

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
ANALIZA STANJA IN PREDLOGI REŠITEV ZA
JAVNI ZAVOD V KRIZI

MINKA DOLIĆ

MENTOR
DOC.DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2006

POVZETEK

Kobilarna Lipica se je leta 1996 na podlagi Zakona o Kobilarni Lipica organizirala kot javni zavod, kar je bilo morda smotno v času lastninskega preoblikovanja. Pretežen del prihodkov se ustvari na trgu, na katerem vlada tržna konkurenca, zato taka oblika organiziranosti ni primerna, saj ne omogoča, da se storitvene dejavnosti (hoteli in gostinstvo) organizirajo na sodoben način. Uveljavljanje zavoda je v zadnjem desetletju povezano z velikimi težavami na vseh področjih poslovanja. S stanjem niso zadovoljni zaposleni, matična regija in niti lastnik – Vlada RS. Zavod zaradi dolgotrajne akutne krize nujno potrebuje velike spremembe na vseh poslovnih funkcijah, če bo želel obstati in preživeti v konkurenčnem okolju.

Ključne besede: javni zavodi, neustrezna organizacija, zunanji vzroki krize, notranji vzroki krize, kadrovske težave, slaba kultura, statusno preoblikovanje

ABSTRACT

In 1996 the Lipica Stud Farm reorganised into a public institution in compliance with the Lipica Stud Farm Act, which perhaps was a reasonable decision in the period of ownership transformation. The stud farm generates the bulk of its income on a market that is subject to competition, which is why its present organisation is inappropriate as it prevents service activities (hotels and restaurants) from reorganising in a modern way. In the past decade the institution has been facing serious problems in all spheres of its operations. The current situation causes dissatisfaction among the employees, the local region and also the owner, i. e. the Government of the Republic of Slovenia. To survive and prosper in the fierce competitive environment, the institution will have to overcome the crisis by undergoing major changes.

Key words: public institutions, inadequate organisation, internal causes of crisis, external causes of crisis, human resources problems, poor corporate culture, change of status

UDK 65.011.8:65.016 (043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Predstavitev temeljnih značilnosti Kobilarne Lipica	3
2.1	Značilnosti lokacije, kraja in predstavitev posestva	3
2.2	Zgodovina Kobilarne Lipica.....	3
2.3	Lipica danes.....	5
3	Organizacija javnega zavoda	7
3.1	Organi zavoda in organizacijske enote	7
3.2	Analiza kadrovske strukture	8
4	Analiza organiziranosti ponudbe in stanja objektov	13
4.1	Primarne dejavnosti	13
4.1.1	Konjereja	13
4.1.2	Konjenišтво.....	14
4.1.3	Kulturna dediščina.....	15
4.1.4	Muzejska dejavnost	15
4.2	Sekundarne dejavnosti.....	16
4.2.1	Dejavnost hotelov	16
4.2.2	Dejavnost gostinstva.....	17
4.2.3	Igralnica Casino Lipica.....	18
5	Analiza kriznih vzrokov v zavodu	19
5.1	Simptomi krize	19
5.2	Vzroki krize	20
5.2.1	Zunanji vzroki krize.....	20
5.2.2	Notranji vzroki krize.....	21
5.2.3	Neustrezno financiranje Kobilarne Lipica.....	24
5.2.4	Omejitve v okviru Zakona o Kobilarni Lipica	25
5.2.5	Omejitve v okviru Zakona o zavodih in druge zakonodaje.....	27
5.3	Vedenje udeležencev	27
5.4	SPIN analiza	29
5.5	Analiza tržnih aktivnosti turistične ponudbe	30
6	Izvajanje preobrata v javnem zavodu	33
6.1	Strateški ukrepi	33
6.1.1	Vizija, cilji, poslanstvo	34
6.1.2	Strateški ukrepi za glavne vzroke krize.....	34
6.2	Na področju upravljanja s človeškimi viri.....	36
6.3	Uvajanje kriznega komuniciranja in odnosov z mediji	37
6.4	Sprememba kulture in interni marketing	38

6.5 Tržno repoziciranje.....	40
7 Zaključek.....	43
Literatura	47
Viri	48

TABELE

Tabela 3.1	Prikaz števila zaposlenih po letih	9
Tabela 3.2	Gibanje števila zaposlenih po izobrazbi	9
Tabela 3.3	Starostna struktura zaposlenih, mesec junij 2006.....	9
Tabela 3.4	Število zaposlenih po spolu, mesec junij 2006.....	10
Tabela 3.5	Sistemizirana in zasedena delovna mesta, mesec junij 2006	10
Tabela 5.1	Proračunska sredstva iz leta 2005.....	25
Tabela 5.2	SPIN analiza	29

KRAJŠAVE

KL	Kobilarna Lipica
PVR	Program varstva in razvoja
ZKL	Zakon o Kobilarni Lipica

1 UVOD

Kobilarna Lipica je edinstveno posestvo s čredo konj lipicanske pasme,¹ ki jih v Lipici gojijo že od leta 1580. Je konjerejsko središče in kulturni spomenik z večstoletno zgodovino, v katerem se je sredi šestdesetih let dvajsetega stoletja zaradi novih gospodarskih trendov in nujnosti preživetja črede začel pospešeno razvijati tudi turizem.

Zakon o Kobilarni Lipica² je temeljni ustanovitveni akt, iz katerega je razvidna pravna oblika Kobilarne Lipica, dejavnosti, ki predstavljajo javne službe in lastništvo nepremičnin, premičnih stvari ter intelektualne lastnine. Ustanovitveni akt naj bi Lipico štutil in omogočil dodatno financiranje, vendar se je izkazal za največjo oviro pri njenem razvoju in preživetju. Lastnik se je izkazal za slabega gospodarja, politika pa je skozi leta določala direktorje, ki niso bili primerni za vodenje tako specifične organizacije. Tako je Lipica danes najbolj prepoznavna po večkratnih imenovanjih direktorja, po kopičenju problemov ter po iskanju vizije.

Diplomsko delo sestavlja šest poglavij. Po uvodu je v drugem delu predstavljen (zgodovinski) nastanek kobilarne, v tretjem njena organiziranost, četrti del je namenjen analizi dejavnosti ter analizi stanja objektov, peti del obravnava vzroke krize, šesti del se nanaša na najnujnejše ukrepe za izboljšanje stanja, sledi še zaključek.

Izbrane metode diplomskega dela so bile zgodovinska metoda za pretekli razvoj organizacije in metoda specializacije za konkretno omenjeno organizacijo oz. študij primera javnega zavoda. Izpolnitev ciljev temelji na sedaj znanih podatkih in bodočih pogojih poslovanja ter aktualnih možnosti predvidevanja. Cilj naloge je opozoriti, da je stanje v zavodu stanje krize, ki ne bo izginila sama od sebe, ravno tako je ne bo mogoče ublažiti z državnimi sredstvi, ki omogočajo životarjenje in podaljšujejo problematiko, medtem ko se Vlada RS ne more poenotiti o njenem nadaljnjem razvoju, viziji in poslanstvu.

Največja omejitev diplomskega dela so možne hitre odločitve lastnika o spremembah, ki bodo morebiti povzročile, da se v kratkem času spremenijo razmere, ki ne bodo skladne s prikazanim stanjem v obdobju nastajanja diplomskega dela in s predlaganimi rešitvami.

Pred izvajanjem kakršnihkoli ukrepov bi bilo priporočljivo s pomočjo zunanjih strokovnih sodelavcev izdelati ustrezne analize, ki bi nudile osnovo za odločanje, ukrepanje in saniranje krize.

¹ Lipicanec je ena najstarejših kulturnih pasem konj na svetu.

² Kobilarna Lipica (v nadaljevanju KL) je bila z Zakonom o Kobilarni Lipica (Ur. l. RS 29/96, v nadaljevanju ZKL) razglašena za kulturni spomenik izjemnega pomena za Republiko Slovenijo.



2 PREDSTAVITEV TEMELJNIH ZNAČILNOSTI KOBILARNE LIPICA

2.1 Značilnosti lokacije, kraja in predstavitev posestva³

Posestvo Lipica obsega tristo enajst hektarjev in leži na rahlo valovitem kraškem svetu, na slovenskem Krasu, ki je planota na skrajnem severozahodnem koncu Dinarskega pogorja. Slovenski Kras zajema ozemlje med Tržaškim zalivom, Vipavsko dolino, Pivko, Brkini in Slivniškim hribovjem in meri okoli petsto kvadratnih kilometrov. Okolica je preprejena z naravnimi znamenitostmi: ponikalnico Reko, presihajočim Cerkniškim jezerom, vrtačami, kraškimi jamami – Vilenico, Škocjansko jamo in Postojnsko jamo. Precejšen del lipiškega ozemlja je poraščen z gozdom, vmes pa so veliki travniki in pašniki.

Lipica ima ugodno geografsko lego. Ugodno podnebje je sicer mešanica klime severnega Jadrana in alpskega sveta. Morje vpliva predvsem na temperature, ki pozimi le redko padejo pod ničlo, poleti pa so nekoliko nižje kot v notranjosti Slovenije. Značilne za tukajšnje podnebje so tudi velike razlike v temperaturah zaradi vetrov, predvsem burje, ki nastane ravno zaradi stičišča tople sredozemske in hladne alpske klime.

Naselje Lipica je nastalo v treh fazah, skladno z menjavo oblasti v kobilarni. Vse najpomembnejše zgradbe za vzrejo so nastale v času habsburške monarhije. Italija je prispevala predvsem stanovanjske in gospodarske objekte, za časa Jugoslavije pa so gradili objekte v turistične in športne namene. V zadnjih treh desetletjih so bili zgrajeni novi športni objekti: teniška igrišča, igrišče za golf, hlev za jahalne konje in hipodrom.

2.2 Zgodovina Kobilarne Lipica⁴

Avstrijska moharhija je bila velika država, ki so jo lahko obvladovali le s konji, ki so bili nuja za vojaško moč države ter gospodarski napredek. Služili so tudi mogotcem za privatne namene in reprezentanco. Po propadu španske konjereje se je pojavila potreba po lastni kobilarni, ki bi vzrejala konje za potrebe dvora, prevoza, omrežja poštnih kočij in španske jahalne šole. Zato je avstrijski nadvojvoda Karel, sin cesarja Ferdinanda I. pomislil, da bi bil Kras, katerega zemlja in podnebje se ne razlikujeta dosti od Španije in Italije, ustrezen kraj za vzrejo lastnih konj. 19. maja 1580 je po nasvetu tržaškega škofa Coreta podpisal pogodbo o prevzemu zanemarjene in opuščene Lipice, ki so jo leto poprej razdejali Turki na svojem roparskem pohodu. Hkrati je kupil od škofa tudi škofovsko kobilarno kraških konj.

³ Povzeto po Hosting, d. o. o. 2005

⁴ Zgodovina Lipice in lipicancev je slikovito opisana tudi v literaturi (npr.: Ivo Mihelič: Otroci Burje – Lipica in lipicanec ali in Joco Žnidaršič: Lipicanci.

Ime Lipica zasledimo že v dokumentih iz druge polovice 15. stoletja. Pripovedujejo, da je bila v vasi Lipica hišica z vinotočem, pred njo pa majhna lipa. Tja so hodili domačini pit »k lipci«. Po tej lipi naj bi torej dobila Lipica ime (Dolenc 1980, 25).

Takoj po ustanovitvi so po ukazu nadvojvode Karla iz Španije odkupili plemenske žrebce, s katerimi naj bi oplemenitili trdne, močne, skromne kraške kobile ter zredili elegantnega in hitrega konja. Tako je kobilarna že od leta 1595 redni letni naraščaj dobavljala knežjim hlevom v Gradcu, nadvojvodovemu sedežu ter dvoru na Dunaju. Po dveh stoletjih delovanja so se nad Lipico zgrnili oblaki vojne in bila je prisiljena umakniti se pred francoskimi četami. Vojne z Napoleonom so zahtevale kar tri evakuacije lipiške črede, ki so močno načela stalež konj v celotni monarhiji. Nato je leta 1802, nekaj let po vrnitvi, Lipico prizadel močan potres, ki je pustil posledice predvsem na zgradbah kobilarne.

Po prvi svetovni vojni in s koncem Avstro-ogrske monarhije se je končalo prvotno poslanstvo kobilarne, kajti ozemlje, na kateri je, je pripadlo Italiji. Sicer pa italijanski poskusi ohraniti vrsto niso dali posebnih rezultatov, intenzivno so se posvetili vzdrževanju posestev in objektov. Po kapitulaciji 8. septembra 1943 so se kobilarne Lipice polastili Nemci, dokler ni aprila 1945 vkorakala enota jugoslovanske narodnoosvobodilne vojske, za njimi pa še angleška vojska. Nemci in Angleži so Lipico prizadeli z uničevanjem in sečnjo mladih hrastovih dreves ter z razdeljevanjem lipiških konj.

Leta 1953 je kobilarna Lipica prešla v okrajni proračun (postojnski okraj). To je bilo nadaljnje razvrednotenje njenega pomena in zato ni čudno, da je vodstvo kobilarne že marca 1954 pozvalo pristojne organe, naj uredijo njen status in financiranje. Vse do leta 1959 je kobilarna ostala finančno samostojen zavod, izgubo pa so krili iz proračuna Socialistične republike Slovenije. Od leta 1959 pa do 1966 je kobilarna živela kot obrat v okviru izvozno-uvoznega podjetja Jadran Sežana, čigar pomembna dejavnost je bil izvoz živine v Italijo. (Mihelič 2004, 74)

Slabi poslovni rezultati so prisilili podjetje Jadran, da kobilarno izloči iz svojega podjetja. Samostojna se je preimenovala v Konjerejski zavod Lipica. Prihodek si je zagotavljala s turizmom, prodajo konj, 20 % denarja pa je prejemale iz proračuna SR Slovenije preko sekretariata za gospodarstvo, 2,5 % pa od zvezne vlade iz Beograda. Kot zavod je bila kreditno nesposobna, zato je potrebovala partnerja, ki bi vložil sredstva. Tukaj je nastala hotelsko turistična veriga. (Mihelič 2004, 76)

Zaradi propada socialističnega gospodarstva, posledic osamosvajanja Slovenije in pretresov na Balkanu se je Lipica znašla v hudi krizi. Turističnih dohodkov je bilo konec, žep ne le prazen, ampak tudi močno zadolžen. Od rekordnih 282.933 obiskovalcev v letu 1985 si je v najbolj sušnem letu 1992 kobilarno ogledalo le še 49.398 obiskovalcev (Mihelič, 2004, 78).

Maja 1996 je bil sprejet Zakon o Kobilarni Lipica, ki jo je razglasil za kulturni spomenik izjemnega pomena za Slovenijo. Zavarovano območje upravlja javni zavod. Vlada je z zakonom prevzela ključno odločanje o Lipici v svoje roke. Vsaka štiri leta je treba sprejeti program varstva in razvoja,⁵ ki določa temeljne cilje in naloge zavoda, vsako leto pa program dela, na podlagi katerega se potrди financiranje zavoda.

2.3 Lipica danes

Danes Kobilarna Lipica razpolaga s posestvom, ki meri 311 ha. Lipicanske konje najdemo v 19 državah Evrope, Afrike, Amerike in Avstralije; kljub temu spadajo med zelo redke in dragocene – na svetu je vseh lipicanskih konj približno 6000, kakor ocenjujejo poznavalci. Od tega je le približno 3500 plemenskih živali. Da bi ogrožena pasma lipicancev obstala, je bila leta 1986 v Lipici ustanovljena mednarodna organizacija rejcev lipicanskih konj.⁶

Čreda konj lipicancev v Kobilarni Lipica je kot avtohtona slovenska pasma izjemnega pomena in je del spomeniške celote, ki je pod posebnim režimom in varstvom. Zaščiteni plemenski in kobilarniški žig je velika črka »L«, ki jo vtisnejo konju v levo lice, ter trimestna matična številka na levem sedlišču.

S stališča širše regijske povezanosti in usklajenosti je Kobilarna Lipica pomemben integralni del turistične ponudbe na Krasu, širše regije južne Primorske in celotne Slovenije.

⁵ Program Varstva in razvoja (v nadaljevanju PVR) se izdeluje v skladu z zahtevami Zakona o KL.

⁶ Lipizzan International Federation (FEI).



3 ORGANIZACIJA JAVNEGA ZAVODA

V obdobju od decembra 1988 do 31. maja 1996 je Kobilarna Lipica poslovala kot družbeno podjetje pod firmo Lipica, konjerejsko turistični center, p. o., Lipica št. 5. S sprejetjem ZKL, 29. maja 1996, se je podjetje pravno-organizacijsko preoblikovalo v javni zavod Kobilarna Lipica, ki je bil 1. junija 1996 ustanovljen za opravljanje dejavnosti po tem zakonu. Ustanovitelj zavoda je Republika Slovenija, ustanoviteljske pravice in obveznosti pa v skladu z zakonom izvaja Vlada Republike Slovenije.

Ustanovitelj daje soglasje k splošnim aktom zavoda in soglasje k sklenitvi dolgoročnih pogodb (katerih predmet so lipicanci), daje soglasje k dolgoročnim najemnim pogodbam ter nadzira zakonitost dela v zavodu. Zavod nastopa v pravnem prometu v svojem imenu in za svoj račun. Osnovna in druga materialna sredstva, s katerimi zavod upravlja, so last Republike Slovenije. Delo zavoda je javno. Javnost dela zavod zagotavlja z objavo letnega poročila o delu zavoda, z obveščanjem javnosti o izrednih dogodkih s področja dela zavoda ali pred začetkom posameznih aktivnosti in na druge načine, ki omogočajo izvajanje načela javnosti delovanja.

3.1 Organi zavoda in organizacijske enote

Statut je sprejel Svet javnega zavoda 15. maja 2002. Določa organe zavoda, ki so: svet zavoda, direktor, strokovni vodja in strokovni svet. Zavod upravlja Svet zavoda, ki ima sedem članov.

Delovanje Kobilarne Lipica ureja ZKL in Sklep o organizaciji in delu javnega zavoda Kobilarna Lipica, ki ga je izdala Vlada Republike Slovenije.

Notranjo organizacijo in plače ureja Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, ki ga je sprejel Svet zavoda decembra 2002 in velja od prvega januarja 2003. Plače se obračunavajo v skladu s kolektivno pogodbo za kulturne dejavnosti.

Svet

Svet zavoda⁷ ima sedem članov, od katerih jih pet imenuje ustanovitelj, in sicer po enega izmed predstavnikov ministrstev, enega imenuje pristojni organ občine Sežana, enega pa delavci zavoda.

Pristojnosti in naloge Sveta so določene z zakonom, s sklepom o organizaciji in delu javnega zavoda in s statutom javnega zavoda.

⁷ Svet zavoda sestavlja delovna skupina Vlade RS (imenovana s sklepom Vlade z dne 31. 3. 2005), ki je bila določena za razrešitev problematike KL v naslednji sestavi: predsednik Miha Brejc (evropski poslanec), članica Jelka Pirkovič (Ministrstvo za kulturo) ter člani: Marko Starman (Ministrstvo za okolje), Janez Glavač (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano), Marjan Hribar (Ministrstvo za gospodarstvo), Miroslav Klun (Občina Sežana) ter predstavnik delavcev KL.

Strokovni svet

Strokovni svet je kolegijski strokovni organ zavoda. Ima šest članov, direktorja in strokovnega vodjo, zunanjega predstavnika stroke in tri predstavnike ministrstev. Presoja strokovna vprašanja v zvezi z režimom varstva kulturnega spomenika in vsakega njegovih delov. Svetu, direktorju in strokovnemu vodji daje strokovna mnenja in predloge glede dejavnosti Kobilarne Lipica. Člane strokovnega sveta imenuje Svet Kobilarne Lipica.

Direktor

Direktor Kobilarne Lipica vodi njeno poslovanje ter jo zastopa in predstavlja. Direktor Kobilarne Lipica je odgovoren za zakonitost njenega poslovanja. Imenuje in razrešuje ga Svet zavoda s soglasjem ustanovitelja.

Strokovni vodja

Strokovni vodja je odgovoren za strokovnost dela KL. Organizira in vodi delo organizacijske enote Kobilarna ter jo zastopa in predstavlja na področju konjereje in konjeništv.

Organizacijske enote

KL ima dve organizacijski enoti: organizacijsko enoto Kobilarna in organizacijsko enoto Gostinstvo in turizem.

Organizacijska enota Kobilarna

OE Kobilarna je organizirana kot javna služba, ki poleg osnovne funkcije izvaja tudi primarne komercialno orientirane programe.

Organizacijska enota Gostinstvo in turizem

Upravlja sekundarne vsebine in izvaja hotelske, gostinske in posamezne turistične programe.

Skupne službe

Finančno-računovodske, administrativne, komercialne, promocijske, kadrovske, informacijsko-vzdrževalne in druge naloge, ki imajo skupen pomen za KL, preko skupnih služb opravlja Uprava.

3.2 Analiza kadrovske strukture

Kadrovska dejavnost (kadrovska funkcija, kadrovsko področje) ima v organizaciji poslovanja enakovredno mesto med drugimi poslovnimi področji ali funkcijami. Kar nekaj časa je namreč veljalo, da je ukvarjanje s kadri predvsem

formalne narave in da se je treba z njim ukvarjati le, da se zadosti zahtevam po različnih evidencah, pregledih in zaradi predpisov. Izraziteje pa se vloga in pomen ukvarjanja s kadri povečujeta v zadnjih dveh desetletjih. Trend v prihodnosti bo to še bolj izpostavil (Merkač Skok 2005, 24).

Tabela 3.1 Prikaz števila zaposlenih po letih

Leto poslovanja	Število zaposlenih
2005	191
2004	193
2003	201
2002	198
2001	180

Vir: Kobilarna Lipica 2006b

Tabela 3.2 Gibanje števila zaposlenih po izobrazbi

Izobrazba	2001	2002	2003	2004	2005
Nedokončana OŠ	14	15	16	17	16
OŠ	40	38	43	44	43
Verificirani tečaj	4	3	3	3	3
Poklicna šola	63	62	65	58	58
Srednješolska	50	58	61	55	54
Višješolska	7	6	7	8	8
Visokošolska	1	3	3	6	7
Univerzitetna	1	2	2	2	2
Magisterij	/	1	1	/	/
Doktorat	/	/	/	/	/
Skupaj	180	198	201	193	191

Vir: Kobilarna Lipica 2006b

Tabela 3.3 Starostna struktura zaposlenih, mesec junij 2006

Starost	Število zaposlenih	Delež (v %)
Do 20 let	/	0,00 %
Nad 20 do 30	39	20,10 %
Nad 30 do 40	36	18,56 %
Nad 40 do 50	81	41,75 %
Nad 50 do 60	37	19,07 %
Nad 60 let	1	0,51 %
Skupaj	194	100,00 %

Vir: Kobilarna Lipica 2006b

Tabela 3.4 Število zaposlenih po spolu, mesec junij 2006

Spol	Število zaposlenih	Delež (v %)
Moški	101	52,06 %
Ženski	93	47,94 %
Skupaj	194	100,00 %

Vir: Kobilarna Lipica 2006b

Tabela 3.5 Sistemizirana in zasedena delovna mesta, mesec junij 2006

Delovne enote	Sistemizirana del. mesta	Število zaposlenih
Skupne službe – uprava	17	15
Direktor	1	1
Tajništvo	1	1
Finančno računovodska služba	9	9
Referat za razpise, investicije in kulturno dediščino	4	2
Služba za pravno kadrovske zadeve	2	2
OE Kobilarna	81	72
Strokovna služba	2	2
PE Kmetijstvo in plemenska čreda	45	39
DE Lipiška jahalna šola	15	15
DE Turistični programi in vprege	17	15
DE Protokolarna enota	1	1
PE Veterinarska postaja	1	0
OE Gostinstvo in turizem	124	107
Vodja gostinstva in turizma	1	0
PE Gostinstvo	91	76
PE Prodaja in marketing	18	18
PE Šport in dopolnilne dejavnosti	4	4
DE Golf	10	9
Skupaj	222	194

Vir: Kobilarna Lipica 2006b

Temeljni akt za načrtovanje človeških zmožnosti v javni upravi je sistemizacija delovnih mest. V državni upravi se s sistemizacijo določijo delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog državnega organa (Brejc 2004, 38). Nadalje še navaja, da je »zaradi dinamičnega okolja težko določiti točno število uslužbencev, zato jih vedno predvidijo več, kot jih trenutno potrebujejo«. Iz tega tudi izhaja razlika v številu 222 sistemiziranih delovnih mest in 194 zasedenih delovnih mest.

Po Merkač Skok (2005, 200) je sistemizacija praviloma obvezen akt v organizaciji, s katerim organizacija definira delovna mesta, jih ovrednoti in razvrsti v tarifne skupine in plačilne razrede glede na zahtevnost dela in druge značilnosti. Na podlagi analize delovnega mesta so zbrani vsi podatki o delovnem mestu, potrebni za razpisovanje in vrednotenje delovnih mest.

Kadrovsko stanje je izredno slabo. Prevladuje starostna populacija⁸ od 40 in več let, s povprečno zaključeno izobrazbo poklicne in srednje šole. Skoraj vsem je to edina organizacija, kjer so pridobivali delovne izkušnje. Večina zaposlenih prihaja iz lokalnega okolja in okoliških vasi, med temi zaposlenimi ni bilo fluktuacije.⁹ V preteklih letih se je odvijala stalna negativna kadrovska selekcija z odhodom najboljših kadrov na bolj zahtevnih delovnih mestih. Še vedno ostaja nerešeno vprašanje kadrov s specifičnimi znanji, ki jih ni mogoče pridobiti v šolskih izobraževalnih programih, kot so npr. jahač, konjar, podkovski kovač. Ti poklici so potrebni in zelo pomembni v primarni dejavnosti zavoda. Obvezno bi bilo pomlajevanja kadra, vendar med mladimi ni interesa za tako vrsto del. Nestimulativen plačilni sistem povzroča dodatne težave pri pridobivanju usposobljenega osebja.

V javni upravi je treba ustvariti ustrezno razpoloženje za izobraževanje, poudarjati pomen stalnega izobraževanja, učeče uprave, kjer bodo zaposleni videli izobraževanje kot priložnosti za izpopolnjevanje svojega znanja, za razvoj svojih sposobnosti, za napredovanje, za boljše delo in končno za povečanje zadovoljstva zaposlenih. To je še posebej pomembno za tiste uslužbence, ki se ne želijo izobraževati, ki se mu upirajo ali ga razumejo kot kazen in ne kot priložnost. (Brejc 2004, 67)¹⁰

Problematično je usklajevanje sistemizacije z dejansko izobrazbo kadra v javnem delu, kjer prevladuje poklicna šola, zahtevana pa naj bi bila vsaj V. stopnja izobrazbe. To je najbolj prišlo do izraza pri sestavljanju konjeniške enote za slovensko vojsko, ko je prišlo do podpisa pogodbe med Kobilarno Lipico in Ministrstvom za obrambo. Ekipa je še vedno nepopolna, glavni razlog za to je neustrezna izobrazba, pa tudi starostna struktura.

Vsak posameznik v organizaciji je za svojo kariero in osebni razvoj tudi sam odgovoren. Dolžan se je usposabljanje in spremljati napredek v stroki in v zahtevah dela ter se odzivati na možnosti, ki jih ima znotraj sistema. (Merkač Skok 2005, 24)

Zavod zaposlenim omogoča pridobivanje funkcionalnih znanj z udeležbami na različnih seminarjih in delavnicah, konec leta 2005 pa so pričeli tudi s plačevanjem šolnine zaposlenim, ki so izrazili željo po (večinoma dodiplomskem) študiju. Stroški

⁸ Starost zaposlenih je pomemben dejavnik, ki ga v podjetjih ne bi smeli zanemariti. Od starosti so namreč precej odvisne vrednote ljudi, te pa pomembno vplivajo na njihovo motiviranost za delo ter na njihovo učinkovitost (Treven 1998, 21).

⁹ Fluktuacija pomeni odhod zaposlenih iz organizacije, izgubo delavcev zaradi različnih objektivnih ali subjektivnih vzrokov (Merkač Skok 2005, 86).

¹⁰ Organizirani tečaji tujih jezikov niso privabili zadostnega števila udeležencev, čeprav določeni zaposleni zaradi nepoznavanja jezika ne morejo ustrezno opravljati službenih obveznosti (npr. poučevanje jahanja angleških gostov je omejeno zaradi neznanja angleškega jezika jahalnih učiteljev).

izobraževanja (Acer, d. o. o. 2000, 54). in štipendiranja so v letu 1997 znašali 1,1 % stroškov plač, v letu 1998 0,5 % in v letu 1999 0,6 %. V letu 2004 so stroški izobraževanja zaposlenih znašali 4.061.963 tolarjev, v letu 2005 pa 4.527.140 tolarjev (Kobilarna Lipica 2006). Vidimo, da se v zavodu že zavedajo te svoje pomanjkljivosti in jo skušajo reševati.

Človeške zmožnosti so gotovo najpomembnejše sredstvo vsakega podjetja. Pogosto se dogaja, da dve enako veliki podjetji, ki se ukvarjata z isto dejavnostjo in delujeta v istem okolju, dosegata bistveno različne rezultate poslovanja. Razlogov za to je lahko mnogo, vendar pa gre največkrat za posledico različnih delovnih sposobnosti zaposlenih oziroma različne kakovosti človeških zmožnosti (Milost 2000, 162).

Nizki stroški izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v preteklosti imajo v obravnavanem obdobju 2006 zelo negativne posledice. To se še posebej odraža v kulturi organizacije, v odporu do sprememb in v nesprejemanju drugačnosti, novosti ter izboljšav.

Na spreminjanje kulture lahko vplivajo sodelovanje zaposlenih, komuniciranje, usposabljanje in izobraževanje, promocija uspehov in nagrade, spremembe struktur in procesov, spremembe managementa, prihod novih sodelavcev, nove strategije (Dubrovski 2004, 338).

4 ANALIZA ORGANIZIRANOSTI PONUDBE IN STANJA OBJEKTOV

Ponudba KL temelji na ponudbi turističnih in gostinskih zmogljivostih in ponudbi programov kobilarne. Komercialna ponudba temelji na programih, ki so vezani na osnovno dejavnost kobilarne – vzrejo in prezentacijo konj zainteresirani javnosti. Dolgoletni negotov status, problemi s financiranjem osnovne dejavnosti in organiziranostjo turistične in gostinske dejavnosti v okviru zavoda so vzrok slabega stanja objektov na posestvu in nezadostne kakovosti storitev v okviru zavoda.

4.1 Primarne dejavnosti

Primarne vsebine in dejavnosti so za uspešno poslovanje zavoda bistvene, ker zagotavljajo največje promocijske učinke in so obenem tudi neposredno ekonomsko zanimive. To so dejavnosti, ki so usmerjene v predstavitev KL javnosti, v trženje lipicancev in druge kulturne dediščine, kamor sodijo:

- ogledi kobilarne in dela z lipicanci,
- nastopi jahalne šole,
- turistično jahanje in vožnja s kočijo, jahalni izleti zunaj kobilarne,
- programi, povezani s predstavljanjem stavbne dediščine Krasa,
- kongresni turizem.

To so dolgoročni in trajni programi, ki so s stališča osnovne zamisli in kakovosti neločljivo povezani z izvorno – osnovno dejavnostjo. Zagotavljajo boljšo promocijo in predstavitev KL javnosti in so obenem pomemben vir dohodka. Dohodek iz teh dejavnosti predstavlja tako imenovane nejavne dohodke javne službe. V tem segmentu predstavlja velik problem slaba kadrovska struktura.

4.1.1 Konjereja

Glede na tradicijo kobilarne in njeno temeljno vlogo pri oblikovanju pasme je konjereja izvorna dejavnost in najpomembnejša komponenta varovanih vsebin. Zavod izvaja rejo in vzrejo lipicanskih konj, pripuščanje, osemenjevanje, selekcijo, rodovništvo, preizkušanje in šolanje konj ter spremlja vzrejo in rejo lipicancev v lasti drugih pravnih in fizičnih oseb (članov združenja), jim zagotavlja plemenjake in strokovno svetovanje. Čistokrvni lipicanec je registriran v rodovni knjigi lipicancev in ima v rodovniku pet generacij prednikov po materi in pet po očetovi strani, njegovi predniki pa morajo segati neposredno do šestih klasičnih linij žrebcev in 18 klasičnih linij kobil.

Kobilarna Lipica je bila v letu 2002 priznana po novem zakonu o živinoreji (Uradni list RS 18/02) kot rejska organizacija, ki vodi izvorno rodovniško knjigo. V letu 2003 je prevzela naloge republiške strokovne službe v konjereji na področju vodenja rodovništva, selekcije in reprodukcije za celotno slovensko populacijo lipicanca. Mednarodno priznana vloga Kobilarne Lipica kot matične kobilarne lipicanca je lahko

osnova za povečevanje mednarodnega vpliva in vpetosti kobilarne v aktualne tokove v reji lipicanca nasploh.

Minimalni planiran stalež konj je 350, ob tem pa je treba zaradi genetske raznovrstnosti ohranjati tudi nadštevilne žrebce in kobile. Glede na to, da število konj presega ta zakonski minimum, je priporočljivo pričeti s prodajo konj. Postopek prodaje je bil do nedavnega zelo zapleten, saj je bilo za prodajo potrebno soglasje Vlade RS, kar je bilo odpravljeno s sklepom Sveta maja 2006. Tudi prodaja konj lahko predstavlja pomemben vir dohodka.

4.1.2 Konjeništvo

Konjeništvo je za zagotavljanje želene vloge in ugleda kobilarne izjemno pomembna dejavnost. Udejstvovanje na športnem področju je vsekakor potrebno, osnovni namen, ki naj bi ga pri tem javni zavod zasledoval, pa je razvijanje splošne konjeniške kulture in uvajanje etičnih in etnoloških standardov.

Trenutno na področju priprave konj ni velikega napredka. Osnovni razlog za tako stanje je kadrovska problematika. Problematično je število in struktura osebja, usposobljenega za trening in dresuro konj ter vodenje turističnega jahanja. Sedanja struktura zaposlenih dosega povprečno starost 45 let.

Zaposlovanje novih kadrov je nemogoče, saj zadovoljivo usposobljenih jahalnih učiteljev, ki bi se bili pripravljene zaposliti v kobilarni, v Sloveniji skorajda ni. Z uvedbo nove sistemizacije bi dosegli višjo stopnjo motivacije jahačev in kočijažev.

S slovensko vojsko je podpisana dogovor o ustanovitvi konjeniške enote v okviru častne čete. Namen tega projekta je dopolnitev častnega protokola na eni in dodatno uveljavljanje promocije KL na drugi strani. Slovenska vojska bo v okviru tega sodelovanja zagotavljala financiranje nege, oskrbe in treninga določenega števila konj.

Priprava konj za enostavne turistične programe (terensko jahanje, osnovni tečaj jahanja) traja vsaj dve leti, priprava konj za nadaljevalne programe pa od treh do štirih let. Priprava programskih konj traja pet do sedem let, za najzahtevnejše vaje celo več, pri čemer je (pričakovano) izpad konj v posameznih fazah treninga sorazmerno velik. Izpad bo še naprej v komercialnem programu dresure, za katerega konj ni mogoče pripraviti v kratkem času. Dolgoročno bi bilo nujno dopolniti in povečati ekipo programskih konj tudi za izvajanje nastopov na različnih prireditvah predvsem v tujini. Interes za nastope lipiške šole jahanja je vse večji, vendar so kapacitete premajhne in kakovost programa ni zadostna. Zavod lahko izboljša kakovost prireditev in tako poveča cene ogleda predstave. Predpogoj pa je vlaganje v izboljšanje pogojev nastopa in pogojev za obiskovalce (uniforme jahačev, obnova jahalnice).

4.1.3 Kulturna dediščina

Te dejavnosti so neposredno povezane z dejavnostmi na področju konjereje in konjenišva predvsem zato, ker je ta dediščina v razvojnem in funkcionalnem smislu v neposredni funkciji teh dejavnosti, še posebej reje.

Osnovne pojme varstva kulturne dediščine opredeljuje Zakon o varstvu kulturne dediščine.¹¹ Kulturni spomeniki so posamezni objekti ali območje kulturne dediščine, ki so posebnega kulturnega pomena in se to izraža tudi v višji stopnji javnega interesa. Kadar ima dediščina elemente, s katerimi je dokazana kontinuiteta ali posamezna stopnja kulturnega in civilizacijskega razvoja, ali predstavlja kakovostni dosežek ustvarjalnosti, lahko pridobi status kulturnega spomenika državnega ali lokalnega pomena. Varstvo kulturnih spomenikov pomeni ohranjanje vrednot oblikovanosti, materialov, izdelave, postavljenosti v prostor in vplivnega območja v neokrnjenosti in izvornosti. Kulturni spomeniki se varujejo z zavarovanji in drugimi mehanizmi na podlagi zakona o varstvu kulturne dediščine ter z mehanizmi urejanja prostora.

Zaščita in ohranitev objektov kulturne dediščine (to so vsi objekti kobilarne) pomeni ustrezno vzdrževanje objektov in vzpostavitev ustreznih pogojev za delovanje primarne dejavnosti. Glede na sedanje stanje objektov je potrebna prenova vseh objektov kobilarniške dejavnosti in prenova objektov kulturne dediščine.

4.1.4 Muzejska dejavnost

Galerija Avgusta Černigoja

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je bila urejena galerija Avgusta Černigoja, slikarja, ki je zadnja leta svojega življenja (1980–1985) živel in ustvarjal v Lipici. Galerija je sicer urejena, vendar pa je odprta le za vodene skupine v okviru ogleda Kobilarne Lipica. S primerno obnovo in preureditvijo graščinskega kompleksa v neposredni bližini in izdelanimi prostorskimi študijami bo galerijo mogoče primerneje in učinkoviteje prezentirati in izkoristiti kot središče likovnega utripa v regiji.

V enem ob starih objektov v osrednjem delu območja je zasebna galerija Kos, ki je urejena kot prodajna galerija predvsem s ponudbo predmetov z etnografsko vsebino.

*Muzej Lipicanca*¹²

Bistveni sestavni del načrtovanega muzeja je čim bolj tesna povezava med zunanjo predstavitvijo naravnih in kulturnozgodovinskih pojavov (v našem primeru konj, kraškega sveta, historične arhitekture) ter notranjo predstavitvijo, ki bo obiskovalcu muzeja približala obravnavano tematiko z dodatnimi in poglobljenimi informacijami, z

¹¹ Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD), Ur. list RS, št. 7/1999.

¹² Projekt Muzej Lipicanca je KL prijavila na razpis za evropska sredstva norveški finančni mehanizem.

nazornim prikazom razvojne dinamike konja, naravne in kulturne dediščine ter mu s sodobnim didaktičnim pristopom (interaktivno) prikazala, vizualizirala, razlagala pojav in nastanek lipicanca in Lipice. Splošna cilja postavitve muzeja sta umestitev Lipice in lipicanca na zemljevid najpomembnejših lokacij evropske kulturne dediščine in okrepitev vloge lipicanca kot nacionalnega simbola. Specifičen cilj pa je obnova in revitalizacija objekta kulturne dediščine v izmeri 350 m².

Trženje kulturnih dobrin postaja tudi pri nas eden najbolj hitro razvijajočih se segmentov turizma. Uspešno je lahko le, kadar je raven upravljanja s kulturno dobrino vrhunska. Na tej osnovi je možno tudi načrtovanje in oblikovanje novih programov – strokovno-operativnih in komercialnih.

4.2 Sekundarne dejavnosti

Turistične, prenočitvene kapacitete nudita dva hotela, kategorizirana s tremi zvezdicami: hotel Maestoso in hotel Klub, gostinska dejavnost pa se odvija v restavracijah obeh hotelov, v snack baru hotela Maestoso in v Golf pubu. Kot dopolnilne turističnim programom so organizirane športne dejavnosti: golf, tenis, odbojka na mivki ter bazen (savne) v okviru hotela Maestoso. V najemu so objekti za sprostitvev: fitness, savna (manjši bazen) ter masaže v hotelu Klub.

Za uspešno delovanje in doseganje boljših poslovnih rezultatov ter za dvig kakovosti storitev je treba na področju sekundarne (turistične in gostinske) dejavnosti ustvariti ustrezne pogoje za povečanje prometa in prihodkov in s tem optimalnejšo valorizacijo naravne in kulturne dediščine Lipice.

4.2.1 Dejavnost hotelov

Lipica ima potencial, da postane izhodiščna točka za številne turistične proizvode, kot so kultura, šport in rekreacija, vino in kulinarika. To pomeni, da ni le ciljna destinacija za dnevne obiskovalce, temveč tudi turistična zanimivost, ki privablja goste za večdnevno bivanje. Podaljšanje dobe bivanja bi lahko dosegla le z močno vpetostjo v destinacijo Kras, kjer sicer močno primanjkuje namestitvenih zmogljivosti. Namestitvenih zmogljivosti znotraj varovanega območja ni smiselno širiti, temveč le prilagoditi sodobnim standardom in izboljšati kakovostno raven. Vsekakor velja povečati pestrost turistične ponudbe, predvsem tiste, ki je povezana z osnovno dejavnostjo KL.

Hotel Maestoso

Večji del poslovnih kapacitet ima v dolgoročnem najemu Casino Portorož. Kobilarna Lipica upravlja s spalnimi kapacitetami – 107 ležišč v 59 sobah, ki so obnovljene, s kuhinjo, z jedilnico in z restavracijo za dnevne goste ter z bazenom s savno. V začetku leta 2003 je bil obnovljen Casino in gostinski del hotela – kuhinje in restavracije.

Hotel v tem trenutku zadovoljuje potrebe gostov KL, ki so konjeniško orientirani, nima po dovolj kakovostne infrastrukture za goste golfa in ne dovolj raznolike infrastrukture za goste igralnice. Poslovanje hotela je pozitivno, tak trend je mogoče pričakovati tudi v prihodnje, še posebej ko bodo izvedene potrebne organizacijske spremembe in pripravljeni boljši programi v okviru osnovne dejavnosti.

Hotel Klub

Hotel Klub je spomeniško zavarovan in potreben obnove. Je slabo vzdrževan in dotrajan, spalni del je zastarel, z dotrajano opremo. Hotel, katerega kapaciteta je 142 ležišč v 92 sobah, je umeščen v jedru kobilarne. V delu prostorov je nameščena uprava KL. Je v slabem gradbeno-tehničnem stanju, zato je nujno potrebna programsko-tehnična prenova. Sedanje stanje ne omogoča ustrezne prodaje kapacitet hotela, kar negativno vpliva na rezultate poslovanja turistične dejavnosti. Prenovljen hotel bi bil programsko usmerjen v konferenčno dejavnost, dejavnost konjeniških komercialnih programov ter izobraževalnih programov konjeniške akademije, delno pa lahko tudi v specializirane programe dobrega počutja.

Sedanje stanje hotelskih kapacitet sicer ne omogoča optimalnega poslovanja, kljub temu pa bi ob ustrezni organizaciji in kakovostnih programskih usmeritvah lahko posloval uspešno tudi pred izvedbo večjih investicij. Potrebna je predvsem jasna poslovna usmeritev, definiranje produkta in intenzivna animacija ciljnih skupin gostov. Hotel je bil v letu 2005 in prvi polovici 2006 večinoma zaprt.

4.2.2 Dejavnost gostinstva

Nujni so ukrepi za izboljšanje organizacije dela in kakovosti storitev.

Gostišče Lipica

Objekt, ki je sedaj menza za zaposlene, je spomeniško zavarovan objekt. Ima izjemno lokacijo in bi ga lahko s sorazmerno majhnimi stroški (prenova kuhinje, notranja ureditev) preuredili v kakovosten gostinski lokal.

Letni šank

Letni šank je lokacijsko, tipološko in funkcionalno neprimeren in kot gostinski objekt komaj zanimiv.

Golf in tenis

V osemdesetih letih, ko je bila Lipica na vrhu popularnosti in ekonomske moči, je bilo urejeno igrišče za golf. Program je v poslovnem smislu z osnovno dejavnostjo združljiv, golf igrišče je dobro obiskano, poleg tega pa edino slovensko golf igrišče, ki lahko zaradi podnebnih razmer deluje tudi pozimi. Trenutno je v fazi priprave ustrezna

dokumentacija za razširitev golf igrišča na 18 lukenj, kar bodo omogočila sredstva Ministrstva za šolstvo oz. evropska sredstva.

Teniško igrišče sestavljajo peščena igrišča, za uporabo katerih je treba plačati, ter asfaltno igrišče z betonsko steno, ki pa je v zelo slabem stanju, njegova uporaba pa je brezplačna. Ograja okrog asfaltne igrišča je dotrajana. Ta del teniškega igrišča je treba odstraniti, saj asfaltna površina z betonsko steno ne sodi na sredino travniške površine.

V zelo slabem stanju je tudi igrišče za minigolf.

4.2.3 Igralnica Casino Lipica

Igralniška dejavnost in dosedanje investicije v hotel Maestoso v zadnjih letih imajo seveda pozitivne učinke, po drugi strani pa je dejavnost sama s primarno dejavnostjo in specializirano ponudbo težko združljiva. Zaželeno je, da bi igralnica razvijala programe za višjo raven ponudbe in ne za množičen obisk.

5 ANALIZA KRIZNIH VZROKOV V ZAVODU

Težave Kobilarne Lipice so se začele po osamosvojitvi, ko je število obiskovalcev čez noč padlo na 10 odstotkov nekdanjih nepreglednih množic z vsega sveta. Nerazumljive menjave na vodilnih mestih, še bolj pa naravnost bizarne ideje, da bi Lipico spremenili v »gardaland« so matično čredo svetovno znanih belih kraških konj tako zdesetkale, da je za las ušla propadu, je 24. maja 2003 objavil časnik Delo.¹³

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih, kot tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Dubrovski 2004, 18). Ravno tako Dubrovski navaja, da je »delovanje in vedenje organizacije v stanju krize drugačno od običajnega poslovanja«.

Težave ali krizo podjetja se najpogosteje pripiše dvema temeljnima skupinama vzrokov: neustreznemu poslovanju (neustrezno sprejemanje poslovnih odločitev o proizvodni, tržni, finančni in kadrovski poslovni funkciji) ter naglim spremembam v zunanem okolju podjetja, na katere se to ni odzvalo (Končina in Mirtič 1999, 16). Obenem Končina in Mirtič (1999, 21) še dodajata, da je »kriza dolgoročna rezultanta napačnih poslovnih odločitev in škodljivih dejavnikov okolja, ki postopoma ruši poslovni smoter in cilje podjetja«.

Čeprav ima javni zavod vse značilnosti podjetja v krizi, se poslovanje skozi leta ne spreminja dosti. Kriza je v našem primeru dolgotrajna, spreminja se že v proces oz. stalnico. Plačilna nesposobnost in naraščajoči dolgovi očitno niso dovolj velik razlog, da bi pospešeno uvedli sodobno strateško načrtovanje in pričeli s sanacijo neugodnega stanja. Poslovanje Kobilarne Lipica se vsako leto slabša, kajti zavod že nekaj let posluje z izgubo, ki je konec leta 2005 znašala 200 mio tolarjev.

Izguba v podjetju je znak neustreznega informiranja, nadziranja in poslovnega odločanja znotraj večine poslovnih funkcij oz. je posledica pomanjkljivega ali celo neustreznega izvajanja večine poslovnih in poslovodnih funkcij (Končina in Mirtič 1999, 29).

5.1 Simptomi krize

Simptomi so signali, ki v podjetju kažejo na morebitno krizo ali pa jo napovedujejo (Dubrovski 2004, 24). »Simptomi lahko nastajajo na različnih področjih, povezano ali ne, nevarno pa je, če jih podjetje ne opazi,« še navaja avtor.

Simptomi krize so v podjetju prisotni že leta, vendar jim ne posvečajo posebne pozornosti. Dejansko so postali stalnica vsakodnevnega poslovanja. Obenem pa se jih zavedajo tako lastniki kot vodstvo, še najbolj pa nanje opozarja okolje, zainteresirana in strokovna javnost ter mediji.

Po Dubrovskem (2004, 26) izpostavljam tudi za nas najbolj značilne simptome krize, ki se pojavljajo na različnih področjih poslovanja:

¹³ Povzeto po Jankovič 2003, 20.

- *finančno-računovodski sektor*: slaba likvidnost in plačilna nesposobnost, vedno večji obseg neporavnanih obveznosti, nenehno iskanje novih virov za pokrivanje starih obveznosti, slab denarni tok, znižanje plač, zamik izplačila regresa, dolgotrajne revizije, zanašanje na nepovratna državna sredstva;
- *trženje oz. prodajna služba*: pomanjkanje naročil (zaprt hotel Klub), nedoseganje prodajnih rezultatov, pomanjkanje rezervacij, veliko število reklamacij;
- *kadrovsko področje*: veliko nezadovoljstvo zaposlenih, prevladujoča vloga finančne funkcije, močan pojav in vpliv govoric, oblikovanje neformalnih skupin, pomanjkanje strateških usmeritev, širjenje neproduktivne in zastrupljene kulture;
- *organizacijsko-informacijsko področje*: pomanjkljivo komuniciranje, pretirana uporaba pisnih sporočil, neučinkoviti informacijski procesi in sistemi, zastarelost organizacijskih predpisov, ki dodatno ovirajo poslovanje, togo, birokratsko poslovanje;
- *zunanje okolje*: pogostejši neugodni komentarji v medijih, večja zaskrbljenost v strokovnih krogih, pojavljanje kazenskih inšpekcijskih odločb.

5.2 Vzroki krize

V podjetju so opazni izraziti tako notranji kot zunanji vzroki krize. Sicer imajo večjo težo notranji, ker podjetje, ki je napačno vodeno in organizirano, ne more dolgotrajno učinkovito poslovati. Analiza pravih vzrokov za nastanek določenega stanja je izjemno pomembna, saj se z njo identificirajo tista področja (proces, pojavi, dogodki), katerih učinke je treba omejiti ali odpraviti. Ukvarjanje z napačnimi vzroki pomeni nadaljnjo nekoristno izgubo časa, denarja in naporov, kar krizni položaj le še zaostri (Dubrovski 2004, 38).

5.2.1 Zunanji vzroki krize

Slovenska javna uprava še vedno temelji na načelih industrijske dobe. To, kar je bil taylorizem za industrijo, je pravo za javno upravo. Toda v razvitem svetu, ne le v ZDA in Veliki Britaniji, ugotavljajo, da dajejo pravu, ki daje še vedno pečat državni upravi, prevelik pomen. Preveliko poudarjanje pravnega urejanja ne daje javni upravi in drugim subjektom zadostnega prostora za sprotno odzivanje na spremembe (Brejc 2004, 251).

Neprilagajanje spremembam v zunanjem okolju

Od rekordnih 282.933 obiskovalcev v letu 1985 si je v najbolj sušnem letu 1992 kobilarno ogledalo le še 49.398 ljudi (Mihelič 2004, 78).

Zunanji vzroki so torej določene spremembe v okolju podjetja, ki jih le-to ni pravočasno zaznalo in se nanje ni pravočasno in pravilno odzvalo. Ista sprememba v okolju ima lahko za eno podjetje neugoden in zaviralen, za drugo pa ugoden in pospeševalen predznak. Ker je sprememba pravzaprav edina stalnica v današnjem življenju in poslovanju, se dejansko tudi krize stalno ponavljajo. (Dubrovski 2004, 36)

Eden poglavitnih zunanjih vzrokov začetka krize je bila izguba trga po osamosvojitvi Slovenije, ki ga je Kobilarna Lipica pasivno spremljala ter vdana v usodo sprejela posledice. Kljub temu dejstvu ni izvedla najmanjšega ukrepa oz. novega tržnega plana, da bi nadaljevala s svojim poslanstvom.

Slovenska izdelčna podjetja, ki so bila s proizvodnjo in tehnološkim ter tržnim znanjem naravnana predvsem na nekdanje jugoslovanske trge, so dokaz nizanja napak pri trženju in poslovanju sploh, ki pa jih je takratna dogovorna ekonomija spregledala ali dopuščala. Ob tem velja posebej poudariti, da izgube nekdanjih jugoslovanskih trgov ne gre razumeti kot vzrok za krize in stečaje nekaterih slovenskih podjetij, kot je bilo pogosto slišati, marveč kot povod in hkrati dokaz, da ta podjetja niso razvila pravih gospodarsko-obrambni mehanizmov, s katerimi bi se bila sposobna tržno preusmeriti vsaj v nekoliko daljšem obdobju. Nekatera slovenska podjetja so to tudi dokazala. (Končina in Mirtič 1999, 30)

Zanašanje in čakanje na zunanjo pomoč

Med zunanje vzroke kriz lahko uvrstimo celo državno pomoč, kljub temu, da so proračunska sredstva načeloma namenjena prav reševanju ali preprečevanju krize, zaradi pridobljenih zunanjih sredstev management v podjetju ne pripravi in ne sprejme primernih ukrepov, temveč se zadovolji zgolj s kozmetičnimi popravki, kar pa lahko nastanek krize zgolj prestavi. (Dubrovski 2004, 36)

Čakanje na sredstva, ki jih Vlada RS nameni zavodu preko resornih ministrstev, pomeni podaljševanje neugodnega stanja. MKGP je edino ministrstvo, ki dejansko ima postavko Kobilarna Lipica, ki ji redno namenja sredstva. Ostala ministrstva to storijo pa sprejetih sklepov Vlade oz. po lobiranju ustreznih delovnih skupin, zadolženih za reševanje problematike.

5.2.2 Notranji vzroki krize

Zavirajoča organiziranost

Javni zavod je organizacijska oblika, ki je namenjena opravljanju družbenih dejavnosti, lahko pa tudi druge dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni dobiček.¹⁴

¹⁴ 1. člen Zakona o zavodih (Ur. l. RS, št. 12I/1991,45I/1994).

Zavod nedvomno opravlja drugo dejavnost (turistično) v razmeroma velikem obsegu, ki sicer ne ustvarja presežka prihodka nad odhodki, kar je tudi ključni problem finančnega neuspeha KL. Nujna je statusna sprememba, saj bi moral biti cilj opravljanja turistične dejavnosti ustvarjanje dobička, katerega del bi se uporabil za financiranje opravljanja javne službe.

Zavod je upošteva javno-finančno zakonodajo posreden proračunski uporabnik, za katerega veljajo zakon o javnih financah, zakon o izvrševanju proračuna, zakon o javnih naročilih, zakon o plačah in zakon o računovodstvu. Prav tako veljajo tudi nekatera določila številnih podzakonskih predpisov. Normativni okvir, ki ga javni zavod mora uporabljati, ni najbolj primeren za opravljanje gospodarske dejavnosti, kar turizem tudi je, četudi se odvija na zaščitenem območju in s pomočjo kulturnega spomenika ali zaradi njega. To predstavlja omejitev pri oblikovanju plač vodstvu, pri podjetniški prilagodljivosti in motiviranju zaposlenih. Preveč je hierarhičnih ravni, delovanje organizacije je izjemno togo, omejeno s številnimi pravilniki, akti in zakoni.

Neustrezna usposobljenost managementa

»Na mestu direktorja v Lipici očitno bolj potrebujemo vzdržljivega birokrata kot pa managerja. Vzdržljivega birokrata, ki se je sposoben boriti z birokratskimi mlini, lobirati med ministrstvi. Manager tu pregori, kajti normalen direktor razmišlja o tem, kako obdelovati trg, stranke, dosegati raven kakovosti, jaz pa zadnje čase ali pišem program ali poročilo, ali pripravljam sejo sveta, statut, delam to, kar pravzaprav nima nikakršne zveze s poslovanjem podjetja, in to nima smisla,« je bila odstopna izjava direktorja Kobilarne Egona Škrlja 19. aprila 2002 (Grča 2002), po kateri se je začel dolg in mučen postopek izbire direktorja, ki se je zaključil 1. maja 2006.

V zadnjih devetih letih se je zamenjalo približno osem direktorjev oz. vršilcev dolžnosti. Od leta 1997 so nekateri odhajali samovoljno oz. so bili odstavljeni, in sicer po naslednjem zaporedju:

- mag. Milan Božič, dr. vet. med., direktor od 3. 9. 1997 do 15. 3. 2001,
- mag. Milan Božič, dr. vet. med., v. d. direktor od 15. 3. 2001 do 11. 5. 2001,
- Egon Škrlj, univ. dipl. org., direktor od 21. 5. 2001 do 31. 5. 2002,
- mag. Janez Rus, dr. vet. med., v. d. direktor od 1. 6. 2002 do 31. 5. 2004,
- Rajko Vojtkovszky, dr. vet. med., v. d. direktor 1. 6. 2004 do 9. 9. 2004,
- Rajko Vojtkovszky, dr. vet. med., direktor do 1. 5. 2006,
- Matjaž Pust, univ. dipl. oec., v. d. direktor od 1. 5. 2006.

Res je, da organizacija zahteva nekoliko bolj specifično vodenje, toda aktivnosti vodje so enake kot v vseh drugih organizacijah. Halpin in Winer (1953, 46) delita aktivnosti vodij predvsem v dve veliki skupini:

- aktivnosti, ki se nanašajo na ljudi, in

- aktivnosti, ki se nanašajo na organizacijo izvajanja nalog in sprejemanje meril za realizacijo ciljev skupine.

Svet zavoda je kot najpomembnejši razlog za odlašanje z izbiro direktorja navajal, da se je nemogoče odločiti, ali je za Kobilarno Lipica primernejši direktor ekonomist oz. manager ali pa veterinar. To naj bi se vedelo šele po določitvi smernic nadaljnjega razvoja KL, za katero pa pretekla sestava Sveta zavoda očitno ni želela prevzemati odgovornosti. Sicer izpeljani razpisi za imenovanje direktorja (dva do trije na leto) zaradi različnih razlogov niso bili nikoli ustrezno zaključeni. V obdobju razpisov je bila Lipica tudi medijsko najbolj oblegana, kar je razvidno iz spodnjih povzetkov:

»Kobilarni Lipica je vsa leta, odkar je javni zavod, šlo slabo zaradi političnega mešetarjenja s kadri. Vlada si le redko vzame toliko časa za odločanje, kot si ga jemlje ob imenovanju prvega moža Kobilarne Lipica. Tako se v Lipici utegne ponoviti usoda Troje, da bo dobila direktorja v vlogi trojanskega konja, prek katerega bodo lahko posamezniki uveljavljali lastne interese, ki pa z lipiškim ponosom – lipicanci – nimajo veliko skupnega,« je objavil Dnevnik 29. julija (Pihlar 2003).

28. junija 2003 je bil v Delu objavljen članek z naslovom Koalicijski spor zaradi direktorja Kobilarne Lipica, v katerem avtorica Marjeta Šoštarič opredeljuje izbor za direktorja kot vroče politično vprašanje med ministri LDS in ZLSD ter kmetijskim ministrom Francijem Butom. Točka dnevnega reda vladne seje je bila zaradi koalicijske neusklajenosti umaknjena z dnevnega reda (Šoštarič 2003).

Predhodni Svet zavoda je na svoji zadnji seji maja 2004 za v. d. direktorja potrdil Rajka Vojtkovszkega, sicer veterinarja po stroki, in tako zaključil svoje dokaj neučinkovito in neodgovorno upravljanje zavoda. Novi člani Sveta so se aktivno lotili reševanja problematike v zavodu in tako tudi ustrezno hitro ukrepali, ko je direktor zaradi slabega zdravstvenega stanja v letu 2006 odstopil. Zamenjava je bila hitra in učinkovita, tako da je presekala zgodovino nedorečenih izborov.

Svet zavoda kot prvi organ je v preteklosti deloval brez strateških usmeritev in moralne odgovornosti, vodili so ga funkcionarji. Prevladovale so napačne poslovne odločitve, zapoznele reakcije, nemotiviranost ter zanašanje na državno pomoč. Ključna težava je bila tudi odsotnost kratkoročnega in dolgoročnega planiranja. KL nima jasno določenih ciljev na ravni KL in ravno tako ne na ravni organizacijskih enot.

Težave na področju managementa sodelavcev

Odsotnost ustrezne kadrovske strategije oz. zaposlovanje mimo načel strokovnosti in usposobljenosti je privedla do neustrezne kadrovske strukture. Posledično obstaja kar nekaj oseb s posebnim statusom, neustrezna kvalifikacijska struktura, pa tudi starostna struktura postaja problematična. Pogosti so osebni spori in konflikti, kar se negativno odraža v kulturi organizacije. Zaposlovanje mlajše generacije z visoko izobrazbo je pospešilo tudi spontano uvajanje drugačne kulture, na žalost pa nova miselnost, drugačne ideje in predvsem znanje niso bili ravno dobrodošli. Kader na ključnih

vodilnih področjih je bil v prvi polovici leta 2006 večinoma zamenjan, ker ni dosegal zadovoljivih rezultatov. Programi dela so splošni in neobvezujoči, nejasne so pristojnosti in odgovornosti, notranje komuniciranje je šibko, zaposlenim primanjkuje motivacije za delo. Iz naštetega izhaja zavirajoča kultura podjetja.

Nekonkurenčni tržni položaj

Vsi že naštetih problemi vplivajo na stagnacijo programov, na nezmožnost priprave novih programov ter na nezadostno in neučinkovito promocijo in marketing. Zaradi tega prihaja do pomanjkanja poslovnega koncepta, ki vpliva na nizko raven storitev ter nedodelane produkte oz. pomanjkanje kakovostno tržnih programov.

5.2.3 Neustrezno financiranje¹⁵ Kobilarne Lipica

Finančna sredstva za opravljanje svoje dejavnosti zavod pridobiva s prihodkom od prodaje blaga in storitev, s prihodkom od najemnin in odškodnin tretjih oseb za opravljanje dejavnosti na zavarovanem območju, iz proračuna Republike Slovenije za storitve in namene, za katere je z zakonom oziroma sprejetim finančnim načrtom določeno, da se financirajo iz proračuna, s prihodki od podelitve pravice uporabe znaka zavoda, z donacijami, darili in iz drugih virov. Vlada RS iz naslova proračuna RS zagotavlja sredstva, potrebna za izvajanje najnujnejšega obsega programa dela in razvoja, v kolikor Kobilarna Lipica ne doseže zadostnih prihodkov za izvajanje tega programa iz drugih virov.

Kobilarna Lipica je posreden proračunski porabnik. Sredstva za zagotavljanje izvajanja minimalnega obsega varstva zagotavljajo:

- Ministrstvo RS za kulturo,
- Ministrstvo RS za kmetijstvo,
- Ministrstvo RS za gospodarstvo,
- Ministrstvo RS za okolje in prostor,
- Ministrstvo RS za finance,
- Ministrstvo RS za obrambo.

¹⁵ Po Melavcu in Milostu (2003, 10) je financiranje priskrbovanje, preoblikovanje in vračanje sredstev ter preoblikovanje obveznosti do virov sredstev.

Tabela 5.1 Proračunska sredstva iz leta 2005

Ministrstvo	Dotacija v SIT
Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano – tekoča poraba	200.096.852,00
Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano – za investicijsko vzdrževanje in nakup opreme	9.880.000,00
Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano – strokovne naloge v konjereji	6.655.462,00
Ministrstvo za kulturo – tekoča poraba	253.542.183,00
Skupaj iz proračuna	470.174.497,00

Vir: Kobilarna Lipica 2006b

Prihodki iz proračuna so se v letu 2005 povečali in predstavljajo že več kot polovico prihodkov za opravljanje javne službe. Pri tem niso upoštevani prihodki od storitev, ki izvirajo iz pogodbe s slovensko vojsko (25 mio tolarjev). Vprašljivo je dolgoročno financiranje, saj državni proračun ne bo v nedogled zagotavljal sredstev za pokrivanje izgub. Obenem se tukaj pojavlja vrsta drugih problemov, kot so:

- nepregledna, predvsem pa nenamenska izraba javnih finančnih virov,
- nedefinirana finančna razmerja med javno službo in gospodarsko dejavnostjo,
- pomanjkanje kapitala za nujno potrebne investicije v gospodarsko dejavnost ter v gostinstvo in turizem,
- nestimulativno nagrajevanje delavcev, zlasti specifičnih kadrov, ki so za izvajanje osnovne dejavnosti izjemno pomembni.

Na splošno, še posebej pa ob zaostrovanju stanja javnih financ, prevladuje interes, da se minimizira financiranje dejavnosti Kobilarne Lipica iz naslova proračuna RS, kar se lahko zagotavlja le ob maksimiranju izvernih prihodkov iz komplementarnih in dodatnih dejavnosti (turistični programi).

Dosedanje neustrezno financiranje in nedorečen način financiranja osnovne dejavnosti negativno vpliva na:

- zagotavljanje osnovnega poslanstva Kobilarne Lipica,
- imidža Kobilarne Lipica doma in v tujini,
- zagotavljanje ustrezne ravni storitev, kar vpliva tudi na kakovost storitev gospodarske, turistične dejavnosti,
- rezultate poslovanja, saj povečuje odhodke poslovanja.

5.2.4 Omejitve v okviru Zakona o Kobilarni Lipica

Lastnina celotnega premoženja na območju Kobilarne Lipica je bila z zakonom (ZKL) iz nekdanje t. i. družbene lastnine prenesena na RS, pri čemer Vlada RS izvaja vsa lastniška (upravljalvska) pooblastila, razen za premoženje, ki je bilo v upravljanju

Casinoja Portorož.¹⁶ Od leta 1997 do leta 2002 je Kobilarna Lipica – na podlagi 22. člena Zakona o lastninskem preoblikovanju pravnih oseb z družbenim kapitalom, ki prirejajo posebne igre na srečo in 74. člena Zakona o igrah na srečo – prejela tudi del koncesijske dajatve iz naslova poslovanja igralnice v Lipici. Višino koncesije, potrebne za izvajanje programa in razvoja dejavnosti Kobilarne Lipica, je potrdila Vlada RS. Ta sredstva so v letu 2002 predstavljala 37 % vseh prihodkov zavoda. V letu 2002 je, na osnovi ustavnega spora, ki ga je sprožila občina Sežana, z rzsodbo Ustavnega sodišča ukinjeno izvajanje 22. člena ZLPPOD in Kobilarna Lipica je s koncem leta 2002 prenehala prejemati del koncesnin iz naslova koncesijske dajatve igralnice. To je povzročilo finančne težave pri poslovanju Kobilarne Lipica, ker izpad tako velikega dela prihodkov ni bil nikoli nadomeščen s proračunskimi in drugimi viri financiranja za izvajanje dejavnosti.

Posledice izpada koncesnine

Iz analize poslovanja javnega zavoda za obdobje 2000–2003 je bilo iz analize prihodkov ugotovljeno (Hosting, d. o. o., 2003), da so se celotni prihodki v letih 2001 in 2002 povečevali, leta 2003 pa so se zmanjšali za 15 %, kar je bila posledica izpada koncesnine, ki je bila v bilancah zajeta kot prihodki iz poslovanja. Prihodki iz poslovanja pa so predstavljali 95 % vseh prihodkov.

Odhodki iz naslova poslovanja so se v obravnavanem obdobju povečevali; predvsem odhodki iz naslova financiranja in izredni odhodki. Analiza poslovnega izida¹⁷ je pokazala vidno poslabšanje poslovnega izida v letu 2003. Javni zavod je v letih od 2000 do 2002 ustvarjal presežek prihodkov nad odhodki. Poslovni izid iz poslovanja je po letih upadal, in sicer predvsem zaradi zmanjševanja proračunskih sredstev in najbolj zaradi izpada koncesnine v letu 2003.

Primerjava poslovnega izida brez upoštevanja koncesnine in proračunskih sredstev pa je pokazala na slabšanje rezultatov poslovanja, kar je bila posledica relativno nizke rasti lastnih prihodkov v primerjavi z rastjo stroškov, zlasti stroškov plač.

Konec leta 2003 so se gibljiva sredstva v primerjavi z letom 2002 prepolovila, ravno tako zaradi izpada koncesnine in zmanjšanja proračunskih sredstev. Pri obratnih sredstvih pa ni bilo razlik, obračala so se približno enako (4,1 krat na leto, en obrat pa je trajal okrog 89 dni). Iz analize obveznosti do virov sredstev je razvidno povečevanje obveznosti do virov sredstev.

Vsi kazalniki so pokazali poslabšanje finančne stabilnosti po izpadu koncesnine. Vrednost lastnih virov ni zadostovala za pokrivanje dolgoročnih sredstev. Plačilna sposobnost je bila zelo slaba oz. zavod ni bil sposoben poravnati obveznosti ob

¹⁶ Igralnica Lipica.

¹⁷ Temeljni poslovni izid je (Melavc in Milost 2003, 146) dobiček ali izguba oz. razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki določenega časovnega razdobja.

njihovi zapadlosti. Trend se je nadaljeval tudi v letu 2004 in 2005. Skupni poslovni rezultat konec leta 2005 je bil negativen. Na javnem delu, ki ga delno financira državni proračun v okviru dogovora med posameznimi ministrstvi, je bilo nekaj presežka prihodkov nad odhodki, v gospodarskem delu pa je rezultat negativen, in sicer v višini 200 mio tolarjev.

Glede na sezonska nihanja prodaje prihaja v zavodu do likvidnostnih težav. V letu 2005 je bil najet kredit v višini 300 mio tolarjev za premostitev težav, ki nastajajo v zimskem času. Kobilarna Lipica je poslovno leto 2005 zaključila s presežkom odhodkov nad prihodki v višini 111.085 tisoč tolarjev.

Nerealno je pričakovati, da bo Kobilarna Lipica manjkajoča sredstva iz koncesnine in proračunskih sredstev nadomestila s komercialno dejavnostjo, saj je razvoj komercialne dejavnosti omejen, in sicer na eni strani z osnovno dejavnostjo Kobilarne (vzreja in standardi nege konj), na drugi pa z zakonsko omejenimi posegi na posestvu Kobilarne ter z manjšo fleksibilnostjo izvajanja turistične dejavnosti zaradi načel in zakonskih pogojev poslovanja javnega zavoda.

5.2.5 Omejitve v okviru Zakona o zavodih in druge zakonodaje

Glede na določila ZKL in dosedanje izkušnje pri upravljanju se pri poslovanju zavoda v skladu z Zakonom o zavodih kažejo naslednje omejitve, ki onemogočajo učinkovitejše doseganje rezultatov turistične ponudbe Kobilarne Lipice v okviru poslovanja javnega zavoda:

- plačna politika v okviru plačnega sistema koeficientov v javnem sektorju, kar onemogoča ustrezno nagrajevanje srednjega in vodstvenega kadra in s tem zmanjšanje motivacijo in možnosti pozitivne in negativne stimulacije pri ključnem osebju,
- premajhna fleksibilnost pri sankcioniranju in kadrovske selekciji,
- premajhne možnosti in fleksibilnost zagotavljanja virov financiranja za razvoj kakovosti, programske širine in obsega ponudbe,
- potencialen negativen vpliv političnega okolja na kadrovske politiko in vodenje,
- preveč formalizmov in počasnost pri sprejemanju ključnih poslovnih odločitev.

5.3 Vedenje udeležencev

Ko je podjetje soočeno s kriznim stanjem, se večinoma spremeni vedenje notranjih (zaposleni, management, sindikati) in zunanjih udeležencev (lastniki, upniki, dobavitelji, konkurenti, odjemalci, državne ustanove), ki so v normalnih razmerah uravnotežena (uravnovešena), zato podjetje uresničuje interese vseh udeležencev (Dubrovski 2004, 47). Nadalje Dubrovski navaja, da »vsi varujejo lastne interese, ker pa so le ti različni, lahko pride do protislovij«.

Vodstvo je v preteklosti pasivno opazovalo zunanje in notranje vzroke, se ukvarjalo z neproduktivnimi nalogami in se zanašalo na državno pomoč. Nezadovoljstvo zaposlenih jim je bilo odveč in vsako komuniciranje se je štelo kot nepotrebno. Krivdo za nastalo situacijo so večinoma nalagali predhodnemu vodstvu in jih pripisovali posledicam napačnega vodenja podjetja v preteklosti.

Med zaposlenimi prevladuje negativna klima, ki je posledica oblikovanja neformalnih skupin in govoric¹⁸ ter ugibanj o tem, kaj bodo storili nova Vlada, novi Svet in novo vodstvo. Neformalne skupine so se oblikovale na podlagi osebnih sporov, ki so se pojavljali ob vsakokratnem imenovanju novega direktorja, ki si je izoblikoval svoj način dela in svojo skupino privržencev oz. zavezništev.¹⁹ Žal so bili vsi mandati zelo kratkotrajni, tako da so se spori med ljudmi iz dneva v dan večali.

V zavodu obstajata svet delavcev in sindikat delavcev,²⁰ ki pa zaradi nerazumevanja podjetništva in novih trendov poslovanja večinoma nasprotujeta vsem spremembah, ki bi dolgoročno sicer lahko vplivale na izboljšanje rezultatov na vseh področjih. Temeljni cilj njunega delovanja je ohranjanje socialne varnosti in delovnih mest.

Ker sindikati delujejo v korist svojega članstva, torej delojemalcev, so praviloma v stalnem interesnem sporu z delodajalci. Vzrok temu odnosu temelji na prepričanju, da so interesi lastnikov nasprotni interesom zaposlenih (Brejc 2004, 108). Nadalje tudi navaja »glavni razlogi vključevanja v sindikate: varnost zaposlitve, plača in dobre delovne razmere, najpomembnejša oblika boja za koristi delojemalcev je stavka«.²¹

Dobavitelji so večinoma izbrani po postopku javnih naročil. Kljub temu, da je finančno stanje javnosti dobro znano, se zanašajo na to, da gre za državno ustanovo, ki v vsakem primeru poravnava obveznosti.

¹⁸ Zaposleni, ki niso člani managementa, imajo manj informacij o stanju podjetja, zato mnogokrat že kar odločilno vlogo odigrajo različne govorice, običajno sestavljene iz sicer nezdržljivih delnih podatkov, na katere se delavci odzivajo refleksno in manj racionalno (Dubrovski 2004, 55).

¹⁹ Zavezništva so interesne povezave zunanjih ali notranjih udeležencev podjetja; zavezništva so lahko formalizirana ali neformalizirana. Zaradi enakih ali sličnih interesov delujejo udeleženci složno za pridobitev koristi, ki jih obsegajo ti interesi (Tavčar 1999, 31).

²⁰ Sindikati so organizacije ali interesna združenja delojemalcev, katerih glavna naloga je varstvo in uveljavljanje interesov zaposlenih (Brejc 2004, 108).

²¹ Zaposleni imajo pravico do sindikalnega združevanja in sindikalnega delovanja. To velja tudi za vse zaposlene v javni upravi, s tem da je pravica do stavke omejena.

5.4 SPIN analiza

V nadaljevanju so na osnovi analize notranjega in zunanjega okolja prikazane slabosti in prednosti znotraj podjetja ter izzivi in nevarnosti zunaj v zunanjem okolju.

Tabela 5.2 SPIN analiza

Slabosti	Prednosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ nedodelan turistični proizvod ▪ slab marketing ▪ ni komunikacijske strategije ▪ pomanjkanje kakovostnih tržno usmerjenih programov ▪ slaba kakovost storitev za turiste ▪ pomanjkanje usposobljenega osebja ▪ nezanimanje osebja za dopolnilno usposabljanje ▪ pomanjkanje pašnih in travniških površin ter tekališč ▪ pomanjkljive hlevskih kapacitet ▪ omejen genetski in rejski potencial plemenske črede ▪ zanemarjanje standardov ter nezadostna organiziranost in kakovost dela na področju reje in konjenišva ▪ nezadostna vpetost v strokovne tokove na področju konjereje in konjenišva ter varstva naravne kulturne dediščine, pomanjkanje kakovostnih izobraževalnih, strokovno operativnih in raziskovalnih programov ▪ neustrezno vzdrževani deli kulturne krajine ▪ neurejenost posameznih delov stavbne dediščine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dolgoletna tradicija na področju reje konj ▪ optimalne naravne razmere za ohranjanje in razvoj izvorne dejavnosti ▪ izjemna kulturna krajina ▪ široko gravitacijsko območje, bližina velikih urbanih središč ▪ lega v osrčju Krasa, neposredna bližina Škocjanskih jam (spomenik Unesco) ▪ dobre prometne povezave, obmejno območje z republiko Italijo
Izzivi	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vključitev v skupno trženje Krasa ▪ možnost učinkovitejših navezav na regijo ▪ interes RS, da se ohrani in uspešno razvija izvorna dejavnost Kobilarne Lipica, ki naj bi se mednarodno še bolj uveljavila kot matična kobilarna in kobilarna s statusom rejske organizacije, ki vodi izvorno rodovniško knjigo za lipicanca ▪ interes RS, da se Kobilarna Lipica uveljavi kot izjemen turistični cilj s posebno, specializirano ponudbo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neugodni ekonomski rezultati ▪ nezavidljiv ugled ▪ delitev premoženja in upravljanja ▪ pomanjkanje izkušenj na področju zasebno-javnega partnerstva ▪ neusklajenost interesov političnih strank

Iz ugotovitev notranjih prednosti in slabosti lahko povzamemo trajno konkurenčno prednost, iz ugotovitev o zunanjih izzivih in nevarnostih pa opredelimo konkurenčnost okolja, kjer deluje organizacija. V analizi lahko upoštevamo vse značilnosti organizacije, ki se nam zdijo pomembne.

5.5 Analiza tržnih aktivnosti turistične ponudbe

Analizo tržnih aktivnosti turistične ponudbe smo povzeli po Hosting, d. o. o., 2003.

Tržna ponudba je izhodišče za trženje, ob katerem skuša podjetje pri odjemalcih in ob konkurentih dobiti primerno plačilo za svojo dejavnost, boljše, za dodano vrednost, ki jo skuša ustvarjati s to dejavnostjo (Tavčar 1999, 81).

Tržno komuniciranje

Na področju tržnega komuniciranja se v okviru zavoda izvajajo aktivnosti²² preko:

- oglaševanja v medijih (časopisi, publikacije, internet), sodelovanja na sejnih in borzah,
- na konjerejskih in konjeniških prireditvah, s STO in s poslovnimi partnerji pri promociji Krasa, tiskovin (hotelske tiskovine, vrečke, novoletne čestitke), reklamnega materiala (mape, zastavice, bloki, darila) ter odnosov z javnostmi (lastna PR služba).

Razvoj blagovne znamke

Blagovna znamka Kobilarne Lipica je sorazmerno uveljavljena in cenjena. Predstavlja eno najbolj poznanih in uveljavljenih kulturno-zgodovinskih znamenitosti Slovenije, je svetovno znana kobilarna in konjeniški center, zato je ni težko pozicionirati ne le v slovenskem temveč tudi v mednarodnem prostoru. Krovna blagovna znamka Kobilarne Lipica je kobilarna, kar je zadovoljivo predstavljena skozi logotip kobilarne. Podrejene blagovne znamke – konjeništvo, kulturne in naravne znamenitosti, hotelska in gostinska ponudba, golf, druga športna infrastruktura, tematske poti – so sicer razpoznavne, vendar bi jih bilo treba vsebinsko in kakovostno nadgraditi. Oblikovati in urediti je treba celostno podobo Kobilarne Lipica.

Odnosi z javnostmi

Ena od osnovnih nalog odnosov in komuniciranja z javnostmi je skrb za razvoj in povečevanje učinkovitosti vzajemno koristnih odnosov. V odnosih z javnostmi je nujno treba vzpostaviti pregleden in urejen sistem nenehnega obveščanja javnosti o dogajanju v Kobilarni Lipica. Ne samo zato, ker je Kobilarna Lipica javna ustanova, temveč zato,

²² Sredstva za marketinške aktivnosti so bila do leta 2002 v veliki meri zagotovljena iz naslova prihodkov od koncesijskih dajatev, po letu 2003 se delež sredstev za te aktivnosti drastično zmanjšuje.

ker je predvsem domača javnost do številnih tem, vezanih na lipicanca in Lipico, izjemno občutljiva in velikokrat nezadostno informirana.

Prodajni sistem in prodajne poti

Prodajne poti, ki jih KL uporablja, potekajo v pretežni meri preko posrednikov (agencije, tour operatorji, podjetja, kobilarna, casino). V strukturi prodaje velik delež zavzemajo enodnevni obiski (izleti) kobilarne, ki so za pridobivanje dohodka iz primarne dejavnosti najpomembnejši, saj zagotavljajo skoraj tretjino prihodkov OE Kobilarna in precejšen del dohodka iz gostinske dejavnosti. Veliko skupin pride na ogled kobilarne v organizaciji turističnih agencij tudi brez najave in posredovanja prodajne službe. Na področju stacionarnega turizma prevladujejo individualni gosti, velika večina (80 %) individualnih gostov pride v hotele nenajavljeno, brez predhodne rezervacije (»walk in« gosti). Organizirane skupine imajo v strukturi nočitev v povprečju 47 % delež. To skupino predstavljajo gosti, ki pridejo preko: posrednikov turističnih storitev (agencije, tuor operaterji), podjetij, organizatorjev seminarjev, kobilarne (dresurne tekme) in casinoja (zakupljene sobe za pomembne igralce).

Politika cen

V letu 2003 so se cene hotelskih storitev v povprečju povečale za 7–11 %. Cene posameznih paketov pa so ostale enake kot v prejšnjem obdobju. Cene storitev na športih objektih so se povečale za okoli 5 %, cene ogledov kobilarne in predstav ter konjeniških storitev pa so tudi ostale enake. Do leta 2006 so se cene oblikovale z upoštevanjem inflacije tekočega leta in pričakovane inflacije za prihodnje leto, in sicer za cca 5 % letno.

Pri hotelskih storitvah zavod nudi popuste na bivanje, daljše od sedem dni, 15 %, ter popuste za skupine – 20 %. Bistveno višje cene dosegajo hoteli kategorije štirih zvezdic, v katero bi lahko uvrstili tudi hotel Maestoso, predpogoj pa je dvig kakovosti storitev (komunikacija, vzdrževanje, urejenost okolice in spremljajočih objektov).



6 IZVAJANJE PREOBRATA V JAVNEM ZAVODU

Prepričanje, da bo kriza v podjetju izginila sama po sebi, je lahko usodno nevarno. Zanj velja visoka stopnja virulentnosti, zato jo je treba tako tudi obravnavati (Dubrovski 2004, 93).

Faze ukrepanja so po Prašnikarju (1992 v Končina in Mirtič 1999, 74) naslednje:

- Zamenjava direktorja oz. notranjega posloводства.²³
- Faza analize poslovnega položaja, ki naj bi jo opravila krizna ekipa pred prevzemom pooblastil za poslovno odločanje. Posloводство opredeli osrednje probleme, določi podroben načrt za izvedbo strategij sanacij.²⁴
- Faza zaostrenega ukrepanja je osrednjega pomena za umiritev razmer v podjetju in doseganje postopnega poslovnega preobrata. Pomembno je določanje ukrepov za preživetje podjetja ter uresničevanje v analizi določene sanacijske strategije, katerih cilj je zagotoviti večji priliv denarnih sredstev, zmanjšati stroške, povečati obseg prodaje, uvesti intenziven osrednji finančni nadzor, decentralizirati odločanje, odpuščanje delavcev.²⁵
- Faza strateških sprememb – tu sledi sprememba storitveno-tržne usmeritve podjetja, pojavijo se že nova denarna sredstva, krediti ali lastna sredstva, poudarek je na ponovnem doseganju dobička, odpravljeni so osrednji vzroki izgub in kriz.
- Faza rasti – položaj se je toliko izboljšal, da podjetje lahko računa na novo rast – rastoči lastni trg.

V razmerah zrele krize je namreč pogosto mogoče izvesti obrat samo z ostrimi in neposrednimi ukrepi vodenja poslov in ljudi (Končina in Mirtič 1999, 77).

6.1 Strateški ukrepi

Strateški management je dejavnost managerjev (poslovodnikov), ki jo ti opravljajo po smernicah ter pod nadzorom upravljalcev, ki zastopajo lastnike organizacije. Sestavine so (Trunk Širca in Tavčar 1998, 34):

- strateško načrtovanje: snovanje in določanje ciljev organizacije ter strategij za doseganje teh ciljev;

²³ Zamenjava direktorja je bila opravljena 1. maja 2006.

²⁴ Analize poslovanja še niso bile opravljene, vendar je Svet zavoda zelo dobro seznanjen s celotno problematiko. Predhodno je namreč deloval kot skupina Vlade RS, določena za njeno reševanje, tako da so lahko vseeno pripravili seznam ustreznih ukrepov.

²⁵ Faza zaostrenega ukrepanja se še ni pričela, razen na kadrovskem področju z zamenjavo vodij določenih enot in prerazporejanjem delavcev. Podlaga za ukrepanje bo nova sistemizacija, ki se deli na dva organizacijska dela, in sicer javno službo ter turistični del.

- izvajanje strateških načrtov: načrtovanje, spodbujanje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti sodelavcev v organizaciji.

6.1.1 Vizija, cilji, poslanstvo

Vlada izraža stališče, da je ohranjanje vrednot zavarovanega območja kot kulturnega spomenika in izvorna dejavnost, to je vzreja lipicancev, najpomembnejše poslanstvo KL.

Da Lipico kot izjemno kobilarno ohranimo prihodnjim rodovom, je treba oblikovati dolgoročno vizijo razvoja. Oblikovanje vizije temelji na definiranju dejavnosti KL, ki jo delimo na javno službo in na dopolnilno gospodarsko dejavnost, ki se financira s prodajo blaga in storitev na trgu. Iz te delitve naj bi izhajala tudi razdelitev vsebin v fizičnem smislu (Kobilarna Lipica 2006).

Vizija je, da Kobilarna Lipica kot kulturni spomenik in kot vrhunsko vodena izvorna kobilarna lipicancev postane zaščitna znamka Slovenije. V naslednjih letih bo bistveno prispevala k prepoznavnosti Slovenije in privabljala domače in tuje obiskovalce s svojo urejenostjo, dostopnostjo, zanimivo predstavitvijo lipicancev in z drugo pestro turistično ponudbo.

Poslanstvo obsega izvajanje osnovne dejavnosti v obsegu, ki ga kot javno službo predpisuje ZKL, in na ravni, ki zagotavlja izpolnjevanje namena zavarovanja in obenem omogoča doseganje temeljnih ciljev, kot so:

- razvoj kobilarne v vrhunsko konjerejsko ustanovo,
- razvoj Lipice v evropsko in svetovno znano turistično središče visoke kakovosti, kjer bo turistična ponudba zasnovana na lipicancih, jahalnih in drugih kompatibilnih športih oz. rekreaciji (tenis, golf, kolesarjenje, plavanje) in dopolnilni ponudbi (wellness, igralnica, izleti),
- oblikovanje in izvajanje programov v okviru javne službe,
- oblikovanje in izvajanje programov v okviru dopolnilne gospodarske dejavnosti, ki ne vplivajo moteče na ohranjanje in razvoj spomenika oz. na javno službo.

6.1.2 Strateški ukrepi za glavne vzroke krize

Potrebni so ukrepi, ki bodo omogočili odpravljanje najpomembnejših vzrokov krize (ustreznejša organizacijska oblika, zagotovitev nadomestila ukinjene koncesije, usposabljanje in izobraževanje osebja, izboljšanje imidža KL v javnosti) in boljše izkoriščanje potencialov varovanega območja. Ukrepi so osnova za izvajanje javne službe in s tem za uresničitev namena in ciljev javnega zavoda na področju osnovne dejavnosti. S temi ukrepi bi lahko trende, ki so domala na vseh področjih delovanja javnega zavoda negativni, obrnili v pozitivno smer.

Sprememba Zakona o Kobilarni Lipica

Sprememba naj bi omogočila poenostavitev postopka prodaje konj, poenostavitev postopkov pridobivanja gradbenih dovoljenj za posege, ki ne škodijo kulturnim vrednotam in dejavnostim javne službe, uvedbo najnujnejših statusnih sprememb, ki zagotavljajo neposreden vpliv države na upravljanje in gospodarjenje, hkrati pa omogočajo večjo fleksibilnost v poslovanju pri prodaji turističnih in gostinskih storitev na trgu (Kobilarna Lipica 2006a).

Statusno preoblikovanje javnega zavoda

Kot je bilo ugotovljeno med vzroki krize, je poslovanje organizacijske enote turizem in gostinstvo omejeno s predpisi in zakonitostmi javnih služb, ki niso podjetniško in gospodarno naravnani ter onemogočajo potrebno organizacijsko poslovno prožnost in tržno prilagodljivost. Zaradi tega je treba dejavnost gostinstva in turizma na vsak način organizirati tako, da bo delovala kot gospodarska družba na podjetniški ravni. Po kratki analizi se je za najbolj primerno rešitev izkazalo ločeno izvajanje, tj. ustanovitev gospodarske družbe v državni lasti. Izvajalec javne službe pa še naprej ostane javni zavod (Čopič, Šantej in Pirkovič 2005).

Prednosti ločenega izvajanja so naslednje (Čopič, Šantej in Pirkovič 2005):

- potrebne zelo majhne spremembe ZKL,
- ni problema prenosa pravice izvajanja javne službe,
- večja transparentnost financiranja javne službe,
- tržni del se lahko v celoti proda (priliv v proračun),
- lažji nadzor izvajanja javne službe (vpliv države na izvajanje javne službe je neposreden prek organov javnega zavoda),
- manjši stroški amortizacije,
- pokrivanje primanjkljaja javne službe zagotavlja država.

Ker pa ZKL podrobno predpisuje organizacijsko obliko in delovanje javnega zavoda (ne dopušča celovite, niti delne privatizacije), je za vsako statusno preoblikovanje treba najprej spremeniti obstoječi ZKL. Za ločeno izvajanje bi sicer zadostoval že amandma veljavnega ZKL, v katerem bi bilo določeno, da je tisti del javnega zavoda, ki ne opravlja javne službe, mogoče privatizirati ali prodati. Taka določba pa je potrebna zaradi usklajenosti z Zakonom o javnih financah.²⁶

²⁶ Podlago za privatizacijo javnega zavoda daje 80. člen Zakona o javnih financah. Iz njega izhaja, da je privatizacija mogoča le, če so izpolnjeni trije pogoji:

1. če je izvajanje javne službe v enaki kvaliteti mogoče učinkoviteje zagotoviti na drug način,
2. če zakon, ki ureja izvajanje javne službe to dovoljuje,
3. je preoblikovanje v skladu z nacionalnim programom, ki ga za posamezno področje sprejme Državni zbor.

Upravljanje javnega zavoda

Vlada RS jasno določi matično ministrstvo, odgovorno za koordinacijo in vodenje ustanoviteljskih aktivnosti RS pri upravljanju Kobilarne Lipica, in druga pristojna ministrstva, ki morajo sodelovati pri upravljanju in financiranju nujnega obsega varovanja v skladu z ZKL. Potrebna je jasna opredelitev, v kakšni višini (predlog minimalno 125 mio tolarjev letno oz. skladno s predloženimi in sprejetimi letnimi programi) in deležih navedena ministrstva v vsakoletnem proračunu RS zagotavljajo sredstva za nujen obseg varovanja v skladu z ZKL in opredeljenim programom (povzeto po Brejc 2005).

Nadomestilo izpada koncesije iz proračunskih virov in zmanjšanje stroškov financiranja

Za nemoteno delo in opravljanje z Zakonom o kobilarni Lipica določene osnovne dejavnosti je izpad prihodkov Kobilarne iz naslova koncesij za prirejanje posebnih iger na srečo treba takoj sistemsko nadomestiti iz drugih proračunskih sredstev. Nadomestitev je treba zagotoviti tudi dolgoročno. Predlog za takojšnjo pridobitev sredstev za nadomestitev izpada koncesijskih sredstev, kot tudi dolgoročno ureditev tega vprašanja, se nujno in takoj z ustreznimi analizami in utemeljitvami posreduje Vladi RS. Zagotovitev nadomestitve koncesije bo zagotovila večjo stabilnost pri denarnem toku v poslovanju zavoda in zmanjšanje stroškov financiranja. Nujno je izvajanje zakonskih obveznosti države do Kobilarne Lipica, kar pomeni redno, stabilno in dorečeno financiranje osnovne dejavnosti nujnega obsega dejavnosti Kobilarne Lipica skladno s 13. členom ZKL. To vključuje tudi financiranje investicij in investicijskega vzdrževanja objektov KL skladno s sprejetim PVR (povzeto po Brejc 2005).

Poslovanje se bo saniralo z (Brejc 2005):

- dorečenim in rednim financiranjem primarne dejavnosti,
- dorečenim in rednim financiranjem vzdrževanja objektov,
- realizacijo potrebnih vlaganj v obnovo objektov.

6.2 Na področju upravljanja s človeškimi viri

Cilj strateškega HMR (angl. human resource management) je tvorjenje konkurenčnih prednosti s povezanimi ukrepi pri izbiranju, zaposlovanju, sodelovanju, nagrajevanju, izobraževanju in dopolnilnem usposabljanju ter motiviranju poslovoznikov in sodelavcev (Tavčar 1999, 204).

Eden najpomembnejših pogojev za poslovno uspešnost so visoko motivirani sodelavci kot nosilci znanja in delovnih izkušenj. Učinkovit sistem nagrajevanja (povzeto po Iteo, svetovanje, d. o. o., 2001) omogoča nagrajevanje zaposlenih po dejanskih dosežkih in tako predstavlja sredstvo motiviranja sodelavcev. Postavitev fleksibilne

sistemizacije delovnih mest ter na tej podlagi tudi učinkovit sistem plač in nagrajevanja za delovno uspešnost je nujna. Vpeljati je treba razliko med bolj in manj uspešnimi delavci, med tistimi z več izkušnjami in začetniki. Sam sistem naj bi temeljil na vrednotenju delovnih mest in na njihovi razvrstitvi v tarifne in plačilne razrede. Sistem nagrajevanja zaposlenih na podlagi delovne uspešnosti mora zaposlene dejansko stimulirati k boljšemu opravljanju njihovega dela. Nagrada za delovno uspešnost (stimulacija) bi bila odvisna od uspeha javnega zavoda, uspeha posamezne organizacijske enote in rezultatov dela vsakega posameznika oziroma delovne skupine.

Vodstvo KL mora za obdobje 2006–2010 (Kobilarna Lipica 2006) izdelati program razvoja človeških virov, ki naj vsebuje ključne elemente: razvoj znanja in sposobnosti zaposlenih, pridobivanje novih človeških virov ter motiviranje zaposlenih. Vodstvo KL mora razvite materialne in nematerialne oblike motiviranja zaposlenih in uvesti letne pogovore s sodelavci.²⁷

Letni razgovori prispevajo k izboljšanju dela, ker gre za neko obliko rednega medosebnega poslovnega komuniciranja neposrednega vodje z zaposlenimi. Tovrstni razgovori so tudi priložnost, da vsak sodelavec od svojega nadrejenega izve, ali je slednji zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje ter kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate (Merkač Skok 2005, 153).

Za politiko izobraževanja in usposabljanja so poleg letnih razgovorov pomembni tudi karierni načrti. Slednji so vir za načrtovanje in organiziranje izobraževanja vodilnih, vodstvenih in ključnih strokovnih kadrov. Z oblikovanjem kariernih načrtov skušajo v organizacijah zagotoviti možnosti za doseganje zastavljenih ključnih dolgoročnih ciljev organizacije (Merkač Skok 2005, 153).

Kakršnikoli programi, tržne priložnosti, finančne injekcije, nepovratna sredstva, »državni posli« itd. ne bodo uspešni, če ne bo primernih oz. *dovolj dobro usposobljenih ljudi*, ki bi te znali koristno uporabiti (Dubrovski 2004, 125).

6.3 Uvajanje kriznega komuniciranja in odnosov z mediji

Po Novaku s sod. (2000, 1) tržna naravnost ne zadošča več za obstoj na svetovnem trgu, temveč je potrebno tudi zaznavanje organizacije v ključnih javnostih. Za Kobilarno Lipica je ugled bistvenega pomena, saj gre za neko vrsto nacionalnega ponosa, za katero bi se spodobilo, da bi zanjo znali sami poskrbeti. Še posebej poudarja, kako je ta odnos pomemben v krizi, ko se podjetje bolj kot običajno sooča z agresivnimi mediji. Ravno tako poudarja, da je »ugled« krhko, »hitro pokvarljivo« premoženje, ki ga je treba pazljivo upravljati.

²⁷ Letni razgovori so tudi instrument, s katerim lahko nadrejeni odkrije tako imenovane mehkejšje podatke o posamezniku, ki jih ni mogoče črpati iz obstoječe baze podatkov (Merkač Skok 2005, 153).

Mediji so zelo odmevno spremljali izbore za direktorje,²⁸ ki so se vlekli kar nekaj let. Postopki izbire so bili negativno prikazani in so pripomogli k zmanjševanju ugleda. Ravno tako prežijo na finančne probleme, ki jih še posebej izpostavijo ob izostanku oz. zmanjšanju plač zaposlenim, kar se je zgodilo v letu 2003. Neomejeno se izpostavlja in poudarja samo slabe strani poslovanja. Vse naštetu in še članki, ki so se nanašali na strokovno plat poslovanja, kot so bile bolezni konj, je močno omajalo že okrnjen ugled kobilarne. Vodstvo nikdar ni posvečalo dovolj pozornosti komuniciranju z mediji (razen lastnega prepoznavanja in osebnih intervjujev), še manj pa se je temu posvečalo v kriznem obdobju.

Novak s sod. (2000, 34) pravi, da kriza postane kriza šele takrat, ko jo mediji, državne institucije in vplivne interesne skupine opredelijo za krizno.

Nujno bi bilo z ustreznimi svetovalci za odnose z javnostmi postaviti kratkoročne in dolgoročne cilje, ki naj temeljijo na kratkoročnem cilju izboljšati medijsko podobo in vzpostaviti ustrezno infrastrukturo odnosov z javnostmi, kar poudarja tudi Novak (Novak s sod. 2000, 50). Kot dolgoročni cilj pa navaja »pripravo dolgoročne strategije komuniciranja in vzpostavitve trajnih oblik dvosmernih komunikacij z vsemi ciljnim javnostmi, poseben poudarek je bil na komuniciranju z izbranimi novinarji«.

V Kobilarni Lipica poteka veliko kulturnih in športnih dogodkov, o katerih bi morala naša služba sproti obveščati medije: razstave slik, kulturni večeri, vsakoletno srečanje pisateljev Vilenica, prvenstva v vožnji dvovprege, svetovno prvenstvo v dresurnem jahanju, dnevi odprtih vrat in podobno. Vsakdanji odmevni dogodki bi pripomogli k prepoznavanju kraja, kjer se nekaj dogaja in ki ga je vredno obiskati. Vse to bi pripomoglo k ustvarjanju nove podobe. Medijsko pozornost bi bilo treba izkoristiti tudi kot priložnost, da se javnosti pove, kakšna je vizija in poslanstvo podjetja.

Novak (Novak s sod. 2000, 72) navaja lobiranje kot eno izmed oblik komunikacijske strategije. To je uspešno izvedla delovna skupina vlade, ki je bila zadolžena, da v roku treh mesecev preuči stanje in poda ukrepe rešitve. Rezultat so bila finančna sredstva (v letu 2005), ki so ponovno pomagala le kratkoročno in ki jih je vodstvo razumelo kot samoumeven izhod iz krize.

6.4 Sprememba kulture in interni marketing

Po Tavčarju (1999, 37) kultura podjetja obsega v podjetju prevladujoče vrednote, vzorce in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci.

Kultura storitvene organizacije je skupek njenih dosežkov, ki se kaže v načinih njenega delovanja in prilagajanja okolju. Vsebuje akumulirano znanje, vrednote,

²⁸ Iz analize medijskega spremljanja, ki ga je opravljal Pristop Kliping v brezplačnem obdobju od 1. oktobra 2002 do 19. septembra 2003, je razvidno, da je 64 slovenskih medijev o Lipici objavilo 601 prispevek, od tega 106 o razpisih in izbiri direktorja in 72 o nadaljnjem razvoju in statusu. Lipica je bila v medijih največkrat omenjena v juliju 2003, in sicer zaradi izostanka izplačil osebnih dohodkov.

prepričanja, prioritete, potrebe, cilje, pričakovanja, norme, ideje in navade zaposlenih v organizaciji. Je spremenljivka, s katero lahko izboljšamo uspešnost organizacije oziroma lahko vplivamo na delovanje organizacije (Snoj 1998, 149). V nadaljevanju še dodaja, da »kultura organizacije ni homogena celota, temveč je sestavljena iz subkultur, tako kot organizacija ni homogena celota ljudi, temveč je sestavljena iz različnih skupin in posameznikov, ki je zelo odporna na spremembe«.

Uvajanje sprememb je zahtevno opravilo, zato se zaposleni sprašujejo, kaj bodo od tega imeli. Če se bo njihov položaj izboljšal, če bo morebiti plača večja, če gre za napredovanje, praviloma ni nasprotovanj spremembam. Če pa bi se po oceni zaposlenih njihov položaj kakorkoli poslabšal, tudi če bi ostal nespremenjen, praviloma spremembam nasprotujejo (Brejc 2004, 253).

Povzeto po Zadelu (2001, 256) morata biti izpolnjena dva pogoja, da bodo ljudje pripravljeni sprejeti spremembe. Prvi je občutek varnosti, da ob uvajanju sprememb ne bo prišlo do ovir pri zadovoljevanju njihovih potreb, to pomeni, da morajo na spremembe gledati kot na izziv, drugi pogoj pa je dobiček. Posameznik mora biti prepričan, da se mu sprememba splača.²⁹

V zavodu prevladuje izjemno slaba kultura, večinoma je opaziti, da zaposleni ne čutijo pripadnosti organizaciji, kar se kaže v odnosu med sodelavci in tudi v obnašanju do gostov (izražanje slabega mnenja o organizaciji na glas). Uvajanje novih pravil je dolgotrajno in neuspešno, kar se je izkazalo tudi pri uvajanju nadzora prihodov in odhodov z dela. Po nekaj mesecih se niti polovica zaposlenih ne drži postopkov evidentiranja prisotnosti. Spreminjanje kulture bo zelo težavno oz. bo potrebna sprememba generacije, kar se v bistvu zelo počasi tudi dogaja.

Schein (1997, 12) poudarja, da lahko kulturo pojmuje predvsem kot vse, kar starejši člani podjetja posredujejo novim generacijam. Temeljna naloga vsakega novega člana, ki se želi pridružiti določeni skupini, je prepoznavanje in upoštevanje njenih norm in skupnih predpostavk. To navadno poteka na podlagi nagrad in kazni, ki jih podeljujejo starejši člani podjetja, ko novejši eksperimentirajo z različnimi načini vedenja. Vendar jim sprva posredujejo le površinske vidike kulture (npr. vedenjske vzorce). Večino temeljnih značilnosti jim razkrijejo šele tedaj, ko dobijo stalen status v skupini in jim je dovoljeno vstopiti v njene notranje kroge.

Razvijati kulturo v organizaciji pomeni spodbujati, uveljavljati in pozivati na vrednote ter druge značilnosti dobrih sodelavcev v smeri zelenega »profila« delovanja organizacije. Za razvijanje kulture v organizaciji so zlasti pomembne aktivnosti notranjega marketinga (Snoj 1998, 149).

Po Snoju (1998, 153) je notranji marketing eno najboljših kompleksnih orodij posloводства storitvene organizacije za razvijanje njene kulture, s čimer skuša

²⁹ Zadel (2001) obravnava čustveno inteligenco kot enega ključnih dejavnikov, ki odločilno vplivajo na posameznikovo sposobnost prilagajanja spremembam.

organizacija doseči medsebojno razumevanje in zaupanje med različnimi interesnimi skupinami zato, da bi bila bolj uspešna v svojem okolju.

Že skozi analizo kadrovske strukture v KL je prišlo do samodejne ugotovitve, da ima zapostavljeno področje človeških virov za organizacijo že nekoliko usodne posledice. Tako bo ena izmed temeljnih nalog v bodoče – izobraževanje in usposabljanje – samodejno vplivala tudi na izgradnjo pripadnosti organizaciji in k ustvarjanju boljšega vzdušja. Notranji marketing mora postati proces s ciljem harmoniziranja potreb zaposlenih s potrebami organizacije kot celote. To bo pospešilo tudi medsebojno zaupanje in razumevanje, dolgoročno pa prispevalo k izboljšanju kulture v organizaciji.

6.5 Tržno reorganiziranje

Ko bodo negativni trendi v podjetju zaustavljeni in akutna kriza obvladana, bo mogoče programsko in tržno prestrukturiranje izvesti na osnovi skrbno izpeljanih raziskav z upoštevanjem dolgoročnih tržnih možnosti in lastnih možnosti (tržno reorganiziranje). Splošna strateška programsko-tržna usmeritev pa mora biti pospeševanje proizvodnje in prodaje izdelkov z višjo stopnjo dodane vrednosti. (Dubrovski 2004, 101)

Kobilarna Lipica kot blagovna znamka še zdaleč ne dosega trženjskih rezultatov, kot bi jih lahko. Prvi ukrep bi moral biti vzpostavitev sistema upravljanja blagovne znamke, to je:

- definiranje identitete, filozofije in vizije blagovne znamke,
- opredelitev vizualnih in verbalnih stalnic skozi preverjanje in dopolnitev obstoječe celostne grafične podobe,
- preverjanje imidža blagovne znamke v očeh različnih javnosti,
- definiranje elementov marketinškega spleta,
- izdelava strategije razvoja blagovne znamke z opredelitvijo ciljev,
- izdelava sistema spremljanja uresničevanja strategije,
- priprava ukrepov v primeru odstopanja od predvidenih ciljev.

Trženjska strategija

Definirati bo treba tržne segmente (ciljne skupine potrošnikov) in oblikovati ustrezne programe. Programi morajo vključevati celostno ponudbo Kobilarne Lipica (tako tistega dela, ki ostane v upravljanju javnega zavoda, kot tudi gostinsko-turističnega dela) ob upoštevanju nekaterih specifičnih segmentov (golf ...).

Pri oblikovanju produktov je treba upoštevati vse možnosti, ki jih nudi destinacija. Raznolikost programov in njihova prilagojenost posameznim segmentom bosta zagotovili izrabo vseh potencialov destinacije in pripomogli k ustvarjanju konkurenčne prednosti ter utrjevanju imidža krovne blagovne znamke. Programe bo treba preverjati

skozi marketinški splet, njihovo izvajanje pa spremljati in preverjati po konkretnih finančnih kazalcih.

Vlaganje v trženje je srednjeročna in dolgoročna investicija, investirana sredstva se začnejo znatneje vračati po nekaj letih systemskega dela na tem področju. Vendar pa brez strateškega pristopa in kontinuiranega izvajanja konsistentne marketinške politike ni uspešnega pozicioniranja na trgu, doseganja konkurenčnih prednosti, zviševanja psihološke vrednosti in donosnosti blagovne znamke oz. produktov, ki se pod to blagovno znamko tržijo.

Dvig kakovosti storitev in boljša organizacija dela sta predpogoj, da se hotel Maestoso kategorizira v hotel s štirimi zvezdicami. S tem bo upravičen dvig cen storitev in doseženi bodo boljši rezultati poslovanja (višja dodana vrednost).

Hotel Klub zaradi slabega vzdrževanje in predvsem zastarelosti opreme ne izpolnjuje meril in pričakovanj današnjih gostov, zato je njegove kapacitete težko polniti in je nujno treba pričeti s pripravljalnimi aktivnostmi za njegovo programsko-tehnično prenovo. Z adaptacijo hotela bo dejavnost turizma in gostinstva imela bistveno boljše pogoje polnjenja kapacitet v mesecih velikega povpraševanja (maj–oktober) in s tem tudi boljše rezultate poslovanja.



7 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu je predstavljen javni zavod Kobilarna Lipica, ki je bil v letu 1996 z zakonom razglašen za kulturni spomenik, katerega vrednosti temeljijo na čredi konj lipicanske pasme, na stavbni in umetnostni dediščini in na izjemni krajinski zgradbi.

Zavod se že nekaj let, v bistvu od osamosvojitve Slovenije in izgube jugoslovanskega tržišča, bori za obstanek in preživetje. Kot javni zavod namreč od države ne pridobiva dovolj finančnih sredstev, ki bi omogočala normalno poslovanje, razvoj in investicije v infrastrukturo. Obenem pa se ravno zaradi te organizacijske oblike ne more dovolj tržno obnašati, kajti omejenost poslovanja z zakoni, akti in pravilniki je prevelika, da bi lahko dosegal dobre finančne rezultate.

Za današnje razmere je značilno predvsem neskladje programov, ki so se v zadnjem času uveljavili na njegovem območju (kobilarna in različni turistični programi).

Kot izhodišče za izdelavo diplomske naloge in doseganje ključnih spoznanj je služil Zakon o Kobilarni Lipica in interni dokument Program varstva in razvoja Kobilarne Lipica. PVR temelji na predpostavljene viziji varstva in razvoja KL z upoštevanjem razvojnih možnosti in zakonskih omejitev, ki so povezane predvsem z varstvom kulturne dediščine. Obenem so bila koristna interna gradiva, kot npr. analiza poslovanja iz obdobja 2000–2003, ki naj bi leta 2003 upravičila oddajo gostinskega dela v dolgoročni najem, ter zapisniki sveta zavoda.

Temeljni namen naloge je bil predstaviti zunanje in notranje vzroke, ki so zavod pripeljali do akutne krize. Kriza se je zaradi dolgotrajno neustreznega financiranja podaljševala in poglobljala, prav zaradi neustrezne organizacijske oblike pa je tudi niso mogli razreševati tako, kot bi bilo v praksi za podjetje v krizi prav. Cilji diplomske naloge pa so bili trije: predstaviti organizacijo, preučiti vzroke krize in podati predloge za izboljšanje stanja na vseh ključnih področjih delovanja zavoda. Posledično je tudi naloga vsebinsko razdeljena na tri sklope.

Prva štiri poglavja predstavljajo prvi sklop diplomske naloge in izpolnjujejo prvi cilj. Drugo poglavje opisuje zgodovinski nastanek posestva in njegove značilnosti, tretje poglavje predstavlja organe zavoda, organizacijo in analizira kadrovske strukturo. Četrto poglavje analizira dejavnosti, s katerimi se zavod preživlja.

Ključna spoznanja prvega sklopa slonijo na naslednjih dejstvih. Za boljše razumevanje celotne problematike je dobro poznati zgodovino ustanove. Medtem ko je nekaj stoletij ostajala temeljna dejavnost na posestvu vzreja lipicancev, se je zlasti po drugi svetovni vojni s spremembo družbeno-gospodarskih razmer, pa tudi ob uveljavitvi novih vrednostnih sistemov in načina življenja, programska zasnova prilagajala povpraševanju. Osnovni kobilarniški dejavnosti, ki obsega predvsem vzrejo in šolanje konj, so se po letu 1959 priključili turistični programi; najprej gostinstvo, leta 1971 hotel Maestoso, nekoliko kasneje hotel Klub. V analizi kadrovske strukture je ugotovljeno, da prevladuje neustrezna kadrovska struktura, kar je posledica

nestrokovnega zaposlovanja pred letom 2000 in premajhnega izobraževanja ter izpopolnjevanja zaposlenih. To še posebej vpliva na kulturo, ki je izjemno negativna in zaprta do dogajanja izven zavoda.

Četrto poglavje podrobno predstavlja primarno in sekundarno dejavnost zavoda. Zelo pomembno je namreč dejstvo, da javni zavod poleg javne službe, ki obsega rejo in vzrejo konj, selekcijo in šolanje konj, spremljanje reje in vzreje konj lipicancev v lasti drugih fizičnih oseb v RS, organiziranje kulturnih in športnih prireditev ter varstvo kulturne dediščine, opravlja tudi gospodarsko dejavnost, tj. gostinstvo in turizem. To je dopolnilna dejavnost, ki sicer ni utemeljena v Zakonu o Kobilarni Lipica, temveč izhaja iz potrebe po upravljanju s posameznimi objekti, ki so bili na zavarovanem območju zgrajeni v novejšem času (omenjena dva hotela).

Drugi sklop naloge oz. peto poglavje preučuje vzroke slabega stanja in izpolnjuje drugi postavljeni cilj. Enega temeljnih zunanjih vzrokov smo že omenili, in sicer nepravočasno prilagajanje razmeram na trgu. Notranjih vzrokov je veliko in so skoraj vsi zelo pomembni. Izpostavljena je zavirajoča organiziranost, pogoste menjave na delovnem mestu direktorja, slaba kadrovska struktura, neustrezno financiranje ter tržno nedodelani produkti. Država je kot lastnica in ustanoviteljica prevzela obveznost financiranja osnovne dejavnosti. Stalna nesolventnost povzroča materialno in moralno škodo. Poslovanje in finančno stanje je v vsem času od sprejema Zakona o Kobilarni Lipica nazadovalo, kar je še pospešila odločba ustavnega sodišča iz leta 2003, sprejeta na pobudo Občine Sežana, da Kobilarna Lipica ni upravičena do deleža koncesijske dajatve Casinoja Lipica, ki je predstavljal skoraj 40 % vseh prihodkov. Izpad prihodkov ni bil nikoli nadomeščen iz drugih virov, čeprav so minila že tri leta. Sredstva državnega proračuna so vse manjša, zato je treba pripraviti ustrezne podlage, ki bodo vodile v neodvisnost od obsega proračunskih sredstev. Poleg omenjenih problemov se zavod sooča z izjemno slabim ugledom, ki kot ustanova s posebnim poslanstvom vedno znova priteguje pozornost strokovne javnosti in medijev.

Zadnje poglavje kot tretji sklop s pomočjo internih gradiv predstavlja nekaj temeljnih ukrepov, s katerimi bi bilo treba izvesti preobrat in začeti z uresničevanjem poslanstva Kobilarne Lipica. Temeljno poslanstvo javnega zavoda je vsekakor ohranjanje in razvoj neprecenljive nacionalne in kulturne dediščine. Izpolnitev tretjega cilja temelji na spoznanju, da je za uresničevanje poslanstva Kobilarne Lipica bistvenega pomena status KL in ekonomski vidik. Saniranje sedanjega fizičnega in finančnega stanja je odvisno od pozicije lastnika. Država, ki je ustanovila javni zavod, bi se morala zavedati, da s tako organizacijsko obliko prevzema nase tudi sanacijo in razvoj, saj se javni zavodi ustanovljajo za zaščito državnega interesa in od njih ne moremo pričakovati rentabilnega poslovanja. Če bi država ustanovila gospodarsko družbo, bi imela pravico zahtevati rentabilno poslovanje podjetja in ne bi imela dolžnosti saniranja izgube (imela bi dolžnost zaščititi le dediščino, ki jo varuje).

Obstajata dve možnosti, in sicer, da Kobilarna Lipica ostane javni zavod, kjer bo lastnik – država RS – dolžan sanirati obstoječo izgubo in zagotavljati sredstva do odprave vseh vzrokov, ki so javni zavod pripeljali do izgube, ter zagotavljati sredstva za bodoči razvoj. V kolikor pa bi KL delovala kot gospodarska institucija, je država dolžna zagotoviti samo sredstva za financiranje dejavnosti in investicij, ki so opredeljene po zakonu, ter spremeniti status podjetja.

Če država želi omogočiti preživetje Kobilarne Lipica in v nekaj letih vzdržati brez državne pomoči za tekoče poslovanje, je treba izvesti temeljito sanacijo stanja in reorganizacijo, dvigniti vse storitve na višjo kakovostno raven ter povečati število obiskovalcev ob doslednem upoštevanju varstvenih režimov. Izkoristiti je treba identiteto Lipice kot izhodiščnega vzrejnega središča svetovno znanega lipicanca in hkrati prepoznavnega turističnega središča s celostno ponudbo.

Le z doslednim varovanjem in razvojem kobilarne v vrhunsko strokovno ustanovo bomo legitimirali prizadevanja Slovenije po odločilni vlogi v reji lipicanca v svetu in obenem ustvarili pogoje, da bomo tej nalogi tudi kos. Za uresničevanje tega cilja pa ni dovolj le vrhunsko strokovno delo. Vložena sredstva in naporji so smiselni, če to temeljno poslanstvo javnega zavoda prepozna in odobrava domača in tuja javnost, predvsem pa, če se s tem poslanstvom identificira prebivalstvo okoliških občin in celotnega Krasa.

Skozi analizo stanja v zavodu je ugotovljeno, da podjetje brez temeljnih osnov, to so vizija, poslanstvo in poznavanje glavnih smernic lastnega razvoja, nima možnosti za preživetje v zunanjem okolju. To je naloga lastnika, v našem primeru Vlade RS, ki mora najprej pooblastiti ustrezen organ za vodenje in mu tudi pustiti odprte roke, da opravi ustrezne ukrepe, sanacijo in uresniči podjetniške cilje ne glede na različne politične interese. Preobrazba je nujna, če želimo prodorno in fleksibilno podjetje, ki bo sposobno slediti spremembam na trgu ter se obenem uspešno razvijati.



LITERATURA

- Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Dolenc, Milan. 1980. *Lipica*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Halpin, Andrew W. in B.J. Winer. 1953. *The leadership behavior of airplane commander*. Ohio: Ohio State University, Research Foundation, Columbus.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Melavc, Dane in Milost Franko. 2003. *Računovodstvo*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihelič, Ivo. 2004. *Otroci Burje –Kinder der Bora*. Ljubljana: Kmečki glas.
- Milost, Franko. 2000. Pogled v prihodnost: primer računovodstva človeških zmožnosti. V *Management v evropskem okolju*, str. 159–171. Koper: Visoka šola za management.
- Novak, Božidar s sodelavci. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schein, Edgar H. 1997. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti strateškega managementa*. Ljubljana: Tagram.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Zadel, Aleksander. 2000. Vpliv čustvene inteligence na sposobnost prilagajanja spremembam. V *Management v evropskem okolju*, str. 255–260. Koper: Visoka šola za management.
- Žnidaršič, Joco. 2004. *Lipicanci*. Ljubljana: Veduta AŽ.

VIRI

- Acer, d. o. o. 2000. *Program varstva in razvoja, I. faza, Kobilarne Lipica*. Interno gradivo, Kobilarna Lipica.
- Brejc, Miha. 2005. *Izhodišča za uskladitev podzakonskih in izvedbenih aktov in organizacijsko-upravljaljski ukrepi za dolgoročno ureditev razmer v Kobilarni Lipica*. Interno gradivo, Kobilarna Lipica.
- Čopič, Vesna, Boris Šantej in Jelka Pirkovič. 2005. *Statusno preoblikovanje javnega zavoda: predlog Ministrstva za kulturo*. Interno gradivo, Kobilarna Lipica
- Čotar, Mateja. 2003. Spremljanje medijev: moč klipinga. *Marketing magazin* 23 (271): 21.
- Grča, Dušan. 2002. Za Lipico je potreben birokrat, ne manager. *Delo*, 20. april, 6.
- Hosting, d. o. o. 2006. *Študija izvedljivosti za postavitev muzeja Lipicanca*. Interno gradivo, Kobilarna Lipica.
- Hosting, d. o. o. 2003. *Analiza poslovanja javnega zavoda za obdobje 2000–2003*, Interno gradivo, Kobilarna Lipica.
- Iteo, svetovanje, d. o. o. 2001. *Sistem nagrajevanja v KL*. Interno gradivo, Kobilarna Lipica.
- Jankovič, Jaroslav. 2003. Slovenci v Lipico ne verjamemo. *Delo*, 24. maj, 20.
- Kobilarna Lipica. 2006. *Program varstva in razvoja Kobilarne Lipica 2006–2010*. Interno gradivo, Kobilarna Lipica.
- Kobilarna Lipica. 2006a. *Zapisnik 7. seje Sveta zavoda*. Interno gradivo, Kobilarna Lipica.
- Kobilarna Lipica. 2006b. Statistični podatki iz kadrovske službe, računovodstva in finančne službe. Interno gradivo, Kobilarna Lipica.
- Lesničar- Pučko, Tanja. 2003. Kjer beli konji plešejo na Mozarta. *Dnevnik*, 7. junij, 28.
- Pihlar, Tatjana. 2003. Trojanski konj tudi v Lipici. *Dnevnik*, 29. julij, 3.
- Šoštaršič, Marjeta. 2003. Kdo bo obvladoval lipicance: koalicijski spor zaradi direktorja. *Delo*, 28. julij, 3.
- Zakon o igrah na srečo – ZIS. *Uradni list RS*, 27/1995.
- Zakon o javnih financah – ZJF. *Uradni list RS*, 79/1999, 124/2000, 79/2001, 30/2002, 56/2002.
- Zakon o javnih uslužbencih – ZJU. *Uradni list RS*, 56/2002.
- Zakon o Kobilarni Lipica– ZKL. *Uradni list RS*, 29/96.

Zakon o lastninskem preoblikovanju pravnih oseb z družbenim kapitalom, ki prireja posebne igre na srečo – ZLPPOD. *Uradni list RS*, 40/1997.

Zakon o varstvu kulturne dediščine – ZVKD. *Uradni list RS*, 7/1999.

Zakon o zavodih– ZZ. *Uradni list RS*, 12I/1991, 45I/1994.

