Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD) za osnovno področje: D – predelovalne dejavnosti in podpodročji:

DD. – obdelava in predelava lesa in DN. – proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti in reciklaža.

DD	Obdelava in predelava lesa
20.00	Obdelava in predelava lesa
20.10	Žaganje, skobljanje, impregniranje lesa
20.20	Proizvodnja furnirja, vezanega lesa, plošč
20.30	Stavbno mizarstvo
20.40	Proizvodnja lesene embalaže
20.50	Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, protja
20.51	Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa
20.52	Proizvodnja drugih izdelkov iz plute, slame, protja
DN	Proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti in reciklaža
36.00	Proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti
36.10	Proizvodnja pohištva
36.11	Proizvodnja sedežnega pohištva
36.12	Proizvodnja pohištva za poslovne namene
36.13	Proizvodnja kuhinjskega pohištva
36.14	Proizvodnja drugega pohištva
36.15	Proizvodnja žimnic

Priloga 13.02 - Verižni indeksi obsega industrijske proizvodnje po skupinah in SKD v obdobju 1991 - 2002.

Slika 10: Verižni indeksi obsega industrijske proizvodnje po namenskih skupinah in SKD v obdobju 1991-2002



Vir: SURS

Priloga 13.03 - Tabela zaposlenih, prihodkov in sredstev v gosp. družbah, predelovalnih dej. in v lesni ind. v letu 2002.

Tabela 60: Zaposleni, prihodki in sredstva v gospodarskih družbah, predelovalnih dejavnostih in v lesni industriji v letu 2002

		DRUŽBE		ZAPOSLENI		ČISTI PRIHODKI <sup>1)</sup>		SREDSTVA <sup>2)</sup>	
		število	delež %	število	delež %	mlrd SIT	delež %	mlrd SIT	delež %
	<b>SKUPAJ</b>	<b>38.051</b>	<b>100,0</b>	<b>469.166</b>	<b>100,0</b>	<b>10.310,2</b>	<b>100,0</b>	<b>13.338,4</b>	<b>100,0</b>
<b>D</b>	<b>PREDELOVALNE DEJAVNOSTI</b>	<b>6.381</b>	<b>16,8</b>	<b>217.017</b>	<b>46,3</b>	<b>3.809,5</b>	<b>37,0</b>	<b>3.730,7</b>	<b>28,0</b>
DD	Obdelava in predelava lesa	483		9.448		107,1		112,4	
DN3 6	Proizvodnja pohištva in druge proizvodne dejavnosti	478		12.303		137,9		140,2	
	<b>SKUPAJ lesna industrija</b>	<b>961</b>	<b>2,5<sup>1</sup></b>	<b>21.751</b>	<b>4,6</b>	<b>245,0</b>	<b>2,3</b>	<b>252,6</b>	<b>1,8</b>

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, maj 2003

<sup>1)</sup> čisti prihodki od prodaje (na domačem in tujem trgu, skupaj)

<sup>2)</sup> vrednost aktive na dan 31.12.2002

Priloga 13.04 - Čisti dobiček in čista izguba v gosp. družbah, predelovalnih dejavnostih in v lesni industriji v letu 2002.

Tabela 61: Čisti dobiček in čista izguba v gosp. družbah, predelovalnih dejavnostih in v lesni industriji v letu 2002

		ČISTI DOBIČEK			ČISTA IZGUBA			NETO ČISTI DOBIČEK/ IZGUBA mio SIT
		mlrd SIT	delež %	indeks 02/01	mlrd SIT	delež %	indeks 02/01	
	<b>SKUPAJ</b>	<b>446,2</b>	<b>100,0</b>	<b>134,2</b>	<b>230,7</b>	<b>100,0</b>	<b>38,5</b>	<b>215.498</b>
D	PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	167,8	37,6	128,2	63,5	27,5	104,7	104.304
DD	Obdelava in predelava lesa	2,8	1,6 <sup>2</sup>	138,7	4,2	6,6	106,2	-1.338
DN 36	Proizvodnja pohištva in druge proizvodne dejavnosti	5,5	3,2	101,5	3,1	4,8	85,4	2.400
DN 36. 1	Proizvodnja pohištva	3,4	2,0	94,2	2,6	4,0	78,9	774
	<b>SKUPAJ lesna industrija (DD20 in DN36.1)</b>	<b>6,2</b>	<b>3,6</b>		<b>6,8</b>	<b>10,7</b>		<b>-0,6</b>
	<b>SKUPAJ lesna industrija (DD20 in DN36)</b>	<b>8,3</b>	<b>4,9</b>		<b>7,3</b>	<b>11,4</b>		<b>1,0</b>

<sup>1</sup> Deleži v lesni industriji so izračunani glede na celotno gospodarstvo.

<sup>2</sup> Deleži v lesni industriji so izračunani glede na vrednosti v predelovalnih dejavnostih.

Tabela 62: Čisti dobiček in čista izguba v dejavnostih lesne industrije v letu 2002 (v mio SIT)

Dejavnost	Čisti dobiček	Čista izguba	Neto dobiček/izguba
20.10 Žaganje, skobljanje, impregniranje lesa	1.325	801	524
20.20 Proizvodnja furnirja, vezanega lesa, plošč	626	866	-240
20.30 Stavbno mizarstvo	459	2294	-1.835
20.40 Proizvodnja lesene embalaže	44	79	-35
20.50 Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, protja	377	128	249
36.10 Proizvodnja pohištva	3.411	2.638	773
36.11 Proizvodnja sedežnega pohištva	415	1.108	-693
36.12 Proizvodnja drugega pohištva za poslovne prostore	862	624	238
36.13 Proizvodnja drugega kuhinjskega pohištva	194	89	105
36.14 Proizvodnja drugega pohištva	1.848	809	1.039
36.15 Proizvodnja žimnic	93	7	86

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, maj 2003

Tabela 63: Neto izguba/dobiček v lesni industriji po letih (v mio SIT)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Obd. in pred.lesa (DD20)	-1230	-2134	-248	266	-2637	-1338
Proizvodnja pohištva (DN 36.1)	-2.070	-883	-113	836	709	774
Proizvodnja pohištva, dr.pred.dej. (DN36)	-2292	-1732	2915	-3130	954	2400
Skupaj lesna industrija (DD20 in DN36.1)	-3300	-3017	-361	1102	-1928	-564
Skupaj lesna industrija (DD20 in DN36)	-5592	-4749	2554	-2864	-1682	1000

Vir: Finančni kazalniki GZS, 1997-2002 (opomba: v letu 2002 veljajo novi računovodski standardi)

Priloga 13.05 - Povprečne bruto plače na zaposlenega in stopnje rasti povprečnih bruto plač, januar-december 2002.

Po podatkih Statističnega urada RS lahko iz tabele 64 razberemo, kakšne so bile povprečne bruto plače na zaposlenega in stopnje rasti povprečnih bruto plač, januar-december 2002.

Tabela 64: Povprečne mesečne bruto plače po dejavnostih, zneski in stopnje rasti v %, 2002

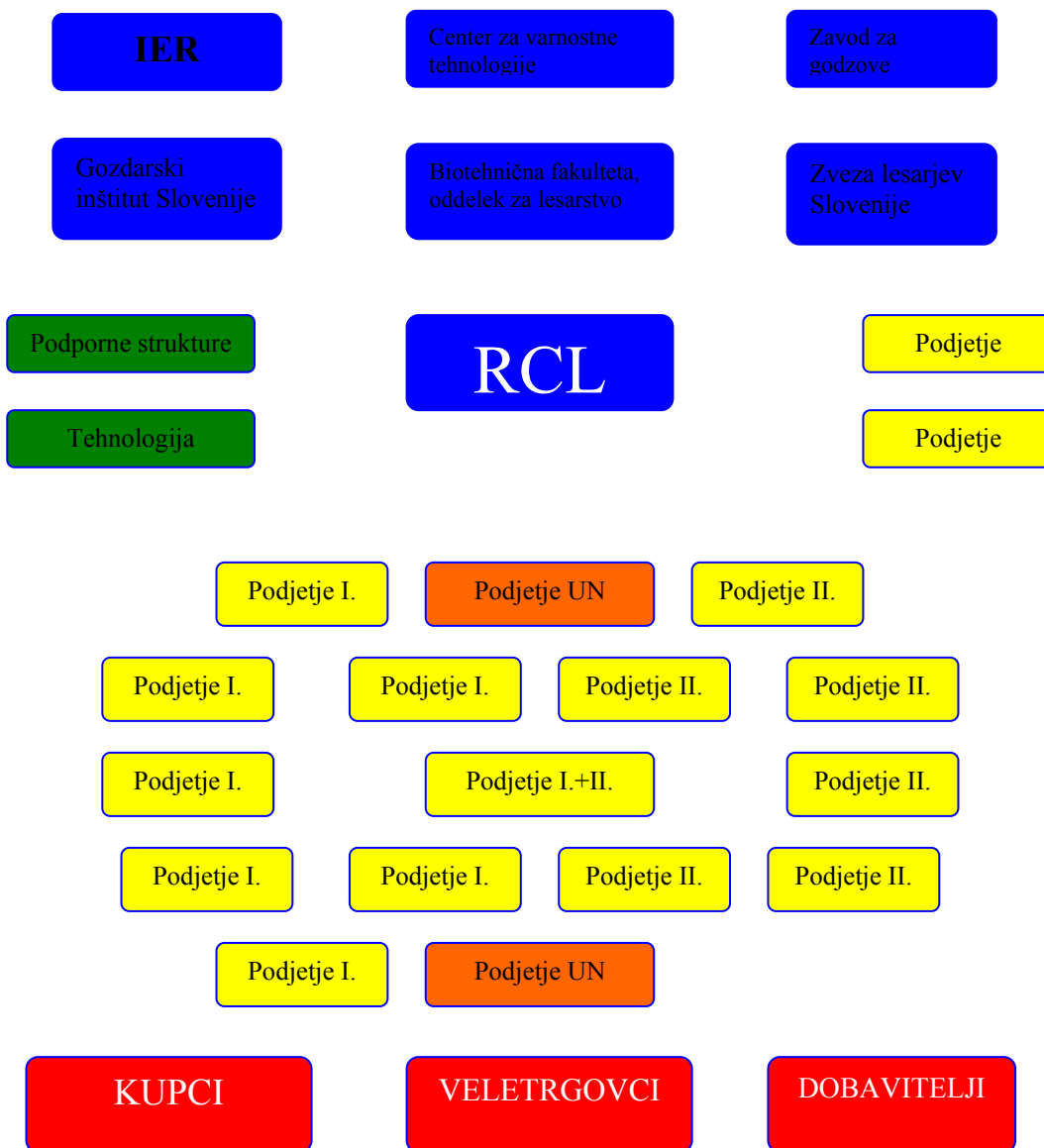
		SIT I-XII 2002	POVPREČNE LETNE STOPNJE RASTI (%)	
			nominalno	realno
SK	Skupaj	235.436	9,7	2,0
D	Predelovalne dejavnosti	196.220	9,9	2,2
DD 20	Obdelava in predelava lesa	159.277	8,5	0,9
DN 36	Proizv. pohištva, druge predelovalne dej.	164.637	9,1	1,5

Vir: Statistični urad RS, Plače in pokojnine, februar 2003



## Priloga 13.06 - Organizacijska shema lesarskega grozda

Slika 11: Organizacijska shema lesarskega grozda



Vir: RCL

Priloga 13.07 - Kumulativni izkaz uspeha podjetij včlanjenih v lesarski grozd za dejavnost DD 20.

Tabela 65: Kumulativni izkaz uspeha podjetij včlanjenih v lesarski grozd od 1998 do 2002 za dejavnost DD 20.

POSLOVNI IZID	Leto 1.998	Leto 1.999	Leto 2.000	Leto 2.001	Leto 2.002
<b>A. SKUPNI PRIHODKI</b>	31.995.810	30.861.133	32.495.628	29.623.463	28.527.239
<b>I. POSLOVNI PRIHODKI</b>	29.669.383	29.158.842	30.692.746	27.690.032	27.591.511
od tega Čisti prihodki od prodaje	29.516.223	28.896.754	30.057.772	27.375.373	26.992.561
<b>II. FINANČNI PRIHODKI</b>	729.609	685.307	663.671	1.008.877	344.385
od tega Finančni prihodki od deležev	43.174	33.422	32.428	26.791	19.825
<b>III. IZREDNI PRIHODKI</b>	1.596.819	1.016.984	1.139.210	924.555	591.343
<b>B. SKUPNI ODHODKI</b>	33.325.481	30.832.045	32.435.161	31.180.344	29.920.557
<b>I. POSLOVNI ODHODKI</b>	30.487.969	29.460.348	30.957.939	29.094.278	28.890.180
Stroški blaga in materiala	16.809.335	16.146.377	16.953.543	15.224.869	14.682.701
Stroški storitev	3.403.330	3.213.854	3.652.025	4.088.163	4.543.223
Stroški dela	8.061.354	8.027.383	8.424.857	7.717.841	7.680.601
od tega plače	5.753.890	5.753.617	6.064.840	5.570.910	5.359.481
Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	1.704.903	1.448.116	1.461.051	1.543.800	1.342.556
Odpisi obratnih sredstev	350.598	474.416	302.471	361.975	508.223
Drugi poslovni odhodki	158.448	150.203	163.992	157.631	132.876
<b>II. FINANČNI ODHODKI</b>	1.519.820	1.057.107	1.137.144	1.404.912	919.690
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obv.	1.316.276	1.015.593	1.087.659	1.153.463	886.610
Prevrednoteni finančni odhodki	203.544	41.514	49.485	251.449	33.080
<b>III. IZREDNI ODHODKI</b>	1.317.692	314.590	340.079	681.153	110.687
<b>C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI (EBT)</b>	- 1.329.670	29.088	60.467	- 1.556.881	- 1.393.318
<b>D. DAVKI IZ DOBIČKA</b>	-	2.933	-	-	-
<b>E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA</b>	- 1.329.670	26.155	60.467	- 1.556.881	- 1.393.318

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha za leta od 1998 do 2002.

Posamezne postavke v izkazu uspeha za leta 1998, 1999, 2000 in 2001 so bile infalcionirane na raven cen leta 2002 z uporabo povprečnega indeksa cene življenjskih potrebščin. Vir: SURS in SKEP, deflatorji 2002, januar 2003.

Priloga 13.08 - Kumulativna Bilanca stanja lesarskega grozda za dejavnost DD 20.

Tabela 66: Kumulativna Bilanca stanja lesarskega grozda od 1998 do 2002 za dejavnost DD 20.

BILANCA STANJA (20.0)	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
<b>A. SREDSTVA</b>	27.820.891	27.836.488	30.088.409	28.981.880	26.377.244
<b>I. STALNA SREDSTVA</b>	17.196.596	16.976.694	18.304.864	17.670.869	15.825.483
Neopredmetena dolgoročna sredstva	128.199	141.362	217.268	211.028	274.627
Opredmetena osnovna sredstva	16.079.225	16.006.445	17.342.013	16.983.451	15.070.983
Dolgoročne finančne naložbe	989.172	828.888	745.583	476.391	479.873
<b>II. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	10.624.295	10.859.794	11.783.545	11.311.011	10.551.761
<b>a. Obratna sredstva brez AČR</b>	9.256.137	9.996.202	11.247.349	10.671.999	10.165.154
Zaloge	5.150.806	4.997.306	5.360.299	5.123.130	4.266.561
Dolgoročne poslovne terjatve	368.999	307.705	296.387	279.726	197.187
Kratkoročne poslovne terjatve	2.645.639	4.359.694	5.423.787	5.130.259	5.429.241
Doboroimejšja pri bankah, čeki in gotovina	90.693	311.496	166.876	138.885	272.165
<b>b. Kratkoročne finančne naložbe</b>	1.344.014	845.411	505.129	604.544	363.121
<b>c. AČR</b>	24.144	18.182	31.068	34.468	23.486
<b>B. OBVEZNOSTI OD VIROV SREDSTEV</b>	27.820.891	27.836.488	30.088.409	28.981.880	26.377.244
<b>I. DOLGOROČNI VIRI</b>	20.050.602	19.897.003	21.032.705	18.995.707	16.482.070
<b>a. Kapital</b>	16.931.058	17.771.504	18.303.700	16.931.810	14.346.742
od tega Osnovni kapital	7.162.390	7.079.133	6.724.493	6.237.340	5.886.511
<b>b. Dolgoročne obveznosti</b>	3.119.545	2.125.499	2.729.005	2.033.897	2.135.328
Dolgoročne rezervacije	1.246.399	793.136	423.002	314.440	239.624
Dolgoročne finančne in poslovne obv.	1.873.146	1.332.363	2.306.003	1.719.457	1.895.704
<b>II. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	7.770.289	7.939.485	9.035.058	9.984.013	9.895.174
Kratkoročne finančne in poslovne obv.	7.736.949	7.898.652	9.027.673	9.926.737	9.843.966
PČR	33.339	40.832	7.385	57.276	51.208

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha za leta od 1998 do 2002.

Posamezne postavke v bilanci stanja za leta 1998, 1999, 2000 in 2001 so bile infalcionirane na raven cen leta 2002 z uporabo indeksa cene življenjskih potrebščin. Vir: SURS in SKEP, deflatorji 2002, januar 2003.

Priloga 13.09 - Analiza kazalcev uspešnosti v panogi DD.20. od 1998 do 2002.

Tabela 67: Analiza kazalcev uspešnosti podjetij v dejavnosti DD.20. od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT		Leto 1.998	Leto 1.999	Leto 2.000	Leto 2.001	Leto 2.002
1.	Prihodki iz poslovanja	58.024.648	56.044.550	56.579.756	49.992.516	48.992.666
2.	Skupni prihodki	61.455.396	59.992.266	61.022.180	52.973.143	52.549.358
3.	Stroški dela	13.831.224	13.606.260	14.153.279	13.381.475	13.113.846
4.	Odhodki iz poslovanja	59.458.370	57.088.205	57.325.772	52.499.616	51.082.126
5.	Skupni odhodki	64.604.706	60.749.502	61.481.081	56.121.849	54.382.072
6.	Čisti dobiček/(izguba)	- 3.149.310	- 757.236	- 458.901	- 3.148.706	- 1.832.714
7.	Povprečni kapital	23.644.846	21.476.164	24.014.895	25.178.311	24.422.962
8.	Povprečna sredstva	53.427.783	49.586.791	50.433.853	50.118.757	49.116.382
9.	Povprečno število zaposlenih	5.640	5.398	5.295	5.103	5.011
10.	Dodana vrednost	12.336.754	15.397.957	13.936.588	12.580.944	12.329.325
<b>KAZALEC</b>						
	Gospodarnost (2./5.)	0,9513	0,9875	0,9925	0,9439	0,9663
	Gospodarnost iz poslovanja (1./4.)	0,9759	0,9226	0,9870	0,9522	0,9591
	Donosnost kapitala (6./7.)	- 0,1332	- 0,0353	- 0,0191	- 0,1251	- 0,0750
	Donosnost sredstev (6./8.)	- 0,0589	- 0,0153	- 0,0091	- 0,0628	- 0,0373
	Donosnost prihodkov (6./1.)	- 0,0543	- 0,0135	- 0,0081	- 0,0630	- 0,0374
	Stroški dela na zaposlenega (3./9.)	2.452,34	2.520,61	2.672,95	2.622,28	2.617,01
	Dodana vrednost na zaposlenega (10./9.)	2.187,37	2.852,53	2.632,03	2.465,40	2.460,45
	Prihodki na zaposlenega (1./9.)	10.896,35	11.113,80	11.524,49	10.380,78	10.486,80
	Čisti dobiček/(izguba) na zap. (6./9.)	- 558,39	- 140,28	- 86,67	- 617,03	- 365,74

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Priloga 13.10 - Kumulativni izkaz uspeha podjetij včlanjenih v lesarski grozd za dejavnost DN.36.1

Tabela 68: Kumulativni izkaz uspeha podjetij včlanjenih v lesarski grozd od 1998 do 2002 za dejavnost DN.36.1

POSLOVNI IZID	Leto 1.998	Leto 1.999	Leto 2.000	Leto 2.001	Leto 2.002
<b>A. SKUPNI PRIHODKI</b>	24.952.809	26.143.321	25.607.032	25.813.699	25.930.463
<b>I. POSLOVNI PRIHODKI</b>	24.078.445	24.343.582	24.509.581	24.730.263	25.381.785
od tega Čisti prihodki od prodaje	23.510.264	23.352.404	23.814.838	24.668.183	24.777.797
<b>II. FINANČNI PRIHODKI</b>	503.342	1.007.284	698.611	603.447	440.261
od tega Finančni prihodki od deležev	359.887	111.460	52.260	58.242	62.263
<b>III. IZREDNI PRIHODKI</b>	371.022	792.455	398.840	479.989	108.417
<b>B. SKUPNI ODHODKI</b>	24.715.025	25.711.965	24.983.137	25.512.229	25.480.454
<b>I. POSLOVNI ODHODKI</b>	23.248.358	24.358.699	23.877.099	24.388.745	24.403.135
Stroški blaga in materiala	12.594.494	12.467.213	12.424.667	12.110.880	12.039.140
Stroški storitev	3.256.161	3.357.547	3.318.444	3.492.492	3.529.180
Stroški dela	6.111.074	6.410.890	6.535.280	6.706.586	6.854.495
od tega plače	4.484.740	4.619.421	4.677.776	4.804.744	4.824.108
Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	805.238	1.401.406	1.154.449	1.388.060	1.474.360
Odpisi obratnih sredstev	190.905	403.203	240.945	435.474	344.765
Drugi poslovni odhodki	290.487	318.439	203.315	255.252	161.195
<b>II. FINANČNI ODHODKI</b>	1.282.415	1.104.569	956.205	1.020.738	1.064.224
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obv.	1.233.342	779.194	913.515	902.359	921.968
Prevrednoteni finančni odhodki	49.072	325.375	42.690	118.379	142.256
<b>III. IZREDNI ODHODKI</b>	184.251	248.697	149.833	102.745	13.095
<b>C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI (EBT)</b>	237.784	431.356	623.895	301.470	450.009
<b>D. DAVKI IZ DOBIČKA</b>	8.122	38.508	1.141	116.747	65.562
<b>E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA</b>	229.663	392.848	622.754	184.723	384.447

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha za leta od 1998 do 2002.

Posamezne postavke v izkazu uspeha za leta 1998, 1999, 2000 in 2001 so bile infalacionirane na raven cen leta 2002 z uporabo povprečnega indeksa cene življenjskih potrebščin. Vir: SURS in SKEP, deflatorji 2002, januar 2003.

Priloga 13.11 - Kumulativna Bilanca stanja lesarskega grozda za dejavnost DN.36.1.

Tabela 69: Kumulativna Bilanca stanja lesarskega grozda od 1998 do 2002 za dejavnost DN.36.1.

BILANCA STANJA (36.1)	Leto 1.998	Leto 1.999	Leto 2.000	Leto 2.001	Leto 2.002
<b>A. SREDSTVA</b>	21.768.936	23.955.474	24.733.074	23.804.165	24.723.991
<b>I. STALNA SREDSTVA</b>	12.622.509	14.017.854	14.051.664	14.819.610	14.692.380
Neopredmetena dolgoročna sredstva	31.209	173.053	164.995	187.318	701.478
Opredmetena osnovna sredstva	10.375.259	11.285.822	11.671.301	12.184.555	11.091.792
Dolgoročne finančne naložbe	2.216.041	2.558.980	2.215.369	2.447.737	2.899.110
<b>II. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	9.146.426	9.937.620	10.681.410	8.984.555	10.031.611
<b>a. Obratna sredstva brez AČR</b>	8.167.616	8.788.354	9.588.080	8.355.964	152.977
Zaloge	3.682.187	4.153.671	4.604.383	4.006.750	4.329.739
Dolgoročne poslovne terjatve	46.732	75.687	92.733	92.210	90.168
Kratkoročne poslovne terjatve	4.339.235	4.405.049	4.604.448	3.804.355	4.269.509
Doboroimežja pri bankah, čeki in gotovina	99.462	153.947	286.517	452.649	463.561
<b>b. Kratkoročne finančne naložbe</b>	971.261	1.138.645	1.076.365	615.444	862.253
<b>c. AČR</b>	7.549	10.622	16.964	13.147	16.381
<b>B. OBVEZNOSTI OD VIROV SREDSTEV</b>	21.768.936	23.955.474	24.733.074	23.804.165	24.723.991
<b>I. DOLGOROČNI VIRI</b>	12.810.765	14.923.399	15.515.155	15.500.267	15.401.785
<b>a. Kapital</b>	11.358.185	12.987.562	13.582.375	13.730.594	12.122.038
od tega Osnovni kapital	4.735.620	4.754.851	4.270.116	3.990.902	3.574.419
<b>b. Dolgoročne obveznosti</b>	1.452.580	1.935.838	1.932.780	1.769.673	3.279.747
Dolgoročne rezervacije	242.351	454.933	364.255	152.256	185.378
Dolgoročne finančne in poslovne obv.	1.210.230	1.480.904	1.568.525	1.617.416	3.094.369
<b>II. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	8.958.171	9.032.075	9.217.919	8.303.899	9.322.206
Kratkoročne finančne in poslovne obv.	8.891.827	8.883.303	9.108.262	8.194.294	9.212.919
PČR	66.344	148.772	109.658	109.605	109.287

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha za leta od 1998 do 2002.

Posamezne postavke v bilanci stanja za leta 1998, 1999, 2000 in 2001 so bile infalcionirane na raven cen leta 2002 z uporabo indeksa cene življenjskih potrebščin. Vir: SURS in SKEP, deflatorji 2002, januar 2003.

Priloga 13.12 - Analiza kazalcev uspešnosti podjetij v panogi DN.36.1 od 1998 do 2002.

Tabela 70: Analiza kazalcev uspešnosti podjetij v dejavnosti DN.36.1 od 1998 do 2002 v Sloveniji (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Prihodki iz poslovanja	90.998.889	93.937.285	103.666.588	104.304.559	105.347.605
2. Skupni prihodki	97.467.277	99.776.201	110.028.283	109.647.526	110.415.059
3. Stroški dela	22.769.229	24.423.589	27.466.547	26.738.574	27.273.345
4. Odhodki iz poslovanja	91.716.293	93.340.235	102.536.834	102.547.980	104.598.940
5. Skupni odhodki	98.649.333	99.656.017	108.750.652	108.387.978	109.640.943
6. Čisti dobiček/(izguba)	- 1.182.056	120.184	1.277.631	1.259.548	774.116
7. Povprečni kapital	38.707.534	42.724.352	43.889.240	50.183.660	50.534.946
8. Povprečna sredstva	61.455.396	59.992.266	61.022.180	52.973.143	52.549.358
9. Povprečno število zaposlenih	9.216	9.271	9.975	10.177	10.452
10. Dodana vrednost	25.742.780	27.294.184	36.101.403	36.227.930	38.047.752
<b>KAZALEC</b>					
Gospodarnost (2./5.)	0,9880	1,0012	1,0117	1,0116	1,0071
Gospodarnost iz poslovanja (1./4.)	0,9922	1,0064	1,0110	1,0171	1,0072
Donosnost kapitala (6./7.)	- 0,0305	0,0028	0,0291	0,0251	0,0153
Donosnost sredstev (6./8.)	- 0,0192	0,0020	0,0209	0,0238	0,0147
Donosnost prihodkov (6./1.)	- 0,0130	0,0013	0,0123	0,0121	0,0073
Stroški dela na zaposlenega (3./9.)	2.470,62	2.634,41	2.753,54	2.627,35	2.609,39
Dodana vrednost na zaposlenega (10./9.)	2.793,27	2.944,04	3.619,19	3.559,78	3.640,24
Prihodki na zaposlenega (1./9.)	10.575,88	10.762,18	11.030,40	10.774,05	10.564,01
Čisti dobiček/(izguba) na zap. (6./9.)	- 128,26	12,96	128,08	123,76	74,06

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Priloga 13.13 - Donosnost kapitala v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 71: Donosnost kapitala v panogah DD.20. in DN.36.1 v letih od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Dobiček/(izguba) - DD.20.	- 3.149.310	- 757.236	- 458.901	- 3.148.706	- 1.832.714
1. Dobiček/(izguba) - DN.36.1	- 1.182.056	120.184	1.277.631	1.259.548	744.116
2. Povprečni kapital - DD.20.	23.644.846	21.476.164	24.014.895	25.178.311	24.422.962
2. Povprečni kapital - DN.36.1	38.707.534	42.724.352	43.889.240	50.183.660	50.534.946
3. Donosnost na kapital - DD.20.	- 0,133	- 0,035	- 0,019	- 0,125	- 0,075
3. Donosnost na kapital - DN.36.1	- 0,031	0,003	0,029	0,025	0,015

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Priloga 13.14 - Donosnost sredstev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 72: Donosnost sredstev v panogah DD.20 in DN.36.1 v letih od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Dobiček/(izguba) - DD.20.	- 3.149.310	- 757.236	- 458.901	- 3.148.706	- 1.832.714
1. Dobiček/(izguba) - DN.36.1	- 1.182.056	120.184	1.277.631	1.259.548	744.116
2. Povprečna sredstva - DD.20.	53.427.783	49.586.791	50.433.853	50.118.757	49.116.382
2. Povprečna sredstva - DN.36.1	86.664.096	88.916.832	99.570.202	103.965.900	104.693.661
3. Donosnost na sredstva - DD.20.	- 0,059	- 0,015	- 0,009	- 0,063	- 0,037
3. Donosnost na sredstva - DN.36.1	- 0,014	0,001	0,013	0,012	0,007

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Priloga 13.15 - Struktura prihodkov v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 73: Prihodki iz poslovanja in struktura prihodkov iz poslovanja v DD.20. v obdobju od 1998 do 2002.

ELEMENT	1998	1999	2000	2001	2002
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	58.024.648	56.044.550	56.579.756	49.992.516	48.992.666
Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu (v 000 SIT)	20.366.651	21.240.884	20.425.292	19.797.036	21.556.773
Čisti prihodki iz prodaje na tujem trgu (v 000 SIT)	37.309.849	34.355.309	35.871.565	29.845.532	27.190.930
Drugi prihodki	348.148	448.356	339.479	349.948	244.963

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha za leta od 1998 do 2002.

Tabela 74: Prihodki iz poslovanja in struktura prihodkov iz poslovanja v DN.36.1 v obdobju od 1999 do 2002.

ELEMENT	1998	1999	2000	2001	2002
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	90.998.889	93.937.285	103.666.588	104.304.559	105.347.605
Čisti prih. iz prodaje na dom. trgu (v 000 SIT)	46.773.429	48.659.514	46.131.632	44.955.265	45.615.513
Čisti prih. iz prodaje na tujem trgu (v 000 SIT)	43.861.464	44.808.085	56.912.957	58.827.771	59.100.006
Drugi prihodki	363.996	469.686	725.666	521.523	632.086

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha za leta od 1998 do 2002.

Priloga 13.16 - Gibanje števila zaposlenih v panogi DD.20. DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 75: Gibanje števila zaposlenih v podjetjih lesarskega grozda v obdobju od 1998 do 2002.

ELEMENT	1998	1999	2000	2001	2002
Število zaposlenih - DD.20.	5.452	5.343	5.246	4.960	4.892
Število zaposlenih - DN.36.1	9.020	9.522	10.427	9.927	9.943

Vir: Zbirni statistični podatki od 1998 do 2002.

Priloga 13.17 - Analiza zadolženosti v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 76: Analiza zadolženosti v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002 (v %).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Dolgoročne obveznosti - DD.20.	4.885.645	5.659.493	5.282.879	4.036.146	3.821.423
1. Dolgoročne obveznosti - DN.36.1	7.809.613	10.511.309	11.834.358	11.167.875	11.078.532
2. Kratkoročne obveznosti - DD.20.	23.188.243	20.744.648	21.251.826	19.621.209	22.199.105
2. Kratkoročne obveznosti - DN.36.1	33.331.383	35.776.230	42.621.723	39.363.224	42.323.338
SKUPAJ - DD.20.:	28.073.888	26.404.141	26.534.705	23.657.355	26.020.528
SKUPAJ - DN.36.1:	41.140.996	46.287.539	54.456.081	50.531.099	53.401.870
3. Sredstva - DD.20.	52.605.761	50.467.434	54.521.712	49.280.865	44.453.321
3. Sredstva - DN.36.1	88.073.752	96.288.730	110.715.125	104.456.112	107.171.971
4. Zadolženost - DD.20.	53,37%	52,32%	48,67%	48,01%	58,53%
4. Zadolženost - DN.36.1	46,71%	48,07%	49,19%	48,38%	49,83%

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Priloga 13.18 - Analiza kapitalske pokritosti obv. v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 77: Analiza kapitalske pokritosti obveznosti v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Dolgoročne obveznosti - DD.20.	4.885.645	5.659.493	5.282.879	4.036.146	3.821.423
1. Dolgoročne obveznosti - DN.36.1	7.809.613	10.511.309	11.834.358	11.167.875	11.078.532
2. Kratkoročne obveznosti - DD.20.	23.188.243	20.744.648	21.251.826	19.621.209	22.199.105
2. Kratkoročne obveznosti - DN.36.1	33.331.383	35.776.230	42.621.723	39.363.224	42.323.338
SKUPAJ - DD.20.:	28.073.888	26.404.141	26.534.705	23.657.355	26.020.528
SKUPAJ - DN.36.1:	41.140.996	46.287.539	54.456.081	50.531.099	53.401.870
3. Kapital - DD.20.	22.500.528	22.807.529	27.084.845	25.042.799	21.164.924
3. Kapital - DN.36.1	42.767.300	45.851.701	52.553.275	51.250.398	50.686.644
4. Kapitalska pokritost obveznosti - DD.20.	0,80	0,86	1,02	1,06	0,81
4. Kapitalska pokritost obveznosti - DN.36.1	1,04	0,99	0,97	1,01	0,95

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Priloga 13.19 - Delež osnovnih sred. v sredstvih v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 78: Delež osnovnih sred. v sredstvih v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Osnovna sredstva - DD.20.	29.106.538	27.422.759	29.404.126	28.618.512	24.303.279
1. Osnovna sredstva - DN.36.1	48.285.529	49.338.188	52.467.921	51.039.700	55.566.921
2. Sredstva - DD.20.	52.605.761	50.467.434	54.521.712	49.280.865	44.453.321
2. Sredstva - DN.36.1	88.073.752	96.288.730	110.715.125	104.456.112	107.171.971
3. Delež osnovnih sred. v sredstvih - DD.20.	0,553	0,543	0,539	0,581	0,547
3. Delež osnovnih sred. v sredstvih - DN.36.1	0,548	0,512	0,474	0,489	0,518

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Priloga 13.20 - Delež finančnih naložb v sredstvih v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 79: Delež finančnih naložb v sredstvih v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Dolgoročne finančne naložbe - DD.20.	1.558.779	2.400.213	2.186.151	743.012	705.861
1. Dolgoročne finančne naložbe - DN.36.1	4.760.895	5.983.277	8.045.703	8.202.388	9.287.519
2. Kratkoročne finančne naložbe - DD.20.	1.872.682	1.261.818	1.039.243	793.844	777.967
2. Kratkoročne finančne naložbe - DN.36.1	5.466.616	5.842.013	7.071.596	4.248.772	4.546.186
SKUPAJ - DD.20.:	3.431.461	3.662.031	3.225.394	1.536.856	1.483.828
SKUPAJ - DN.36.1:	10.227.511	11.825.290	15.117.299	12.451.160	13.833.705
3. Sredstva - DD.20.	52.605.761	50.467.434	54.521.712	49.280.865	44.453.321
3. Sredstva - DN.36.1	88.073.752	96.288.730	110.715.125	104.456.112	107.171.971
4. Delež finančnih naložb v sred. - DD.20.	0,065	0,073	0,059	0,031	0,033
4. Delež finančnih naložb v sred. - DN.36.1	0,116	0,123	0,137	0,119	0,129

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Priloga 13.21 - Kratkoročni koeficient likvidnosti v panogi DD.20. in DN.36.1. v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 80: Krat. koef. likvidnosti v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Gibljava sredstva - DD.20.	21.708.030	20.269.927	22.406.075	19.067.796	18.974.693
1. Gibljava sredstva - DN.36.1	33.929.386	39.779.151	48.103.032	43.602.701	46.654.890
2. Kratkoročne obveznosti - DD.20.	23.188.243	20.744.648	21.251.826	19.621.209	22.199.105
2. Kratkoročne obveznosti - DN.36.1	33.331.383	35.776.230	42.621.723	39.363.224	42.323.338
4. Kratkoročni koeficient likvidnosti - DD.20.	0,936	0,977	1,054	0,972	0,855
4. Kratkoročni koeficient likvidnosti - DN.36.1	1,018	1,112	1,129	1,108	1,102

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Priloga 13.22 - Pospešeni koeficient likvidnosti v panogi DD.20. in DN.36.1. v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 81: Pospešeni koef. likvidnosti v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Gibljava sredstva - DD.20.	21.708.030	20.269.927	22.406.075	19.067.796	18.974.693
1. Gibljava sredstva - DN.36.1	33.929.386	39.779.151	48.103.032	43.602.701	46.654.890
2. Zaloge - DD.20.	9.133.032	8.155.271	8.670.571	7.236.009	6.063.890
2. Zaloge - DN.36.1	12.362.805	13.501.940	18.550.336	17.197.634	18.109.109
SKUPAJ (1.-2.) - DD.20.	12.574.998	12.114.656	13.735.504	11.831.787	12.910.803
SKUPAJ (1.-2.) - DN.36.1	21.566.581	26.277.211	29.552.696	26.405.067	28.545.781
3. Kratkoročne obveznosti - DD.20.	23.188.243	20.744.648	21.251.826	19.621.209	22.199.105
3. Kratkoročne obveznosti - DN.36.1	33.331.383	35.776.230	42.621.723	39.363.224	42.323.338
4. Pospešeni koeficient likvidnosti - DD.20.	0,542	0,584	0,646	0,603	0,582
4. Pospešeni koeficient likvidnosti - DN.36.1	0,647	0,734	0,693	0,671	0,674

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1998 do 2002.

Priloga 13.23 - Koeficient obračanja sredstev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 82: Koeficient obračanja sredstev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT		Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1.	Prihodki - DD.20.	61.455.396	59.992.266	61.022.180	52.973.143	52.549.358
1.	Prihodki - DN.36.1	97.467.277	99.776.201	110.028.283	109.647.526	110.415.059
2.	Povprečna sredstva - DD.20.	53.427.783	49.586.791	50.433.853	50.118.757	49.116.382
2.	Povprečna sredstva - DN.36.1	61.455.396	59.992.266	61.022.180	52.973.143	52.549.358
3.	Koeficient obračanja sredstev - DD.20.	1,150	1,210	1,210	1,057	1,070
3.	Koeficient obračanja sredstev - DN.36.1	1,586	1,663	1,803	2,070	2,101

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Priloga 13.24 - Koeficient obračanja gibljevih sred. v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 83: Koeficient obračanja gibljevih sredstev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT		Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1.	Prihodki - DD.20.	61.455.396	59.992.266	61.022.180	52.973.143	52.549.358
1.	Prihodki - DN.36.1	97.467.277	99.776.201	110.028.283	109.647.526	110.415.059
2.	Povprečna gibljava sredstva - DD.20.	21.944.167	20.988.979	21.338.001	20.736.936	19.021.225
2.	Povprečna gibljava sredstva - DN.36.1	34.450.489	36.854.269	43.941.092	45.852.867	45.128.796
3.	Koeficient obračanja sredstev - DD.20.	2,801	2,858	2,860	2,555	2,763
3.	Koeficient obračanja sredstev - DN.36.1	2,829	2,707	2,504	2,391	2,447

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Priloga 13.25 - Dnevi vezave terjatev do kupcev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

Tabela 84: Dnevi vezave terjatev do kupcev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT		Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1.	Prihodki iz poslovanja - DD.20.	58.024.648	56.044.550	56.579.756	49.992.516	48.992.666
1.	Prihodki iz poslovanja - DN.36.1	90.998.889	93.937.285	103.666.588	104.304.559	105.347.605
2.	Povprečne terjatve do kupcev - DD.20.	9.158.040	9.322.776	10.126.155	10.235.614	9.859.001
2.	Povprečne terjatve do kupcev - DN.36.1	14.573.436	16.134.079	18.516.834	19.390.755	19.268.318
3.	Dnevi vezave terjatev do kupcev - DD.20.	57,608	60,716	65,325	74,731	73,450
3.	Dnevi vezave terjatev do kupcev - DN.36.1	58,455	62,690	65,196	67,855	66,759

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.

Priloga 13.26 - Dnevi vezave obv. do dobaviteljev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002.

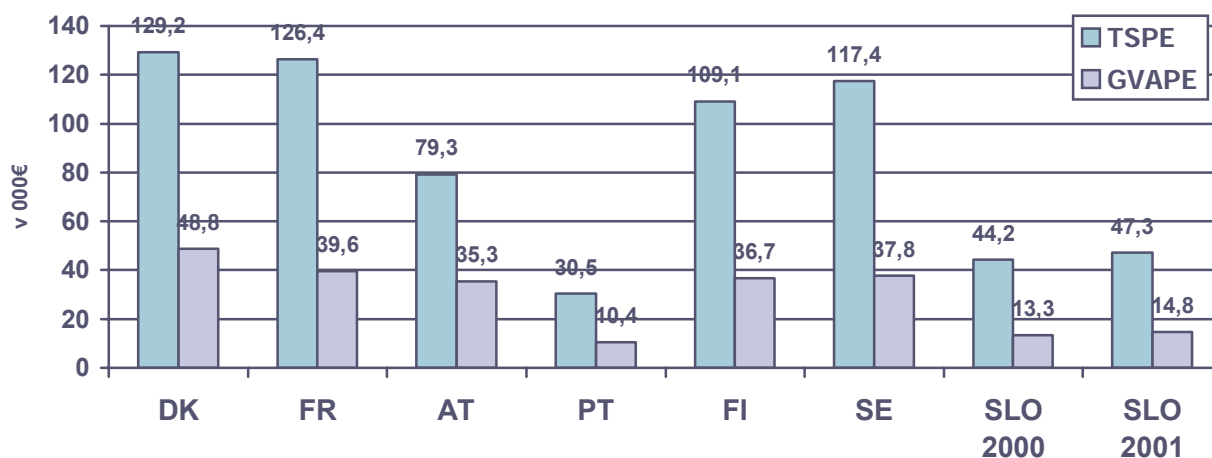
Tabela 85: Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev v panogi DD.20. in DN.36.1 v obdobju od 1998 do 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT		Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1.	Odhodki iz poslovanja - DD.20.	58.024.648	56.044.550	56.579.756	49.992.516	48.992.666
1.	Odhodki iz poslovanja - DN.36.1	90.998.889	93.937.285	103.666.588	104.304.559	105.347.605
2.	Povprečne obveznosti do dobaviteljev - DD.20.	14.272.433	13.839.273	13.363.580	13.280.891	13.346.509
2.	Povprečne obveznosti do dobaviteljev - DN.36.1	22.937.500	22.855.237	25.070.036	25.266.629	26.277.293
3.	Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev - DD.20.	89,780	90,131	86,209	96,965	99,433
3.	Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev - DN.36.1	92,003	88,806	88,269	88,417	91,043

Vir: Zbirni statistični podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leta od 1997 do 2002.



Priloga 13.27 - Primerjava prihodkov na zaposlenega (TSPE) in bruto dodane vrednosti na zaposlenega (GVAPE) za panogo DN.36.1 med Slovenijo in državami EU.



Vir: analiza IER in RCL-ja, 2002.

Priloga 13.28 - Napoved povpraševanja za naslednja leta med podjetji lesarskega grozda

Tabela 86: Napoved povpraševanja za naslednja leta med podjetji lesarskega grozda

Izdelek	Več kot – 10%	Do – 10%	Enako	Do + 10%	Nad 10%
Alu-lesena okna				1	1
Kosovni program				2	
Lesena okna		2	2	1	
Polkna		1		1	
Opažne plošče			2		
Spalnice			1	1	
Stoli		1		1	
Vhodna vrata - les		2	1	1	
Notranja Vrata - les		2	1		
Pvc okna		1	1		

Vir: Zavod RCL.

Priloga 13.29 - Genaralne konkurenčne prednosti lesarskega grozda

Tabela 87: Genaralne konkurenčne prednosti lesarskega grozda

Prva navedena prednost	Število podjetij	Ostale prednosti	Število podjetij
kakovost proizvodov	7	širina asortimana	3
širina prodajnega programa	2	dobri tehnični kadri	2
ugled družbe	2	kakovost	2
del tehnološke ravni (površinska obdelava)	1	fleksibilnost v pogojih	1
fleksibilnost proizvodnje	1	hiter razvoj novega izdelka	1
lokacija	1	spoštovanje dobavnih rokov	1
močna proizvodna baza	1		

Vir: Zavod RCL.

Priloga 13.30 - Genaralne konkurenčne slabosti lesarskega grozda

Tabela 88: Genaralne konkurenčne slabosti lesarskega grozda

Prva navedena slabost	Število podjetij	Ostale prednosti	Število podjetij
visoki stroški (fiksni, stroški dela, cene)	4	tehnološka raven (opremljenost)	2
tehnološka raven	2	slaba organizacija dela	1
šibko trženje (neustrezna struktura kupcev)	2	majhne možnosti zaposlovanja strokovnih kadrov	1
zamude pri dobavah	1	informacijski sistem	1
neurejena pravna razmerja do države	1	hitrost izpolnitve naročila	1
odvisanost od nabave in priprave lesa	1		
spoštovanje rokov	1		
širina prodajnega programa	1		

Vir: Zavod RCL.

Priloga 13.31 - Ocena možne vrednosti prodaje lesarskega grozda po posameznih segmentih

V tabeli 89 je prikazana ocena možne vrednosti prodaje lesarskega grozda po posameznih segmentih za naslednjih nekaj let.

Tabela 89: Ocena možne vrednosti prodaje lesarskega grozda po posameznih izdelkih do leta 2007.

Izdelek	Vrednost prodaje v (000 SIT)				
	2003	2004	2005	2006	2007
DD.20.					
Lesena okna	4.045.487	3.944.350	3.843.213	3.742.075	3.640.938
PVC okna	2.956.025	2.882.124	2.808.224	2.734.323	2.660.423
Alu-lesena okna	403.787	423.976	444.166	464.355	484.544
Alu okna	220.940	226.464	231.987	237.511	243.034
Lesena notranja vrata	3.905.782	3.808.137	3.710.493	3.612.848	3.515.204
Lesena vhodna vrata	1.200.130	1.230.133	1.260.137	1.290.140	1.320.143
Notranja vrata-folija	187.520	192.208	196.896	201.584	206.272
Alu vhodna vrata	64.292	65.899	67.507	69.114	70.721
Opažne plošče	3.365.115	3.365.115	3.365.115	3.365.115	3.365.115
Žagan les	1.642.176	1.601.122	1.560.067	1.519.013	1.477.958
Iverne plošče	1.534.492	1.534.492	1.534.492	1.534.492	1.534.492
Gozdno lesni sortiment	969.153	969.153	969.153	969.153	969.153
Plemeniti furnir	726.856	745.027	763.199	781.370	799.542
Tehnični furnir	726.865	708.693	690.522	672.350	654.179
Pohištvo iz masivnega lesa	726.862	745.034	763.205	781.377	799.548
Papirnati krožniki	161.526	161.526	161.526	161.526	161.526
Izolacijska stekla	80.763	80.763	80.763	80.763	80.763
Suhomontažni podi	29.613	29.613	29.613	29.613	29.613
Ostalo	4.711.161	4.711.161	4.711.161	4.711.161	4.711.161
<b>SKUPAJ</b>	<b>27.658.545</b>	<b>27.424.991</b>	<b>27.191.437</b>	<b>26.957.883</b>	<b>26.724.329</b>

Vir: Zavod RCL.

Tabela 89: Ocena možne vrednosti prodaje lesarskega grozda po posameznih izdelkih do leta 2007.

Izdelek	Vrednost prodaje v (000 SIT)				
	2003	2004	2005	2006	2007
DN.36.1					
Jedilniško pohištvo	3.582.549	3.672.113	3.761.676	3.851.240	3.940.804
Stoli	3.470.594	3.383.829	3.297.064	3.210.299	3.123.535
Spalnice	3.291.467	3.373.754	3.456.040	3.538.327	3.620.614
Kuhinjsko pohištvo	2.933.212	3.006.542	3.079.873	3.153.203	3.226.533
Dnevne sobe	2.261.484	2.318.021	2.374.558	2.431.095	2.487.632
Vrata	1.903.229	1.903.229	1.903.229	1.903.229	1.903.229
Kosovno pohištvo	1.253.892	1.285.239	1.316.587	1.347.934	1.379.281
Pohištvo iz masivnega lesa	694.119	711.472	728.825	746.178	763.531
Pisarniško pohištvo	582.164	567.610	553.056	538.502	523.948
Otroški program	447.819	447.819	447.819	447.819	447.819
Žagan les	403.037	392.961	382.885	372.809	362.733
Kooperacijski posli	134.346	134.346	134.346	134.346	134.346
Hotelsko pohištvo	98.520	98.520	98.520	98.520	98.520
Pohištvo za bolnišnice	44.782	44.782	44.782	44.782	44.782
Ostalo	1.298.674	1.298.674	1.298.674	1.298.674	1.298.674
<b>SKUPAJ</b>	<b>22.399.888</b>	<b>22.638.911</b>	<b>22.877.934</b>	<b>23.116.958</b>	<b>23.355.981</b>

Vir: Zavod RCL.