

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga

IZBRANA PODROČJA PRESTRUKTURIRANJA V
GOZDARSKEM PODJETJU

Mentor: doc. dr. DRAGO DUBROVSKI

Obrađnavana organizacija: SGG TOLMIN d.d.

KOPER, 2006

SIMON KOVŠČA

POVZETEK

Diplomska naloga prikazuje nujnost sprememb za nadaljnji razvoj podjetja SGG Tolmin d. d. Možnosti za razvoj v gozdarski panogi so velike, še posebej zaradi vse večjih energetskih problemov, ki se pojavljajo v sodobni družbi. Podjetje posluje uspešno in ima velike možnosti, da z manjšimi spremembami doseže dobre rezultate. Dobra finančna situacija in znanje na področju gozdarstva sta dobri osnovi za nadaljnjo širitev na področje lesne predelave in izkoriščanje lesne biomase v energetske namene. Za tak preskok pa je potrebno programsko-tržno, finančno in še posebej kadrovsko prestrukturiranje.

Ključne besede: spremembe, strateško načrtovanje, razvoj, gozdarstvo, prestrukturiranje

ABSTRACT

The essential changes for further development of the company SGG Tolmin d. d. are addressed in this diploma thesis. There are a number of developmental possibilities in the forestry branch, especially due to the emerging energetic problems in the modern society. The company is successful and has a great potential to further increase the results only by minor changes. The good financial situation and knowledge in the field of forestry form a solid basis for further business extension to the branch of wood processing and wood exploitation for energetic purposes. Such an extension, however, requires planned changes in marketing, finances and especially in human resources.

Key words: changes, strategic planning, development, forestry, restructuring

UDK: 65.016.4:630:658(043.2)



VSEBINA

1 Uvod	1
2 Preprečevanje pojava akutnih kriz	3
2.1 Pomen strateškega načrtovanja za preprečevanje kriz	3
2.2 Nujnost spreminjanja in ovire	5
2.2.1 Metode spreminjanja in zagotavljanja razvoja	5
2.2.2 Uvajanje sprememb	7
2.2.3 Odpori do sprememb	8
3 Koncepti in področja prestrukturiranja	11
3.1 Koncepti prestrukturiranja.....	11
3.2 Področja prestrukturiranja	12
4 Analiza gozdarske panoge v Sloveniji	15
4.1 Delež in pomembnost panoge v Sloveniji	15
4.2 Umestitev podjetij v panogi.....	17
4.3 Možnost povezav med podjetji.....	19
5 Predstavitev in analiza podjetja SGG Tolmin d. d.	21
5.1 Splošna predstavitev	21
5.2 Vizija, poslanstvo, strategija.....	22
5.3 Kadrovska zasedba in organigram.....	26
5.4 Analiza finančnega položaja.....	29
6 Uvedba sprememb v podjetju	35
6.1 Predlog programskega prestrukturiranja.....	35
6.2 Predlog kadrovskega in organizacijskega prestrukturiranja	36
6.3 Predlog finančnega prestrukturiranja.....	38
7 Sklep	43
Literatura in viri	47



SLIKE

Slika 2.1 Dejanska in potrebna porazdelitev časa managementa	3
Slika 5.1 Organigram podjetja SGG Tolmin d. d.	28
Slika 5.2 Rast prihodka v letih 1999–2004 v panogi in v SGG Tolmin d. d. glede na vrednost (100) v letu 2004.....	31
Slika 6.1 Predlog novega organigrama za podjetje SGG Tolmin d. d.....	37

TABELE

Tabela 4.1 Primerjava nekaterih ekonomskih kazalnikov med gozdarstvom in celotnim gospodarstvom v letu 2004.....	16
Tabela 5.1 Primerjava nekaterih ekonomskih kazalnikov med gozdarstvom in SGG Tolmin d. d. v letu 2004.....	33
Tabela 6.1 Spremenjena vloga finančne funkcije.....	38



KRAJŠAVE

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
FM	Fakulteta za Management Koper
IPP d. o. o.	Invalidsko podjetje Posočje d. o. o.
OE	organizacijska enota
SGG Tolmin d. d.	Soško gozdno gospodarstvo Tolmin d. d.
Sklad KZG	Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
ZGS	Zavod za gozdove Republike Slovenije

1 UVOD

Gozdarstvo. Pojem, ki pri različnih ljudeh poraja zelo različne misli. Veliko ljudi ob tem pomisli na idilično nemško nadaljevanko Gozdarska hiša Falkenau in ne pozna realnosti, ki se znotraj tega dela odvija vsak dan. Tekma za kupce, izterjava dolgov, sovražni prevzemi, delovne nesreče, želja po rasti podjetja in neprestani pritiski lokalnih skupnosti za poškodbe na cestah, tega v nadaljevanki ni. Obstaja pa v slovenskem gozdarstvu in v podjetju, v katerem sem zaposlen. Izbira teme za diplomsko nalogo je bila lahka. Situacija v podjetju je dobra, še posebej, če se ozremo nazaj. Težja pa je prihodnost, kjer pričakujemo bistvene spremembe. Koncesijska pogodba za delo v državnih gozdovih daje navidezen občutek stabilnosti za bodoče poslovanje. Podjetje je potrebno preusmeriti v tire, ki bodo omogočili normalno poslovanje tudi brez dela v državnih gozdovih.

V diplomski nalogi bomo analizirali stanje v gozdarski panogi in v podjetju SGG Tolmin d. d. Cilj naloge je oblikovati zaključna spoznanja s priporočili za uvedbo sprememb v podjetju, s katerimi bi dosegli boljše poslovanje v prihodnjih letih in zmanjšali odvisnost od koncesijske pogodbe. Upoštevali bomo zatečeno stanje, ki pa se v bodoče lahko tudi spremeni. Zaradi osredotočanja na izbrana področja prenove bodo nekateri vidiki obravnave zgolj omenjeni in ne bodo predmet analize. Namen proučevanja teoretičnih osnov in njihovo vključevanje v dejanske razmere je, da ugotovimo potrebo po prenovi in izberemo ustrezno metodo, s katero bi spremembe tudi izpeljali v praksi. Nujna je seznanitev vodstva in večine zaposlenih s predlaganimi spremembami, da tudi sami te spremembe sprejmejo in se z njimi poistovetijo. Spremembe je potrebno predstaviti tudi z negativnega vidika, saj se lahko le tako pričakuje dobre rezultate.

Pri izvedbi raziskave bomo uporabljali metodo študija primera, empirično metodo, metodo posploševanja in specializacije. Pri analizi podatkov bomo uporabili primerjalno metodo in metodo klasificiranja.

Diplomska naloga se prične z navedbami dosedanjih spoznanj na področju preprečevanja pojava akutnih kriz. Opisan je pomen strateškega načrtovanja za preprečevanje kriz, opisane so metode spreminjanja in zagotavljanja razvoja ter uvajanje sprememb in odpori, ki se pri tem pojavljajo. V tretjem poglavju so navedeni koncepti in področja prestrukturiranja, ki so glavna osnova za sprejetje odločitev o uvedbi sprememb. V četrtem poglavju sta na kratko opisana pomen in delež gozdarstva kot panoge v slovenskem gospodarstvu. Opisane so tudi možnosti nadaljnjih povezav in že izvedene kapitalske povezave med podjetji v panogi. V nadaljevanju je podana podrobnejša analiza sedanjega stanja v podjetju. Navedene so ključne usmeritve

sedanjega vodstva, predstavljena je kadrovska struktura z organigramom in opravljena analiza finančnega položaja. V šestem poglavju so podane usmeritve za uvedbo sprememb, ki so potrebne za dolgoročni razvoj podjetja. V zaključku je podana sklepna misel s poudarkom na odprtih problemih, ki so na voljo za nadaljnje raziskave.

Pri izdelavi diplomske naloge sem si kot osnovo postavil naslednje hipoteze:

- Najboljša podjetja v panogi so že izvedla delno prestrukturiranje in se postavljamo v vlogo sledilca, kar pa ne pomeni nič negativnega;
- Podjetje SGG Tolmin d. d. ima dobro finančno situacijo, ki omogoča nadaljnjo rast tudi v novih programih;
- Sedanja organiziranost je ovira pri nadaljnjem razvoju;
- Visoka povprečna starost zaposlenih terja nove zaposlitve za lažji razvoj podjetja.

Predlogi, ki so nastali v zadnjem poglavju, so osnovani na pridobljenem znanju med trajanjem študija in na osnovi poznavanja razmer in relacij znotraj podjetja. Predstavljeni bodo vodstvu podjetja, ki bo v končni fazi odločalo o njihovi uvedbi v prakso. Pogledi so osebni in ne izražajo pogleda ostalih članov nadzornega sveta.

2 PREPREČEVANJE POJAVA AKUTNIH KRIZ

V tem poglavju bomo poskušali pojasniti, kakšne so spodbude za organizacijske spremembe in razvoj, zakaj sta strateško načrtovanje in strateški management najboljše sredstvo proti krizam v podjetju. V nadaljevanju bomo najprej podali splošne značilnosti prenove podjetja ter opredelili nujnost spreminjanja in ovire, ki se pri tem pojavljajo.

2.1 Pomen strateškega načrtovanja za preprečevanje kriz

Krizo je treba obravnavati kot posledico učinkovanja tako notranjih kakor tudi zunanjih vzrokov, ki se kaže v neuspešnem in neučinkovitem poslovanju. Notranje napake in slabosti so se lahko pojavile že v fazi načrtovanja poslovne politike podjetja ali pa kasneje v fazi njenega izvajanja.

Pri strateškem managementu se iz interesov udeležencev oblikuje vizija podjetja, ki je izhodišče za postavitev smotrov in ciljev podjetja. Poslovanje sistema temelji na njegovi uspešnosti kakor tudi učinkovitosti.

Učinkovitost je notranji kriterij za presojo poslovanja poslovnega sistema, kjer gre za merjenje njegovega notranjega procesnega funkcioniranja. Biti učinkovit pomeni delati stvari prav. Kot merilo učinkovitosti se pogosto uporabljajo kazalci ekonomičnosti in produktivnosti. Vendar ni dovolj, da delamo stvari prav, delati moramo tudi prave stvari. To pa je uspešnost poslovanja kot zunanji kriterij za presojo poslovanja, kjer gre za merjenje njegovega ravnanja, odzivnosti in prilagojenosti v obstoječem okolju.

Tabela 2.1: Dejanska in potrebna porazdelitev časa managementa

Vrsta aktivnosti	Dejansko porabljen čas	Čas, ki bi moral biti porabljen
Diagnoza	2 %	20 %
Planiranje	10 %	20 %
Izvajanje	80 %	40 %
Nadzor	6 %	10 %
Učenje	2 %	10 %

Vir: Grundy 1995, 139

Zaradi izredne dinamičnosti in zapletenosti okolja podjetja pa tudi njegovih notranjih struktur mora management dovolj časa posvečati strateškemu načrtovanju in

poslovođenju. Podjetje uporablja strateško načrtovanje za (Mintzberg 1994, 16–19): usklajevanje aktivnosti, zagotovitev upoštevanja prihodnosti, doseganje racionalnega delovanja in nadzor nad poslovanjem. To pa seveda zahteva veliko znanja in poznavanje metod strateškega managementa. Vodstvo zato pogosto pušča strateške zadeve nerazrešene, saj naj bi se s tem ukvarjali, »ko bo čas«, na drugi strani pa se izgublja čas za opravljanje popolnoma operativnih zadev, ki bi morale biti delegirane na ravni nižjega ali srednjega managementa. Na ta način prevladuje politika gašenja požara, ki pa ne pomeni preprečevanja krize, temveč nasprotno, velikokrat k njej celo vodi.

Ko se podjetje približuje kriznim razmeram, management vedno več časa posveča vsakodnevnim operativnim ali situacijskim opravilom (npr. zagotovitev denarnih sredstev na dan izplačila plače, tehnično reševanje reklamacij itn.), ki imajo značaj »gašenja požara«. Našteti je mogoče nekatere razloge, zaradi katerih management premalo časa posveča strateškemu delovanju v podjetju:

- premajhna usposobljenost in izkušnje tako na področju poslovodne funkcije kakor tudi metod in tehnik, ki se uporabljajo v strateškem načrtovanju in izvajanju;
- pomanjkanje vizionarstva;
- beg na področja, kjer napake niso usodne ali so manj verjetne;
- beg na področja, kjer je več rutinskih opravil (manj ustvarjalnega in inovativnega delovanja);
- dajanje prednosti vsakodnevnim opravilom, strategija pa se bo iz teh razvila sama po sebi;
- krizne razmere se pojmujejo kot objektivni dejavnik (do katerih pa je prišlo na osnovi subjektivnih vzrokov);
- slaba usposobljenost nižjega in srednjega managementa (prevzem njihovih nalog).

V posameznih raziskavah iz slovenske prakse (Dodič 1999, 13) je moč najti nekatere dodatne probleme v zvezi z vsebino in procesom strateškega načrtovanja:

- problem opredelitve pripravljavca in izdelovalca načrta (ta naloga se pogosto prepušča analitskim službam, medtem ko vrhnji management v proces ni vključen aktivno);
- pretirano poudarjanje števil (pretiravanje z natančnostjo števil namesto ukvarjanja s smermi delovanja);
- največji obseg je namenjen opisovanju poslovanja, premalo pa analizi konkurence in lastnemu pozicioniranju na izbranih tržiščih;
- manjkajo merljivi cilji;

- ker je načrtovanje prepuščeno drugim izvajalcem, se vrhnji management pogosto ne istoveti z zastavljenimi cilji;
- intuitivne odločitve vrhnjega managementa so velikokrat v nasprotju z zapisanimi smernicami v načrtu.

Strateško usmerjanje se torej nanaša na razreševanje eksistenčnih in razvojnih vprašanj podjetja, v katerem pa namesto rutinskih odločitev večji obseg zavzemajo intuitivne in analitične odločitve. Jasna strategija in učinkovito delovanje sta dva medsebojno povezana vidika poslovanja, ki zagotavljata sedanjí in bodoči obstoj podjetja.

2.2 Nujnost spreminjanja in ovire

Spremeniti pomeni narediti, da kaj ni več tako ali isto, kot je bilo, oziroma da kaj postane kaj drugega (SSKJ, IV/876–877). Spreminjata se obseg in vsebina delovanja organizacij, panog in družbe. Organizacija je živ organizem, ki deluje v živem okolju. Pomembno je spoznanje, da so spremembe življenje tudi za podjetje in podjetje ugasne, ko se nehajo spremembe.

2.2.1. Metode spreminjanja in zagotavljanja razvoja

Razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki vedno pomeni porušitev obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih. Vsako spreminjanje vključuje nevarna tveganja, da vzpostavitev novih razmerij po porušitvi starih ne bo ugodno. Spodbude za spremembe podjetja kot celote ali njegovih posameznih delov lahko izhajajo iz:

- na novo zastavljene vizije ali oblikovane strategije,
- obstoječe ali preteče krize,
- spremenjenih notranjih ali zunanjih razmer poslovanja.

Med iniciatorje sprememb, ki se nanašajo na spremenjene razmere poslovanja in novo vizijo, uvrščamo naslednje dogodke (Eccles 1996, 26–27):

- nevzdržni zunanji pritiski s strani lastnikov, konkurentov, tržišča kapitala, zakonodaje ipd.,
- nenačrtovan učinek, ki izvira iz dejanja pomembnega udeleženca (lastnik proda večji delež, banka odpove kredit),
- odcepitev ali nakup dela podjetja,
- vstop na nova tržišča ali postavitev novih dejavnosti v podjetju,
- prihod novega, vizionarskega in sposobnega managerskega tima ali direktorja,
- podjetna organizacija z močjo, ki je skoncentrirana v rokah posameznika ali manjše skupine,

- značilen zasuk v organizacijski strukturi in v njenem motivacijskem sistemu, prepričujoča nova vizija, v kateri mnogi ključni posamezniki spreminjajo način razmišljanja in obnašanja.

Spremembe notranjega okolja lahko vključujejo (Tavčar 1996, 495):

- obseg delovanja: rast števila zaposlenih, rast kapitala (rast je lahko pozitivna in negativna, torej krčenje),
- vsebino dejavnosti: programe organizacije, usmeritve teh programov do partnerjev in konkurentov, inoviranje programov in tehnologij,
- urejenost delovanja: pristojnosti in odgovornosti, delitev in potek dela v organizaciji, razmerja med ljudmi v njej,
- sredstva za delovanje organizacije: obseg virov in sredstev, razmerja med njimi, strukturo virov po ročnosti in kakovosti, strukturo zaposlenih, sodobnost znanj in veščin.

Če je prilagajanje podjetja spremenjenim razmeram v okolju načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno, lahko govorimo o postopnih spremembah. Če pa mora podjetje poslovanje korenito in dramatično spremeniti, potem imajo spremembe značaj revolucijskih sprememb. Revolucijske spremembe (široko usmerjene, dramatične, radikalne, občasne) so potrebne, ko so bile postopne (stalne, ozko usmerjene, evolucijske) zamujene, ali pa so glede na okoliščine nezadostne (Dubrovski 2004, 195).

Med metodami in koncepti, s katerimi se spremembe pripravljajo in izvajajo, razlikujemo:

- metode evolucijskega spreminjanja,
- metode revolucijskega spreminjanja.

Metode evolucijskih sprememb sestavljajo vsi tisti povezani ukrepi, ki tekoče zagotavljajo spreminjanje v okviru postavljenega poslanstva in vizije podjetja, dolgoročnih ciljev in temeljnih strategij ter postopno večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja.

Med metode revolucijskega spreminjanja pa je mogoče uvrstiti:

- reinžiniring (spreminjanje procesov),
- prestrukturiranje (spreminjanje struktur).

Metode revolucijskega spreminjanja so manj pogoste, so celovite in široko usmerjene, potekajo z večjo intenzivnostjo in v krajšem času, so dosti bolj tvegane in hkrati zahtevajo določene žrtve. Žrtve se lahko nanašajo na materialna sredstva (prodaja objektov, izstop iz kapitalskih in poslovnih zvez ...) in na nematerialna sredstva (odpuščanje zaposlenih, zamenjave in odhodi strokovnjakov, prodaja patenta ali blagovne znamke ipd.). Prav zaradi omenjenih žrtev metode revolucijskega

spreminjanja niso zaznane kot prijetne, temveč prinašajo strah, negotovost, stiske in stres.

Ne glede na metodo doseganja sprememb je cilj obeh doseganje višje stopnje razvoja ali prenova podjetja. Prenova podjetja prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki v podjetju na osnovi izboljšane učinkovitosti in uspešnosti poslovanja zagotavljajo doseganje višje stopnje razvoja. Obe vrsti sprememb posegata na vse tri ravni: individualno, skupinsko in organizacijsko. Pri prenovi poslovanja si mora vodstvo podjetja zastaviti najbolj temeljna vprašanja o svojem podjetju in o načinu dela. To jih prisili, da premislijo o svojem stilu vodenja, saj se pogosto pokaže, da je zastarel, napačen ali neustrezen. Vodstvo mora najprej ugotoviti, kaj je potrebno narediti, nato pa poiskati način, da to doseže.

2.2.2 Uvajanje sprememb

Proces uvajanja sprememb v podjetju ima tri osnovne faze:

- načrtovanje (diagnoza in določitev zelenega prihodnjega stanja),
- izvajanje,
- nadziranje (ovrednotenje rezultatov in postavitve stalnega nadzora).

Da bo proces uvajanja sprememb deloval, ima podjetje dve možnosti. Kot prvo, da uvajanje sprejme management v podjetju ali da to nalogo prepusti zunanjim svetovalcem, ki so strokovnjaki za upravljanje sprememb. Globalni pogled in poznavanje posebnosti podjetja sta področji, ki ju je težko združiti, vendar je kombinacija zunanjih strokovnjakov in vodilnih v podjetju najboljša garancija za uspeh. Pripraviti ljudi do sprememb je težavno, saj ljudje sprejemamo potrebo po spremembi, emocionalno pa bi želeli, da to počne kdo drug.

Osnovne smernice delovanja, ki lahko olajšajo upravljanje sprememb, so naslednje:

- ugotovitev sedanjega položaja in potrebe po spremembi (sprememba iz napačnih razlogov, nepotrebna sprememba in sprememba zaradi spremembe so kontraproduktivne),
- razvoj k rezultatom usmerjene strategije spremembe (ta strategija je primernejša od k aktivnostim usmerjene strategije, saj morajo biti izidi jasni in vidni),
- vključitev ključnih udeležencev organizacije v načrtovanje in upravljanje procesa spreminjanja,
- načrtovanje in upravljanje sprememb na osnovi pripravljalne, izvajalne in tranzicijske faze (vključitev v obstoječe procese),
- izgradnja zanesljivega mehanizma povratnih informacij za nadzor in upravljanje procesa sprememb,

- zagotovitev podpore obstoječih struktur za olajšano in ojačano uvajanje zelenih sprememb.

Poslovna praksa in raziskave so pokazale, da je neuspešnih poizkusov uvajanja sprememb kar med 50 in 75 % (French, Bell in Zawacki 1994, 464; Koch 1995, 248), čeprav takšen odstotek neuspešnih poskusov nima ničesar opraviti s pomanjkanjem potrebe po spremembah, temveč je posledica napačnega in neuspešnega upravljanja sprememb. Zelo visok delež neuspešnih poskusov uvajanja sprememb kaže na to, da proces ni enostaven in lahek, saj vsaka sprememba vsebuje nagnjenje k odporu. Teoretični modeli in praktične smernice za upravljanje sprememb postavljajo kot enega izmed odločujočih pogojev za uspeh ustreznega nosilca (voditelja, upravljavca). V zvezi z upravljanjem sprememb obstajata dva tipa voditeljev:

- transformacijski voditelj,
- transakcijski voditelj.

Transformacijski voditelj ima jasno zastavljeno vizijo razvoja, ki jo razširja na sodelavce in si kot spodbujevalec sprememb nenehno prizadeva za napredovanje podjetja, pri čemer daje velik poudarek na razvoj vrednot tako udeležencev kot samega podjetja.

Transakcijski voditelj manj uporablja mehke metode sodelovanja z zaposlenimi v primeru uvajanja sprememb, temveč temelji na skupaj zastavljenih poslovnih načrtih, strategijah, ciljih in normah delovanja, ki jih prenaša na sodelavce ustrezne organizacijske ravni. Za spremembe, ki so revolucijskega značaja in pomenijo temeljit preobrat v poslovanju, so neizogiben pogoj vizionarske sposobnosti voditelja.

Oba tipa voditelja pa se bistveno razlikujeta od kriznega managerja. V primeru upravljanja sprememb gre za večjo prisotnost dolgoročnih ukrepov, strateškega managementa in postopnega odločanja, podprtega z najrazličnejšimi analizami in razvejanim informacijskim sistemom. Pri obvladovanju krize pa gre za avtokratsko vodenje, centralizirano odločanje in kratkoročno ukrepanje, ki mora zagotoviti najprej preživetje in postavitev temeljne možnosti za nadaljnji razvoj podjetja, ki temu sledi (Dubrovski 2004, 208).

2.2.3 *Odpori do sprememb*

Sprememba, ki ne naleti na nikakršen odpor, ponavadi sploh ni sprememba, ampak nadaljevanje stanja, kakršno trenutno ustreza večini. Za uspešnost v prihodnosti pa se organizacija mora spreminjati, saj pot do izboljševanja neizbežno vodi preko težav, odporov. Odpore je pomembno prepoznavati in ocenjevati, kako močni so in kako nujno se jih je lotiti. Lotevanje odporov na ravni pojavnih oblik le redko zaleže, treba je

poiskati vzroke. Ti so pogosto objektivni, še večkrat pa subjektivni in povezani z interesi posameznikov ali skupin (Tavčar 1999, 233).

Udeleženci lahko v zvezi s spremembo izbirajo med več stališči (Robbins 1991, 640–644):

- spremembo zanikajo: seveda tako ne sodelujejo pri izvajanju in pobuda za spremembo ima le malo možnosti za uspešnost,
- spremembo ignorirajo kot pregovorni noj, ki tišči glavo v pesek: managerji odlagajo spremembe v upanju, da se bo zadeva uredila sama od sebe (kar se praviloma ne zgodi),
- spremembi se upirajo zaradi čustvenih, ekonomskih, osebnih, družbenih razlogov, ker se bojijo, da ne bodo uspeli, ker bežijo pred neznanim ali ker nočejo izgubiti obstoječih dobrin,
- spremembo sprejmejo in se ji prilagodijo; sprejmejo jo kot nov način delovanja in življenja, v začetku nemara bolj na silo, kasneje pa se ogrejejo in tvorno sodelujejo,
- spremembo predvidevajo in poskušajo že vnaprej načrtovati lahko in uspešno izvajanje sprememb.

Opisane reakcije udeležencev imajo pogosto zaporedno gibanje, ki se prične z velikim presenečenjem (šokom) in stopenjsko nadaljuje po navedenih stališčih. Na prvem mestu so seveda odpori managerjev, ki zaradi ponosa na izkušnje pogosto preidejo v lagodnost, zaverovanost in napuh. Prevelik poudarek posvečajo pristojnosti in previdnosti.

Razlogi za odpore so lahko zelo različni. Pri posameznikih se pogosto nanašajo na ogrožene koristi, ki so jih pridobili v preteklosti. Zelo pomembne so spremembe navad, ogrožena varnost, strah pred neznanim in dojetanje informacij, ki so v skladu z njihovimi navadami in predstavami o koristih. Dober manager razume, da so odpori naravni in da je premagovanje odporov normalna sestavina njegovega dela, ne dojema jih čustveno, ne zavrača ne odporov ne nosilcev. Izkušnje kažejo, da so prav med uporniki zelo pogosto ustvarjalni in zavzeti ljudje.

Tudi v našem podjetju (predstavljeno v nadaljevanju) je žal zakoreninjena t. i. organizacijska inercija; nagnjenost za ohranitev nespremenjenega stanja. Odpor do sprememb je zelo velik pri tistih, ki so že v preteklosti vodili razne TOZD-e in bodo s pričakovanimi spremembami izgubili svojo moč. Na svojem področju si močno prizadevajo ohraniti obstoječe stanje, za kar najdejo vrsto dejanskih in izmišljenih razlogov. Odpore do sprememb je treba odpravljati tako, da jih najprej spoznamo in ugotovimo njihovo moč ali stopnjo prisotnosti. Znaki so lahko sledeči: zmedenost,

takojšnji kriticizem, zanikanje, zlonamerna voljnost, sabotaze, odklon, tišina, odhod, hitro soglasje, izrečeno nestrinjanje. Bey (1997) navaja, da je v začetku uvajanja sprememb polovica udeležencev še neopredeljena, 20 % jih takoj sprejme spremembe, 30 % pa se jim takoj upre. Zato mora proces uvajanja sprememb upoštevati, da je treba o nujnosti spremembe prepričati kar 80 % udeležencev.

Metode za zmanjševanje ali odpravo odpora do sprememb so lahko:

- izobraževanje in komuniciranje;
- sodelovanje in podelitev pristojnosti;
- pomoč in podpora;
- pogajanje in kompromisi;
- manipulacija;
- uporaba nasilnih pristopov;
- promocija sprememb (svetovanje, usposabljanje, timsko delo);
- videnje sprememb kot povsem običajen proces;
- zagotovitev varnosti in nagrad.

Za razvoj podjetja je odločilnega pomena zmanjšanje odpora do sprememb, da bi se lahko kontinuirano prilagajalo sodobnim razmeram poslovanja. Če so odpori preveliki ali pa management nujnosti spreminjanja ne namenja dovolj pozornosti, zanemari možnost uvajanja sprememb po vsakodnevnih, majhnih korakih, lahko podjetje hitro zaide v akutno krizo, ki pa jo je potem mogoče zdraviti le z drastičnimi ukrepi. Z ustreznim strateškim načrtovanjem, ki samo po sebi implicira tekoče prilagajanje spremembam v notranjem in zunanjem okolju, pa se podjetje odmika od nevarnosti nastopa resne krize.

3 KONCEPTI IN PODROČJA PRESTRUKTURIRANJA

V tem poglavju bomo iz dostopne literature poskušali izluščiti osnovne pojme o konceptih in področjih prestrukturiranja. Opredeljene pojme in teoretične osnove bomo poskušal vgraditi v predlog kadrovskega in finančnega prestrukturiranja v našem podjetju.

3.1 Koncepti prestrukturiranja

Struktura je nasplošno celota, ki jo sestavljajo medsebojno povezani in odvisni elementi in je v primerjavi s procesi statična, vendar nujen predpogoj za delovanje podjetja. Beseda struktura se lahko nanaša na organigram, odnose med funkcijami in komunikacijsko mrežo, usklajevalni mehanizem, formalna pravila delovanja, mrežo aktivnosti, ki omogoča razvoj vrednot vseh udeležencev ter seštevek relativno stabilnih organizacijskih elementov, ki pa dopuščajo razvoj predvsem človeških potencialov. Na podlagi tega lahko opredelimo pet kategorij struktur (Dubrovski 2004, 222):

- fizične strukture (lokacija, ureditev, delovni pogoji);
- tehnološke strukture (oprema, procesi);
- organizacijske strukture (razdelitev odgovornosti in nalog);
- računovodske strukture (stanje sredstev in virov);
- demografske strukture (značilnosti zaposlenih);
- mentalne strukture (prevladujoča miselnost v podjetju).

Če določena struktura podjetja ne ustreza spremenjenim razmeram v okolju ali znotraj organizacije, je potrebno tako strukturo spremeniti in postaviti novo. Ta proces, ki pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo, imenujemo prestrukturiranje. Prestrukturiranje je ena od metod revolucijskega spreminjanja in načinov doseganja prenove podjetja. Pri prestrukturiranju kaže upoštevati naslednja pomembna pravila (Dubrovski 2004, 222):

- poteka na več področjih,
- izhaja iz opredeljenih temeljnih strategij podjetja,
- začne se pri programsko tržnih strukturah,
- vsebuje vse značilnosti metod revolucijskega spreminjanja.

Z vidika ogroženosti ali perspektivnosti položaja, v katerem se podjetje nahaja, ima prestrukturiranje trojno vlogo:

- pri zdravljenju krize,
- pri preprečevanju krize,
- pri razvoju podjetja.

Z vidika našega podjetja je zlasti pomembna vloga pri preprečevanju nastanka krize in pri samem razvoju podjetja. Podjetje se mora namreč z manjšimi spremembami sproti prilagajati spremembam v okolju in s tem preprečiti pojav latentne ali akutne krize, ker se ne razvija hitreje od okolja (konkurentov, spremenjeno vedenje potrošnikov). Podjetje lahko s primernim strateškim načrtovanjem izboljšuje svoj konkurenčni položaj in razvojne možnosti s tem, da notranje strukture sproti prenavlja. V tem primeru tekoče spremembe v kratkem obdobju še ne bodo pokazale rezultatov, v daljšem časovnem obdobju pa lahko govorimo o prestrukturiranju dela podjetja ali kar njegove celote.

Pri prestrukturiranju imamo na razpolago dva pristopa:

- sistematično in postopno prenavljanje obstoječih procesov in struktur,
- radikalna celovita preobrazba (poslovni reinženiring).

Z vidika položaja, v katerem se podjetje nahaja, in ciljev, ki jih želi doseči, je mogoče razlikovati med štirimi temeljnimi strategijami (Cravens 1994, 52), od katerih je odvisen pristop k prestrukturiranju:

- strategija razvijanja; velja za podjetja z novimi izdelki in podjetja, ki pogosto spreminjajo tehnologijo in proizvodni sortiment; dolgoročna rast temelji na novih izdelkih in razvoju tržišč;
- strategija stabiliziranja; velja za podjetja v stabilnih in zrelih panogah, za katere so značilne stroškovne prednosti, tržno segmentiranje, visoka kakovost in trdne povezave s potrošniki;
- strategija preobrata; preživetje in ponovni razvoj s poudarkom na načrtovanju denarnih tokov, zmanjšanju stroškov, ponovne tržne osredotočenosti, reorganiziranosti, diverzificiranju ter pripojitvah in spojitvah;
- strategija žetve; umik zaradi pomanjkanja konkurenčnih prednosti in neskladnosti z bodočim razvojem v okolju.

3.2 Področja prestrukturiranja

Znotraj podjetja obstajajo določena področja, pri katerih lahko govorimo o prestrukturiranju. Ker gre za splošne navedbe, je treba upoštevati dejstvo, da je vsaka organizacija posebna v svoji sestavi in delovanju, zato univerzalnih receptov ni. V nadaljevanju bomo obravnavali le tri izmed šestih področij, kar pa ne pomeni, da so spremembe možne in izvedljive samo v teh treh, ampak se njihov učinek prenese na večino. Večina teh področij je tudi del strateškega načrtovanja, še posebej pa tu velja poudariti pomen programsko-tržnega prestrukturiranja, na katerega se pogosto nočemo spomniti. V njegovi tesni povezavi je tudi marketinška miselnost in marketinško delovanje.

Prestrukturiranje lahko izvedemo na naslednjih področjih:

- programsko-tržno,
- razvojno in tehnološko,
- proizvodno,
- kadrovske in organizacijske,
- informacijske,
- finančne.

Programsko-tržno prestrukturiranje pomeni prehod iz stare strukturne kombinacije izdelkov ali storitev (programov) in tržišč na novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo uspešnost (donosnost) in učinkovitost poslovanja (produktivnost, ekonomičnost). Na osnovi raziskav in analiz je treba oblikovati takšen splet izdelkov in tržišč, ki je za podjetje najbolj primeren z vidika tehnologije, razvoja, donosnosti, likvidnosti, zmogljivosti in marketinga.

Razvojno prestrukturiranje se nanaša na oblikovanje strukture izdelkov in storitev, v kateri bo več dodane vrednosti, kar pomeni, doseganje višjih zahtevnostnih stopenj izdelka in procesov. Tehnološko prestrukturiranje pa pomeni uporabo takšnih znanstvenih metod, znanj in veščin, ki bodo omogočale proizvodnjo načrtovanih izdelkov.

Proizvodno prestrukturiranje pomeni postavitve takšne strukture proizvodnih metod in pristopov ter procesov in opravil, ki bodo na najbolj učinkovit način zagotovile izdelavo izbranih izdelkov. Pri tem lahko izpostavimo naslednje proizvodne prioritete: stroški, kakovost, zanesljivost, kratkoročna fleksibilnost in inovacije.

Namen kadrovskega prestrukturiranja je postavitve takšne strukture kadrov, ki bo najboljše omogočala doseganje ciljev. Tudi ti ukrepi morajo izhajati iz celovite strategije podjetja, še posebej, ker se nanašajo neposredno na ljudi (odnosi, občutki, obnašanja). Dejstvo je, da se danes kadri vrednotijo kot najpomembnejši potencial podjetja. Namen spremenjenih struktur seveda ni v boljših statistikah, temveč v učinkih, ki jih od tega pričakujemo. Kadrovske področje je povezano z organizacijsko strukturo, čeprav le redko govorimo o organizacijskem prestrukturiranju. Nesmiselno je, da spremenimo organizacijsko strukturo brez sprememb programov, načinov vodenja, osnovnih usmeritev in razpoložljivih sredstev. Organizacijska struktura kaže na to, kako je podjetje sestavljeno, na kakšen način so njegovi deli povezani v celoto, kdo so nosilci poslovnih funkcij in kakšne so njihove naloge.

Informacijsko prestrukturiranje je vedno bolj pogosto zaradi vse večjega napredka informacijskih sistemov, procesov in opreme. Za potrebe vodenja podjetja je nujno oblikovati in nenehno dopolnjevati managerski informacijski sistem, ki mora nosilec

poslovnih odločitev nuditi kar se da natančne in pravočasne informacije o dogodkih v notranjem in zunanem okolju. Pri sodobni računovodski analizi se uveljavljajo novi načini spremljanja stroškov (Dubrovski 2004, 293):

- z vidika življenjskega cikla izdelka (life-cycle costing; na začetku krivulje so vlaganja velika, prilivov pa ni, na koncu krivulje pa vlaganj skoraj ni, prilivi pa prihajajo);
- z vidika ciljnih stroškov (target costing; cilj je lahko določena končna cena izdelka, določen nivo stroškov ali vrednost, ki jo potrošnik priznava in jo bo plačal);
- z vidika porazdelitve po poslovnih aktivnostih (activity-based costing; proučujejo se aktivnosti kot stroškovni objekti).

Tudi finančna struktura se mora prilagajati spremembam v okolju in dosežkom v stroki. Finančna funkcija se mora prestrukturirati iz tradicionalnih opravil v bodoče naloge, kar pomeni, da mora preiti k finančnim transakcijam, ki podpirajo strateške odločitve. Ciljna finančna struktura konkretnega podjetja je tista finančna struktura, ki maksimira ceno enote lastniškega kapitala podjetja in obenem ob potrebnih plačilni sposobnosti pomeni najnižje stroške financiranja podjetja (Repovž in Peterlin 2000, 85).

4 ANALIZA GOZDARSKE PANOGE V SLOVENIJI

V svoji analizi bom uporabil podatke Gospodarske zbornice Slovenije za leto 2004, saj v času nastajanja tega diplomskega dela še niso objavljeni rezultati za leto 2005. Pri analizi pa se bom bolj opredelil do trendov kot do absolutnih števil tekočega leta.

4.1 Delež in pomembnost panoge v Sloveniji

V Sloveniji je za leto 2004 podatke o poslovanju posredovalo 42.068 poslovno aktivnih družb, za leto 2003 pa 39.838. V vseh poslovno aktivnih družbah je bilo zaposlenih 468.053 delavcev. V gozdarski panogi je v letu 2004 poslovalo 69 družb, ki so skupaj zaposlovale 1.694 delavcev. Iz podatkov za leto 2004 lahko ugotovimo, da je znašal delež prihodkov iz gozdarstva v prihodkih gospodarstva komaj 0,19 % kar je manj kot v letu 2003 (0,21 %), skupaj s kmetijstvom, lovom in ribištvom pa 1,3 % (2003 1,2 %, 2002 1,4 %).

V Združenje za gozdarstvo se po standardni klasifikaciji dejavnosti združujejo:

A-02 – Gozdarstvo in gozdarske storitve

A-01.5 – Lov in lovske storitve

Dejavnost A-01.5 je znotraj združenja nepomembna, saj znaša njen delež v prihodku celotnega združenja le okrog 1 %. Gozdarstvo in gozdarske storitve so v letu 2004 dosegle 25.733.983.000 SIT prihodkov. Ta vrednost prikazuje zelo majhen delež (0,19 %) v vseh prihodkih gospodarstva, vendar vse več strokovnjakov opozarja tudi na druge vidike gozdarstva kot panoge in njene pomembnosti. Dejstvo je, da je delež v prihodkih zanemarljiv in se mu država zlahka odpove ali ga zanemari. Vprašanje pa se pojavi, ko govorimo o vseh ostalih učinkih, ki jih gozdarstvo omogoča za delovanje celotne družbe, ali je ta majhnost še vedno nepomembna. Učinkov zmanjševanja toplogrednih plinov preko asimilacije dobro negovanih gozdov verjetno ni mogoče izračunati, čeprav v strokovnih krogih kroži številka 10 milijard SIT letno. Težko je izračunati varovalne učinke dobro negovanih gozdov na preprečitev plazov, na stalno čiščenje in zadrževanje pitne vode in nenazadnje na urejenost gozdov, ki so namenjeni rekreaciji, vsem državljanom. Pa pustimo stvari, ki so težko izračunljive in bolj primerne za teme diplomskih nalog na oddelku za gozdarstvo kot na FM. Dejstvo je, da se trend padanja prodajnih cen, ki se je začel v letu 1996, nadaljuje v višini 2–3 % letno. Spreminja pa se ponudba lesa, in sicer s povečanim posekom. V letih 2000–2003 se je posek gibal okrog 2,6 mio m³, kar je manj kot 40 % pričakovanega letnega prirastka za obdobje 2001–2010. V letu 2004 se je posek že približal 3 mio m³, zaradi vse večjih cen ostalih fosilnih goriv pa je pričakovati nadaljnjo rast.

Tabela 4.1 Primerjava nekaterih ekonomskih kazalnikov med gozdarstvom in celotnim gospodarstvom v letu 2004

KAZALCI	VREDNOST KAZALCA	
	(koeficient oz. v 000 SIT)	
	Gozdarstvo	Gospodarstvo
Finančna neodvisnost (kapital/sredstva)	0,680	0,447
Kratkoročni koeficient (kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti)	1,607	1,168
Razmerje kratkoročnih poslovnih terjatev in obveznosti	2,006	1,511
Finančne naložbe v sredstvih (dolg. in krat. finančne naložbe/sredstva)	0,197	0,270
Delež opredmetenih osnovnih sredstev	0,435	0,418
Delež zalog v sredstvih (zaloge/sredstva)	0,085	0,084
Koeficient zadolženosti (finančne, poslovne obvezn./obvezn. do virov)	0,301	0,525
Delež neto dolga (neto dolg/obveznosti do virov sredstev)	-0,177	0,052
Celotna gospodarnost (prihodki/odhodki)	1,023	1,034
Dobičkonosnost prodaje (dobiček iz poslov./čisti prihodki iz prodaje)	0,024	0,053
Dobičkonosnost kapitala (neto dobiček/kapital) ROE	0,048	0,054
Dobičkonosnost sredstev (neto dobiček/sredstva) ROA	0,032	0,024
Prihodki na zaposlenega v tisočih (prihodki/povprečno št. zaposlenih)	15.191,253	28.484,615
Stroški dela na zaposlenega v tisočih	4.260,656	4.113,345
Plače na zaposlenega v tisočih (stroški plač/povp. število zaposlenih)	2.938,103	2.897,593
Čisti dobiček na zaposlenega v tisočih	558,679	1.236,576
Čista izguba na zaposlenega v tisočih	62,177	400,352
Dodana vrednost na zaposlenega	5.290,753	6.674,561
Osnovna in neopredmetena sredstva na zaposlenega	6.684,027	15.150,765
Delež prodaje na tujih trgih	0,156	0,267
Delež denarnega toka iz poslovanja v prihodkih	0,078	0,071
Delež amortizacije (amortizacija/odhodki)	0,046	0,043
Delež stroškov dela (stroški dela/odhodki)	0,287	0,149
Dejanska davčna stopnja dobička (davek/celotni dobiček)	0,151	0,149

Vir: AJ PES 2005

Primerjava med gozdarsko dejavnostjo in celotnim gospodarstvom kaže na relativno velika odstopanja pri posameznih kazalcih. Finančna neodvisnost je še vedno ugodna, vendar z leti upada in se že približuje povprečju v gospodarstvu. Prihodek na zaposlenega zelo jasno nakazuje, da je gozdarstvo delovno intenzivna panoga. V letu 2004 je prihodek na zaposlenega znašal le 53 % prihodka na zaposlenega v celotnem gospodarstvu. Dodana vrednost na zaposlenega v gozdarstvu znaša 79,2 % dodane

rednosti celotnega gospodarstva. Delež amortizacije se je v gozdarstvu realno znižal v celotnem gospodarstvu pa realno povečal. Zniževanje amortizacije sicer izboljšuje tekoči rezultat poslovanja, je pa to slaba naložba za prihodnost. Za ostale stroške dela lahko ugotovimo, da njihov porast v naši panogi praviloma zaostaja za porastom stroškov celotnega gospodarstva.

4.2 Umestitev podjetij v panogi

V panogi deluje 191 poslovnih subjektov, vendar kar 98 izmed teh nima niti enega zaposlenega. Gospodarske družbe delimo po velikosti na podlagi naslednjih meril (ZGD):

- majhne družbe imajo povprečno število zaposlenih manjše od 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 1 milijarde tolarjev in vrednost aktive ob koncu leta ne presega 500 milijonov tolarjev;
- srednje družbe so tiste družbe, ki niso majhne in izpolnjujejo vsaj dva od naslednjih pogojev; povprečno število zaposlenih je manjše od 250, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 4 milijard tolarjev in vrednost aktive ob koncu leta ne presega 2 milijard tolarjev;
- velike družbe so tiste, ki niso niti majhne niti srednje.

V letu 2004 je v gozdarski panogi poslovalo 5 velikih in 5 srednjih družb, vse ostale pa so uvrščene med majhne. Podjetje SGG Tolmin d. d. spada med srednje družbe. V 5 velikih družbah je bilo 624 zaposlenih, ustvarili pa so 42 % celotnega prihodka panoge. 5 srednjih družb je zaposlovalo 474 ljudi, ki so ustvarili 25 % celotnega prihodka panoge. V vseh majhnih družbah pa je bilo 596 ljudi z ustvarjenimi 33 % prihodka panoge. Največji prihodek na zaposlenega so ustvarile velike družbe, in sicer 17.442.000 SIT. Srednje družbe so realizirale 78,9 %, majhne pa 80 % prihodkov velikih družb na zaposlenega. Večina majhnih družb opravlja dela pri srednjih in velikih družbah, zato obratujejo z minimalnim številom zaposlenih in nimajo stroškov s pridobivanjem in pripravo dela, ki ga za njih opravijo večje družbe.

Vse srednje in velike družbe imajo s Skladom kmetijskih zemljišč in gozdov sklenjene koncesijske pogodbe za delo v državnih gozdovih. Poleg tega opravljajo vsa dela tudi v zasebnih gozdovih. Večina družb poskuša svoje prihodke povečati tudi preko

primarne predelave lesa. Nekaterim to tudi dobro uspeva, večina pa zaradi nekonkurenčnosti že razmišlja o opustitvi predelave še posebej na področju predelave iglavcev, kjer je Avstrija vodilna v južni Evropi in s svojo napredno tehnologijo in ogromnimi količinami onemogoča razvoj slovenske predelave.

Koncesijske pogodbe so bile podpisane šele leta 2001, čeprav je zakon stopil v veljavo že leta 1996. Ker je bilo takrat opredeljeno, da trajajo 20 let, se pogodbe iztečejo v letu 2016. Podjetja se znotraj panoge zelo različno pozicionirajo. Po obsegu proizvodnje in ostalih ekonomskih kazalnikih še vedno prevladujejo Grča Kočevje, GG Novo mesto, GG Postojna. Naravne razmere in dobra organizacija v preteklosti so bili dobra popotnica za nadaljnji razvoj v obliki delniških družb. Ne gre pa pozabiti, da so to družbe z ozko specializiranim znanjem in tehnologijo, ki bi v primeru odpovedi koncesijskih pogodb težko preživela, še posebej v taki obliki organiziranosti, kot velja danes. Družba SGG Tolmin d. d. spada v panogi nekako v zlato sredino, vendar z rezultati zadnjih dveh let napoveduje, da je njeno mesto višje.

Prav vsa podjetja v panogi občutijo zaostritev pri prodaji tako okroglega kot žaganega lesa. Prodaja okroglega lesa se zaostuje zaradi vse manjših kapacitet v primarni predelavi lesa (žagarstvo, proizvodnja ivernih in panelnih plošč) in kemični predelavi lesa (proizvodnja celuloze). Velika odvisnost lesarske panoge od gozdarske in obratno nam lahko poda odgovor, kje je prihodnost.

Dobra osnova za razmislek je dejstvo, da večina najboljših podjetij v panogi pridobiva tudi 50 % prihodkov iz ostalih dejavnosti in ne samo iz dela v državnih gozdovih. V tem pogledu smo v velikem zaostanku, saj naš odstotek še presega številko 70. Ob dobrih in preudarnih usmeritvah pa imamo možnost na tem področju prehiteti konkurente, saj poznamo njihove težave in nepravilne odločitve. Pogosto pa se tudi v praksi pokaže, da biti prvi še ne pomeni biti najboljši.

4.3 Možnost povezav med podjetji

Kljub znanemu reku, da je »lepo tisto, kar je majhno«, postaja jasno, da si samo z drobnimi podjetji nobena država ne more zagotoviti zadostnega gospodarskega razvoja. Gospodarska nujnost narekuje dovolj trdno povezovanje manjših podjetij na sodobnih tržnih osnovah. Najpogosteje govorimo o lastninskih povezavah in povezovanju v skupine podjetij. V naslednjem obdobju bodo pri nas pomembni zlasti strateški vidiki lastninskega povezovanja. Med poglavitne razloge štejemo (Tavčar 1999, 155–156):

- Majhna podjetja, ki ne dosegajo praga gospodarnosti za uspešno poslovanje se bodo začela med seboj povezovati, najprej interesno, zatem pogodbeno in končno lastninsko.
- Srednja in velika podjetja občutijo potrebe po povečanih zmogljivostih ter skušajo pritegniti v primerne povezave zlasti manjša podjetja, ki so jih v krizi večjih podjetij ustanavljali managerji in drugi strokovnjaki.
- Mnoga srednja in velika podjetja ugotavljajo, da sama nimajo realnih možnosti za posodabljanje programov in za učinkovito delovanje na mednarodnem tržišču, zato iščejo sprejemljive povezave s tujimi podjetji.
- Mnoga srednja in velika podjetja opažajo, da se zanje zanimajo tuja podjetja, ki imajo zelo različne motive; od špekulantskih, preko sovražnih konkurenčnih, do iskanja proizvodnih zmogljivosti ali pristopa na tržišča.
- Naprednejša podjetja ugibajo, kako se bodo po opravljenem lastninjenju obnašali številni drobni notranji lastniki, ki so lastninske deleže dobili v zamenjavo za certifikate ali pa po notranjem odkupu. Se bodo povezali in postajali vplivni udeleženci podjetja, bodo brezbrizni, bodo uveljavili le svoj interes do plač in dividend, bodo zlahka prodajali svoje deleže drugim podjetjem s sovražnimi nameni glede lastninskega povezovanja?

Lastninsko povezovanje se je v gozdarstvu že začelo s prevzemom GG Brežice in GG Celje s strani podjetja GOZD Ljubljana d. d. Tako je nastala skupina treh podjetij, ki obvladuje velik delež v gozdarstvu in ima močna pogajalska izhodišča pri dobaviteljih in pri kupcih. Med ostalimi srednje velikimi in velikimi podjetji je prišlo le do izmenjave 20 % deleža med podjetjema GRČA d. d. iz Kočevja in GG Novo mesto d. d., predvsem zaradi obrambe pred morebitnim prevzemom. Sočasno pa v večini

podjetij poteka konsolidacija lastništva, ko vodstva podjetij postopno odkupujejo manjše deleže od številnih delničarjev, ki so delnice prejeli v zameno za vložene certifikate in delno za neizplačane plače.

Bodoča dogajanja na tem področju je težko predvidevati, saj želje po večanju obsega delovanja ne ugašajo. Tako je GG Postojna d. d. že v letu 2003 poskušala s prevzemom našega podjetja, vendar poskus ni uspel. Prav tako je GOZD d. d. poskušal s prevzemom GG Bled d. d. in tudi ni uspel. Postavlja pa se vprašanje, ali je finančno izčrpavanje s prevzemi prava pot za bodočnost slovenskega gozdarstva. Morda se je bolje ozreti v sosednje države, kjer gozdarska podjetja svojo bodočnost vidijo v naprednih tehnologijah in učinkovitosti dela. Problem bo nastal, ko bodo s svojo konkurenčnostjo posegli v slovenske gozdove in si legalno izborili tržni položaj. V tem trenutku nam konsolidacija lastništva ne bo pomagala. Morda je utopično pričakovati, da bi se gozdarske družbe med seboj povezale vsaj interesno in v bodoče skupaj nastopale predvsem pri prodaji lesa, kjer v večini primerov količina pomeni bistven element pogajanj. Verjetno se bo to začelo dogajati, ko bo čas zamujen, saj večina vodstev sedanjih družb gleda na lastništvo v podjetju kot na svoje življenjske prihranke, ki jih ni pripravljena za nikakršno ceno deliti z drugimi.

Verjetnejša oblika povezovanj se bo začela odvijati v sodelovanju s slovensko lesno industrijo, saj sta panogi med seboj neposredno odvisni in bi z združevanjem lahko pridobili v veliko večji meri, kot se v tem trenutku lahko zavedamo. V Avstriji se že dogaja, da je gozdarstvo le ena izmed vej velikega drevesa lesne predelave. Konkurenčnost lesarske panoge je v svetovnem vrhu. Finančno močna in tehnološko napredna lesna industrija pa omogoča visoke odkupne cene lesa in s tem večji cenovni razpon za delo v gozdu. V Sloveniji je trenutno obratna slika. Lesno predelovalna podjetja so v večini primerov v slabem poslovnem položaju in pogosto plačilno nesposobna. Gozdarstvo se zato odloča za prodajo v tujino, kjer iztrži večjo prodajno ceno in dosega tudi 15-dnevne plačilne roke ali celo plačila z avansi. Posledica tega je, da lesni industriji primanjkuje surovine in še bolj tone v prepad.

5 PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA SGG TOLMIN D. D.

Predstavitev bom izvedel na osnovi javnih podatkov, saj se zavedam dejstva, da lahko z internimi informacijami tudi škodim bodočemu poslovanju podjetja, v katerem sem zaposlen. V nadaljevanju bomo na kratko podali lastniško strukturo, rezultate poslovanja, opisali vizijo, poslanstvo in strategije. V grafični obliki bo opredeljena sedanja oblika organiziranosti in predstavljen finančni položaj podjetja.

5.1 Splošna predstavitev

SGG Tolmin d. d. je delniška družba, ki po ZGD spada med srednje velike družbe. Sedež družbe je v Tolminu, Brunov drevored 13. Glavna dejavnost je gozdarstvo (sečnja in izdelava, spravilo gozdnih lesnih sortimentov ter gozdnogojitvena dela), manjši del prihodka pa ustvarja še z gradnjo gozdnih prometnic ter s popravilom gozdarskih, gradbenih in kmetijskih strojev. Za delo v državnih gozdovih ima družba sklenjeno koncesijsko pogodbo s Skladom kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije do leta 2016. Pomembna dejavnost družbe je tudi odkup gozdnih lesnih sortimentov na kamionski cesti in izvedba odkupov na panju v zasebnih gozdovih. Dolgoročno zakupno pogodbo ima družba sklenjeno tudi z občino Bovec za upravljanje z njenimi gozdovi. Pomemben del dejavnosti je tudi spravilo lesa in gradbenih materialov z žičnicami za zunanje naročnike. Družba je teritorialno razdeljena na 4 organizacijske enote (OE Ajdovščina, OE Idrija, OE Tolmin, OE Trnovo) in skupne službe, ki so na sedežu družbe v Tolminu. Področje delovanja zajema območje od Vršiča do Nanosa, vse pogosteje pa se dela izvajajo tudi drugod po Sloveniji in v tujini.

Družba je bila registrirana kot gospodarska delniška družba z vpisom v sodni register 7. 4. 1998 kot pravni naslednik SGG Tolmin, ki ga je leta 1947 z dekretom ustanovila tedanja vlada. Večinski lastnik družbe z 99,28 % je SGG – Družba pooblaščenka d.d., s sedežem v Tolminu. Znotraj SGG – Družbe pooblaščenka d. d. pa je 200 delničarjev in sicer zaposlenih v družbi SGG Tolmin d. d., upokojencev in bivših zaposlenih, ki so družbo zapustili in ostali njeni delničarji. SGG – Družba pooblaščenka d. d. je v letu 2005 kupila tudi družbo MMG d. o. o., ki prav tako deluje na področju gozdarstva in za katero pričakujemo, da bo v bodoče dobro poslovala v zasebnem sektorju, kjer je v preteklosti dosegla že dobre rezultate. Družba SGG Tolmin d. d. je

tudi ustanovitelj in 35-odstotni družbenik v Invalidskem podjetju Posočje d. o. o. ter soustanovitelj in eden izmed osmih družbenikov ustanove Sklad dela Posočje.

Delnice podjetja SGG Tolmin d. d. so navadne, prosto prenosljive in imenske. Uprava je enočlanska. Za direktorja družbe je bil 1. 9. 2004 s petletnim mandatom imenovan Rafael Vončina. Nadzorni svet je tričlanski. V nadzornem svetu sta dva predstavnika delničarjev družbe pooblaščenke, in sicer mag. Ljubo Čibej kot član in Simon Kovšca kot predsednik ter predstavnik delavcev, Marjan Krapež kot član nadzornega sveta.

5.2 Vizija, poslanstvo, strategija

Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost. Dobra vizija je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Vizija ima lahko materialen in nematerialen (duhovni) vidik. Podjetje dolgoročno ne more biti uspešno, če ne prispeva k dobroti udeležencev in družbe nasploh. Vizija je lahko zapisana ali pa obstaja v mislih, pomembno je le, da smiselno povezuje in izraža pomembne dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. V vizijo je potrebno verjeti in se zanjo zavzemati. Veliki podvigi terjajo čas in jih uresničujemo korak za korakom, s trdim vsakdanjim delom. Kdor ima vizijo, ima tudi potrpljenje z napakami, stranskimi potmi in popravljanjem odstopanj, saj pozna smer, ki si jo je določil za svojo pot.

Vizija družbe SGG Tolmin d. d. je postati ugledna, uspešna in okolju prijazna gospodarska družba, ki je v proizvodnji in prodaji gozdnih in lesnih proizvodov vodilna v zahodni Sloveniji in v prvi tretjini gozdarskih družb v panogi. Sodelavcem naj nudi možnost in priložnost za rast in razvoj ter s tem omogoči osebni razvoj, zadovoljstvo in blaginjo. Delovanje družbe naj temelji na zadovoljstvu naših poslovnih partnerjev, zato želimo spoznati in razumeti njihova pričakovanja in želje. Družba je usmerjena v povezovanja in v prevzemanje konkurentov v panogi ter uresničevanje interesov lastnikov družbe in rast vrednosti družbe. V temeljne razvojne usmeritve enakovredno vključujemo varnost, humanizacijo dela in varovanje okolja.

Lastniki ustanovijo organizacijo zato, da bi dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom. Managerji zavzeto sodelujejo pri snovanju vizije in smotrov, zatem pa

oblikujejo hierarhijo ciljev, ki vodijo do smotrov. V primeru naše družbe je ta delitev nepotrebna, saj so lastniki in vodje družbe iste osebe, s tem pa je večja tudi odgovornost in možnost napak. Interese udeležencev kaže skrbno analizirati, potem pa stehtati glede na njihovo vplivnost. V končni nabor pridejo najpomembnejši interesi najvplivnejših udeležencev. Iz interesov je treba oblikovati smotre, ki morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni med seboj. V družbi SGG Tolmin d. d. so pomembni naslednji udeleženci:

- lastniki organizacije, delničarji, vodstvo;
- sodelavci in podizvajalci;
- kupci;
- lastniki gozdov, dobavitelji;
- Sklad KZG, ZGS;
- konkurenti;
- družba, javnost.

Seveda se interesi teh udeležencev med seboj močno razlikujejo. Pri rangiranju smo znotraj projektne skupine, ki je pripravljala novo vizijo, opredelili naslednji vrstni red:

1. Dobiček, ohranitev in povečevanje vrednosti vloženega kapitala.
2. Samostojnost, avtonomija odločanja, dobri odnosi med vodilnim kadrom, delo kot vsebina življenja.
3. Kvalitetni proizvodi in strokovno opravljene storitve.
4. Zanimivo in varno delo, ki prinaša zadovoljstvo in pripadnost družbi.
5. Ugodni plačilni pogoji in dobavni roki.
6. Delovanje znotraj predpisov in navodil Sklada KZG in ZGS.
7. Ohranjeni in lepi gozdovi ter sodelovanje z inštituti in fakultetami.
8. Redno plačevanje obveznosti in skrb za delovna mesta ...

Cilji organizacije zadevajo številne dejavnosti, časovna obzorja, enote organizacije, skupine in posameznike v njej. Cilji zadevajo dosežke organizacije v bodočnosti. Ta bodočnost pa je lahko tudi nepredvidljiva in napovedovanje bodočnosti lahko postane tudi razumno ugibanje. Zato se vse bolj uveljavlja alternativno načrtovanje ciljev, ki upošteva normalne razmere ter višje cilje za ugodnejše prilike oziroma nižje cilje za

neugodnejše razmere in morda še za katastrofalne razmere. V našem podjetju smo cilje razdelili v 6 skupin in jih razvrstili kot uresničljive glede na sedanje razmere brez večjih sistemskih sprememb:

1. Poslovni cilji: Vzpostaviti poslovni sistem in tržne principe, ki bodo trajno omogočali pridobivanje del na razpisih, pridobiti in obdržati večinski delež v IPP d. o. o., izvesti statusne spremembe v SGG Tolmin d. d., vzpostaviti enotno nabavno službo, uvesti nove programe.
2. Finančni cilji: Trajno zagotavljati plačilno sposobnost, povečevati prihodke realno po 5-odstotni stopnji letno, zagotoviti rast rentabilnosti kapitala do ciljne vrednosti 10 %.
3. Proizvodni cilji: Povečati produktivnost v proizvodnji za 5 %, začeti z uvajanjem sodobne tehnologije sečnje in spravila v višini 10 % plana, v zasebnih gozdovih odkupiti 30 % odkazanega drevja, zagotoviti minimalno izkoriščenost strojev s 1100 obratovalnimi urami letno.
4. Komercialni cilji: Dosegati prodajne cene, ki so nad povprečjem v Sloveniji, zapadle terjatve ne smejo preseči 10 % letnega prihodka, izterjati zamudne obresti v višini 75 % obračunanih, večati tržni delež pri strateških kupcih na vsaj 60 % (ob dejstvu, da posamezen kupec ne sme preseči 20 % prihodka od prodaje lesa).
5. Kadrovski cilji: Zaposlovati v razmerju 7 : 3 (zaposleni : samostojni podjetniki), nameniti 5 štipendij letno za poklic gozdar, vzpostaviti sistem nagrajevanja v odvisnosti od delovne uspešnosti in stimulirati inovativnost.
6. Razvojno-tehnološki cilji: Ohraniti vodilno mesto na področju žičničarstva v Sloveniji, ustvariti pogoje za uvedbo strojne sečnje, dograditi poslovni informacijski sistem glede na nove tehnološke možnosti in organiziranost podjetja.

Cilji so po mojem mnenju zelo optimistični in spodbudni, vendar obstaja nevarnost, da se nadaljuje miselnost, ki je vtkana v glavah, da je to še vedno gospodarski gigant izpred 20 let s 500 zaposlenimi in s podporo zakonodaje. Razmere so drugačne, potrebna so nova znanja, novi kadri, nove tehnologije. Ali je podjetje sposobno preiti

preko te meje, bo znano v kratkem saj je starostna struktura vodilnih delavcev izrazito neugodna. Povprečje se bliža 55 letom in poudarjanje lastnih izkušenj za nadaljnji razvoj podjetja ne bo dovolj. To predstavlja le delček strategije za doseganje ciljev. Strategija organizacije namreč obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost in sredstva za doseganje ciljev.

Dejavnost organizacije za doseganje ciljev ima dve temeljni sestavini (Tavčar 1999, 26):

- poslanstvo organizacije,
- usmeritev dejavnosti.

Poslanstvo organizacije je okvir, ki zajema vse potrebne programe za doseganje ciljev organizacije. Podjetje s sredstvi oskrbuje samo dejavnosti, ki so v tem okviru, za morebitne dejavnosti, ki še niso vključene v poslanstvo, je treba najprej dokazati, da opravičujejo porabo sredstev.

Usmeritev dejavnosti organizacije opredeljuje koncepte, po katerih podjetje izvaja svoje dejavnosti, uokvirjene v poslanstvo. Gre za kratkoročno ali dolgoročno naravnost, za rast ali vztrajanje na obsegu ali celo na krčenju, za vplivanje ali odzivanje, za prevzemanje večjih ali manjših tveganj.

Urejenost organizacije za doseganje ciljev ima tri temeljne sestavine:

- zgradnja (struktura) organizacije opredeljuje pristojnosti in odgovornosti posameznikov, skupin, ravni in delov organizacije ter delitev dela, ki jo odseva notranja členjenost organizacije v enote;
- procesi so dinamičen vidik urejenosti in obsegajo izvajanje temeljnih dejavnosti organizacije in spreminjanje teh dejavnosti;
- sistemi so infrastrukturni instrumenti, s katerimi management obvladuje delovanje organizacije.

Sredstva organizacije (zmožnosti) za doseganje ciljev so:

- materialna sredstva so temelj vsake organizacije, zlasti kapital in druga finančna sredstva ter vsi drugi vložki v dejavnosti organizacije, od materiala do energije, naprav in strojev;

- nematerialna sredstva so pogosto manj vidna in zato manj cenjena; to so predvsem sodelavci s svojim znanjem, veščinami, izkušnjami in prizadevnostjo ter druge nematerialne vrednote (znanje, pravice, ugled), ki organizaciji omogočajo doseganje ciljev.

Sestavine strategije za uspešno doseganje ciljev organizacije naj bodo primerno odmerjene po obsegu in vsebini, predvsem pa usklajene med seboj. Vnaprej je na neuspeh obsojena strategija, za katero ni dovolj kapitala ali dovolj zmognih ljudi ali ugleda organizacije.

5.3 Kadrovska zasedba in organigram

Ob koncu leta 2005 je bilo v družbi zaposlenih 87 delavcev. Poleg njih pa je v IP Posočje d. o. o. zaposlenih še 22 delavcev, v odvisni družbi MMG d. o. o. pa še 11. Po delovnih mestih je struktura v matičnem podjetju naslednja: 58 delavcev v proizvodnji, 11 vodij del in manipulantov, 1 vodja odkupa, 4 knjigovodkinje na OE, 4 knjigovodkinje v upravi, 1 poslovna sekretarka, 3 vodje OE, 4 vodje oddelkov in služb in direktor.

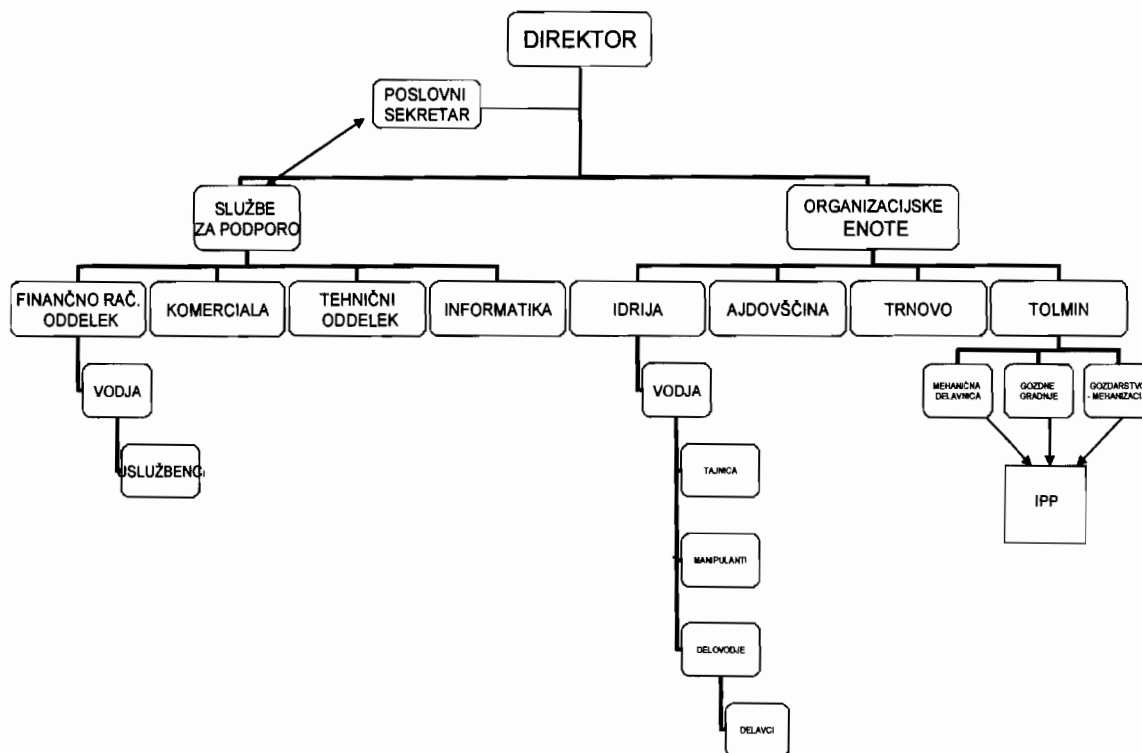
Izobrazbena struktura zaposlenih je naslednja: priučeni (26), poklicna (32), srednja (20), višja (3), visoka (5), magisterij (1). Zelo neugodna je starostna struktura, saj je kar 39 % zaposlenih starejših od 45 let. Ta podatek že jasno potrjuje dejstvo, ki smo ga navedli v uvodu, da so potrebne kadrovske spremembe, če hočemo doseči kontinuiran razvoj podjetja.

Organigram, ki je podan v nadaljevanju, je trenutna slika organiziranosti in je skoraj enak kot pred 20 leti, ko je podjetje zaposlovalo 500 delavcev. Slika nazorno prikazuje simetričnost upravljanja, ki se odraža tudi v samem poslovanju. Bivši TOZD-i so danes preimenovani v OE in takratne DSSS v službe za podporo. Kontinuiteta, ki se pri večini zaposlenih še vedno nahaja v glavah, pa smatra OE kot samostojne enote, ki potrebujejo službe za podporo le za reševanje problemov, ki jim sami niso kos. Vsaka OE se tako ukvarja s prodajo, s stiki z ZGS, s pripravo plana, z izvedbo del, z normiranjem, z nabavami. Nihče pa ne pomisli, da enotne stvari opravljamo z najmanj štirimi različnimi očmi, ki seveda vidijo stvari v svoji barvi. Pri tem podjetje izgublja na ugledu in plačuje nepotrebne visoke stroške zaradi neenotne nabave. Tako ostanejo službe za podporo

neka oddvojena pisarna v Tolminu, ki telefonsko spremlja dogajanja na terenu. Sistem lahko deluje le dokler so trenutni rezultati dobri. V nasprotnem primeru lahko govorimo o popolni neorganiziranosti ali o delovanju štirih podjetij znotraj enega. Ključna naloga podpornih služb mora biti upravljanje, planiranje in kontrola izvedbe podanih nalog. Štiriurni mesečni sestanek ne more zagotoviti uspešnega poslovanja, ko si enota sama postavlja plane za bodoče poslovanje in rezultati enote niso pomembni pri izplačilu previsokih plač njihovih vodij.

Zaradi vse večjega obsega del, tako v državnih kot v zasebnih gozdovih je v bodoče pričakovati dodatne zaposlitve. Največje težave bodo pri iskanju delavcev za sečnjo in spravilo lesa. Ker gre za zelo nevarna in težka fizična opravila je zanimanje kljub dobremu plačilu zelo majhno. Delno bo ta problem možno rešiti z nabavo sodobnih strojev za posek in obdelavo drevja. Pri kadrovanju na srednji in visoki stopnji pa ne pričakujemo večjih težav. V kolikor želimo v bodoče zmanjšati odvisnost od koncesijskega razmerja, bodo nujno potrebna tudi zaposlovanja negozdarskih strokovnjakov, ki bodo znali priskrbeti in voditi donosne programe in bodo tako pripomogli k trajnejšemu in boljšemu poslovanju.

Slika 5.1 Organigram podjetja SGG Tolmin d. d.



Vir: Avtor

Iz slike 5.1 je jasno razvidno, da je na drugem nivoju vodenja 9 ljudi, ki so tudi člani strokovnega sveta in tudi v približno enakem plačilnem okvirju. Težava pa tiči na desni strani slike, kjer so OE razdeljeni po teritorialnem principu. V današnjih časih razvitosti komunikacij in infrastrukture je razdalja med Idrijo in Ajdovščino, ki znaša 38 km nepomembna in nikakor ne more biti izgovor za delovanje samostojnih OE. Štiri enote se ukvarjajo z istimi zadevami in rešujejo probleme, ki jih ločujejo bivše občinske meje.

Iz slike 5.1 ni razvidno tudi pomembno dejstvo, da ima podjetje preko celega leta povprečno zaposlenih 30 samostojnih podjetnikov. Ti podjetniki izrabljajo napačno poslovno politiko iz preteklosti, ko vodstvo podjetja ni podpiralo lastnih nabav in je stimuliralo delavce, da so kupovali lastna osnovna sredstva. Danes to pomeni, da

podjetje nima lastnih traktorskih kapacitet za spravilo lesa, da je na začetku investicijskega ciklusa v prevozne kapacitete in v celoti obvladuje le spravilo lesa z žičnicami. Namesto, da bi iz preteklih vlaganj preko amortizacije črpali sredstva za podporo novim programom, moramo vlagati v osnovno dejavnost, da zagotovimo normalno delovanje in rast podjetja. Hkrati pa plačujemo račune podizvajalcem s 15-dnevnim plačilnim rokom. Na žalost pa taka miselnost še ni zamrla pri vseh članih strokovnega sveta in bodo v bodočnosti s tem še velike težave.

Na nivoju srednjega managementa je zaposlenih 6 ljudi, kar utegne z enako stopnjo rasti postati premalo za učinkovito vodenje. Ta raven vodenja pa mora ostati na lokalnem nivoju, saj neposredno delo z ljudmi terja lokalno prisotnost in je nujno za vsakodnevna posredovanja in kontrolo ter organizacijo dela. V raven srednjega managementa sodijo tudi manipulanti lesa, ki skrbijo za točne izmere in klasifikacijo lesa. Tudi oni so neposredno odgovorni vodjem OE, čeprav se ukvarjajo s popolnoma komercialnimi posli. Teh zaposlenih je trenutno 7 in še vedno opravljajo vsa opravila v zvezi z oddajo lesa ter poskušajo z uvedbo elektronske izmere in brezžičnega prenosa podatkov napraviti korak naprej k racionalizaciji bodočega poslovanja.

5.4 Analiza finančnega položaja

V zadnjih dveh desetletjih je bilo v teoriji finančne analize razvitih veliko uporabnih modelov za analiziranje in napovedovanje bonitete finančnega zdravja podjetja, pretežno na podlagi metode MDA (multivariantna diskriminančna analiza). Prednost večine modelov je v hitri, enostavni in poceni presoji finančnega zdravja z uporabo različno ponderiranih kazalnikov. Zelo znan model je razvil ameriški ekonomist E. Altman. Za presojo podjetja SGG Tolmin d. d. se mi zdi primeren zaradi usmerjenosti na proizvodna podjetja. Obrazec je z manjšo modifikacijo po L. Repovž naslednji (Repovž in Peterlin 2000, 107):

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1,0x_5 \quad \text{pri čemer je:}$$

x_1 – čista obratna sredstva deljena s celotnimi sredstvi,

x_2 – zadržani dobiček deljen s celotnimi sredstvi,

x_3 – bruto dobiček + finančni stroški, deljeno s celotnimi sredstvi,

x_4 – tržna vrednost delnic (vrednost trajnega kapitala) deljena s knjigovodsko vrednostjo celotnih obveznosti (dolgov),

x_5 – prodaja deljena s celotnimi sredstvi,

Z – splošen indeks podjetniškega finančnega zdravja.

V primeru podjetja SGG Tolmin d. d. znaša vrednost Z :

- za leto 2003 3,33,

- za leto 2004 3,91,

- za leto 2005 2,57.

Pri izračunu sem naletel na težavo pri določitvi tržne vrednosti delnice, ker je podjetje v 99,28-odstotni lasti družbe pooblaščenke, v kateri pa lahko poteka trgovanje le med obstoječimi delničarji. Tako sem kot osnovo vzel knjigovodsko vrednost delnice. Padec vrednosti indeksa Z v letu 2005 je posledica večjega nakupa deleža v podjetju znotraj naše panoge, ki pa se financira z najetim posojilom. Glede na to, da gre za zelo varno naložbo, ki bo prinašala tudi dodatne sinergije, lahko finančno stanje še vedno ocenimo kot zelo uspešno, saj Altman opredeljuje naslednje mejne vrednosti indeksa Z:

- finančno močna podjetja imajo Z vrednosti večje od 2,99,
- podjetja v resnih težavah imajo Z vrednost pod 1,81,
- podjetja od 1,81 do 2,99 kažejo, da lahko gredo v obe smeri.

Zaradi boljše analize in lažje primerjave sem se odločil, da za presojo bonitete uporabim še metodo P. Kralička, ki temelji na šestih izbranih kazalnikih, pomnoženih z določeno težo, ki dajo v seštevku diskriminančno funkcijo z vrednostjo, ki opredeljuje boniteto poslovanja. Vsebina Kraličkove MDA – enostavne metode, izražene z diskriminančno funkcijo (DF), je naslednja:

$$DF = 1,5 x_1 + 0,08 x_2 + 10 x_3 + 5 x_4 + 0,3 x_5 + 0,1 x_6 \quad \text{pri čemer je :}$$

x_1 – čisti denarni tok deljen z obveznostmi (dolgovi),

x_2 – celotna sredstva deljena z obveznostmi (dolgovi),

x_3 – bruto dobiček deljen s celotnimi sredstvi,

x_4 – bruto dobiček deljen s poslovnimi prihodki (prodajo),

x_5 – zaloge deljene s poslovnimi prihodki (prodajo),

x_6 – poslovni prihodki (prodaja) deljeni s celotnimi sredstvi.

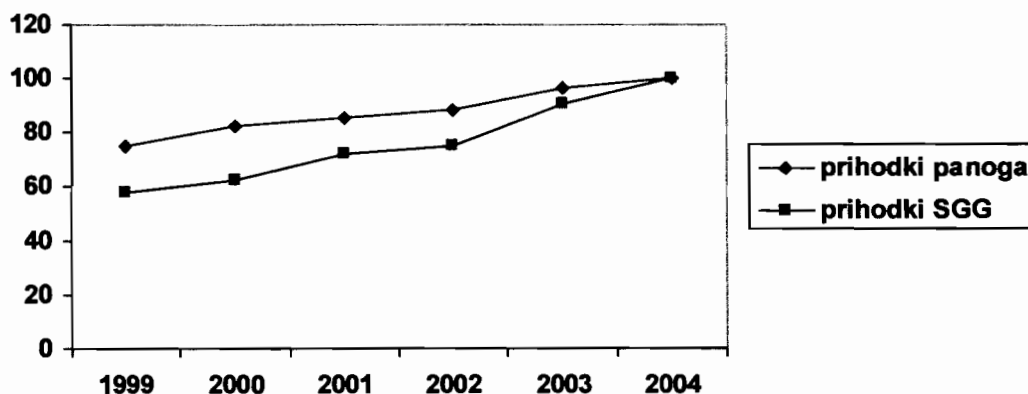
Izračunana vrednost DF za 3-letno obdobje je:

- za leto 2003 1,117
- za leto 2004 1,788
- za leto 2005 1,278

Za to metodo velja pravilo, da je boniteta podjetja tem boljša, čim višja je diskriminancijska funkcija. Prelomna točka v obrazcu je točka 0, kar pomeni, da je pri višji pozitivni vrednosti podjetje bolj uspešno in je pri vrednosti, manjši od 0, ogroženo in plačilno nesposobno. Glede na lestvico, ki je izdelana lahko podjetje SGG Tolmin d. d. uvrstimo med povprečna (1) do zelo dobra (2). O izjemnih podjetjih lahko govorimo, če njihova vrednost DF preseže vrednost 3.

Hipotezo, da je finančna osnova za bodoči razvoj dobra bomo podkrepili še s podatki o gibanju obsega prodaje za zadnjih 6 let. Primerjavo bomo naredili s celotno panogo, da izključimo posamezne vplive. Po prihodku vodilno podjetje v panogi je v letu 2004 doseglo 4,089 milijarde tolarjev prometa. Naše podjetje pa 1,234 milijarde tolarjev. Absolutna razlika je zelo velika, vendar je trend pozitiven in s povprečno letno rastjo zadnjih 5 let v višini 7 % imamo še veliko možnosti. Rast v letu 2005 je bila celo 9 %. Rast je bistveno večja kot v panogi, kar je razvidno iz slike 5.2.

Slika 5.2 Rast prihodka v letih 1999–2004 v panogi in v SGG Tolmin d. d. glede na vrednost (100) v letu 2004



Vir: Avtor

Podrobnejša primerjava ostalih kazalnikov s panogo je podana v tabeli 5.1. Iz tabele je jasno razvidno, da je podjetje pri vseh kazalcih nad povprečjem panoge, razen pri deležu finančnih naložb v primerjavi s sredstvi. Posebej gre izpostaviti izredno majhno dejansko davčno stopnjo dobička, ki priča o dobrem poznavanju računovodstva in davčnih olajšav. Negativno oznako pa si lahko nadenemo pri stopnji deleža amortizacije, kar potrjuje moje navedbe v prejšnjih odstavkih. V tem pogledu zaostajamo celo za povprečjem panoge, kaj šele za najboljšimi. Izredno nizek delež zalog v sredstvih pa je vedno posledica vremenskih razmer ob koncu leta in možnosti poseka in prodaje lesa.

Delež kapitala v primerjavi s sredstvi je zelo visok. V primerjavi s celotnim gospodarstvom je skoraj podvojen. Prav ta delež je lahko dobra popotnica za pogajanja z bankami in ostalimi morebitnimi partnerji za bodoča vlaganja v nove programe. Delež prodaje na tujih trgih se vsakoletno povečuje in je v letu 2005 že znašal 34 %, kar pomeni 8-odstotno rast. To pa je že podatek, nad katerim se velja zamisliti predvsem s strani slovenske lesno-predelovalne industrije in s strani famoznih okoljevarstvenikov, ki kot po tekočem traku dosegajo zaprtja slovenskih kapacitet za predelavo lesa.

Tabela 5.1 Primerjava nekaterih ekonomskih kazalnikov med gozdarstvom in SGG Tolmin d. d. v letu 2004

KAZALCI	VREDNOST KAZALCA (koeficient oz. v 000 SIT)	
	Gozdarstvo	SGG Tolmin
Finančna neodvisnost (kapital/sredstva)	0,680	0,748
Kratkoročni koeficient (kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti)	1,607	2,568
Razmerje kratkoročnih poslovnih terjatev in obveznosti	2,006	1,851
Finančne naložbe v sredstvih (dolg. in krat. finančne naložbe/sredstva)	0,197	0,050
Delež opredmetenih osnovnih sredstev	0,435	0,591
Delež zalog v sredstvih (zaloge/sredstva)	0,085	0,017
Koeficient zadolženosti (finančne, poslovne obvezn./obvezn. do virov)	0,301	0,208
Delež neto dolga (neto dolg/obveznosti do virov sredstev)	-0,177	-0,276
Celotna gospodarnost (prihodki/odhodki)	1,023	1,058
Dobičkonosnost prodaje (dobiček iz poslov./čisti prihodki iz prodaje)	0,024	0,051
Dobičkonosnost kapitala (neto dobiček/kapital) ROE	0,048	0,083
Dobičkonosnost sredstev (neto dobiček/sredstva) ROA	0,032	0,062
Prihodki na zaposlenega v tisočih (prihodki/povprečno št. zaposlenih)	15.191,253	18.142,029
Stroški dela na zaposlenega v tisočih	4.260,656	4.991,044
Plače na zaposlenega v tisočih (stroški plač/povp. število zaposlenih)	2.938,103	3.442,441
Čisti dobiček na zaposlenega v tisočih	558,679	956,368
Čista izguba na zaposlenega v tisočih	62,177	0
Dodana vrednost na zaposlenega	5.290,753	6.889,294
Osnovna in neopredmetena sredstva na zaposlenega	6.684,027	9.080,220
Delež prodaje na tujih trgih	0,156	0,262
Delež denarnega toka iz poslovanja v prihodkih	0,078	0,076
Delež amortizacije (amortizacija/odhodki)	0,046	0,034
Delež stroškov dela (stroški dela/odhodki)	0,287	0,291
Dejanska davčna stopnja dobička (davek/celotni dobiček)	0,151	0,038

Vir: AJPES 2005, SGG Tolmin 2005

Pri prihodkih na zaposlenega in pri dobičku na zaposlenega smo sicer nad povprečjem panoge, vendar daleč od povprečja celotnega gospodarstva. Pri prihodkih na zaposlenega dosegamo le 64 % povprečja v gospodarstvu, pri dobičku pa 77 %. Razmeroma visok delež stroškov dela pa potrjuje dejstvo, da gre za delovno intenzivno

podjetje, ki ima premalo vgrajenega znanja v končne izdelke. Prav na tem področju pa morajo temeljiti sodobna podjetja, če hočejo dolgoročno računati na obstoj in nadaljnji razvoj. Še en argument, ki podpira nujnost uvedbe sprememb v podjetje. Visoki stroški dela na zaposlenega so tudi del preteklosti, ko so panožni pravilniki definirali normative za delo v gozdu, po katerih se še danes plačuje delo v proizvodnji. Delo, ki je plačano na akordni način pa pogosto prinaša tudi negativne posledice. Najpogosteje se to odraža na zdravju zaposlenih in seveda na kvaliteti izdelanih sortimentov. Pri tem naletimo na novo nerešeno vprašanje in trd oreh za delo v bodoče, za upravo, zaposlene in sindikat.

6 UVEDBA SPREMEMB V PODJETJU

Uvajati spremembe pomeni imeti željo po napredku. V podjetju, kjer je jasno postavljena vizija in odločna ter motivirana ekipa sodelavcev, z uvedbo sprememb ne bi smeli imeti težav. V našem podjetju poskušamo to opraviti že več let. Žal neuspešno. Večina sodelavcev je bistvene spremembe pričakovala z menjavo vodstva v letu 2004, pa do sprememb vseeno ni prišlo. Nadaljuje se stara miselnost, stare vrednote so še vedno najbolj cenjene. Vedno znova analiziramo napake svojih sodelavcev, za sedaj še brez ukrepov in vlak vozi naprej. Morda res drži teorija, da je za spremembo miselnosti potrebno vsaj 4 do 7 let. V nadaljevanju so opisani predlogi prestrukturiranja, ki bi dejansko pripomogli k napredku podjetja.

Pravočasno prestrukturiranje je potrebno zaradi možnosti in dobrega trenutnega položaja v podjetju. Obstoječe prednosti je potrebno izkoristiti in ob upoštevanju splošnih gospodarskih trendov opraviti prestrukturiranje. Izbor področij prestrukturiranja je seveda primeren obsegu tega diplomskega dela, sicer bi prekoračil obseg naloge, to pa ne pomeni, da prestrukturiranje ne bo zajelo tudi ostalih področij, morda le v manjši meri. Izbor programskega, kadrovskega in finančnega prestrukturiranja je logična izbira glede na trenutne razmere v podjetju. Podjetje potrebuje nove programe, potrebuje svež kapital in dodatne kadre za zagon novih dejavnosti. Nadaljnji obstoj podjetja ne more več temeljiti na storitvi poseka in spravila lesa, temveč se mora hlod kot sedanji prodajni artikel oplemenititi z dodatnim znanjem in se približati kupcem v čim bolj dokončni uporabi lesa kot surovine in prijetnega materiala za dom in gradbeništvo.

6.1 Predlog programskega prestrukturiranja

Cilj programskega prestrukturiranja je nova kombinacija programov in trgov, ki predstavljajo za podjetje prehod v višje vrednostne razrede na osnovi večje dodane vrednosti na zaposlenega, kar posledično omogoča uspešnejše poslovanje podjetja.

Zaradi vse slabšega položaja v slovenski lesno predelovalni industriji, ki kljub velikemu povpraševanju ne zmore izplavati iz tekočih problemov, je potrebno začeti z lastno primarno predelavo lesa. Morda je za začetek bolje, da na trgu poiščemo le storitev razreza, v nadaljevanju pa poizkušamo z lastno žago povečati izhodne cene in

povečati dodano vrednost. Projekt je velik in drag, vendar nekje in nekdo mora začeti. Vsi poslovni dogovori, ki jih opravljamo v tujini kažejo na trende v to smer.

Drugi, morda tržno še bolj zanimiv, je projekt izkoriščanja odpadnega lesa in lesa slabše kvalitete za potrebe ogrevanja in pridobivanja električne energije iz biomase. Trg na tem segmentu še ne deluje, lahko pa z veliko verjetnostjo predvidevamo, da bo energija osrednji problem vsega nadaljnjega razvoja v svetu. Poznamo trenutne odjemalce biomase, poznamo tehnologijo pridobivanja, imamo surovinsko osnovo, ki jo puščamo v gozdovih. Morda nas mora zopet nekdo prehiteti, da bomo kasneje spoznali, da se to izplača in bomo zopet v vlogi sledilca.

Za oba nova programa je seveda potrebno izvesti temeljito tržno raziskavo, ki bo odgovorila na bistvena vprašanja o ceni, razpečavi, logistiki, prodajnih poteh ... Pri opravljanju tržne raziskave že komuniciramo s preteklimi, sedanji in bodočimi kupci in preučujemo napake in prednosti, ki jih ima konkurenca z enakimi ali podobnimi izdelki (Devetak 2000, 23). S pravočasno in temeljito tržno raziskavo zmanjšamo tudi tveganja, ki so ob uvedbi novega programa neizbežna.

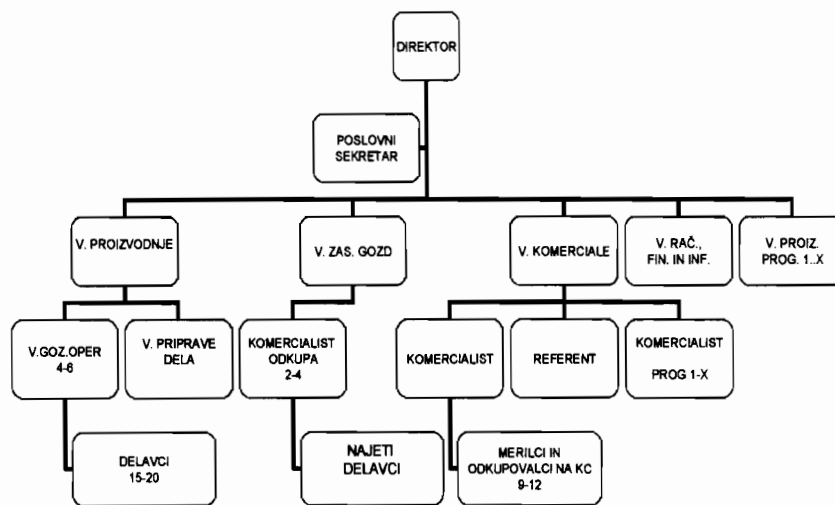
6.2 Predlog kadrovskega in organizacijskega prestrukturiranja

Z uvedbo novih programov se seveda pojavi tudi vprašanje, kdo bo te programe vodil in kdo v njih delal. V tem primeru je idealen trenutek, da se spremeni tudi sedanja organiziranost in s tem sprostijo določene kadre za ukvarjanje z novimi dejavnostmi. Seveda bodo potrebne tudi nove zaposlitve, še posebej strokovnjakov iz drugih področij. Prestrukturiranje na kadrovskem področju ima lahko več namenov ali ciljev (Dubrovski 2004, 279–280):

- povišanje povprečne izobrazbene strukture;
- osvojitve dodatnih znanj, ki omogočajo velike, hitre in stalne spremembe;
- spremenjena razmerja v spolu in starosti;
- spremenjena razmerja med proizvodnimi in režijskimi delavci;
- spremenjena razmerja v strokovnih usmeritvah zaposlenih;
- spremenjen sistem nagrajevanja;
- spremenjena razmerja med zaposlenimi, ki pri delu nimajo omejitev, in tistimi, ki imajo zaradi različnih vzrokov omejitve pri delu.

V nadaljevanju podajamo predlog nove organiziranosti, ki naj bi prinesla nov veter in boljše poslovanje, seveda ob uvedbi vsaj enega novega programa. Spreminjati samo shemo brez vsebine je nepotrebno opravilo.

Slika 6.1 Predlog novega organigrama za podjetje SGG Tolmin d. d.



Vir: Avtor

Slika 6.1 podajo eno od možnih rešitev, ki pa ni nujno najboljša. Vsebuje pa temeljno potezo, in sicer odpravo teritorialne razdeljenosti, ter uvaja nosilce programov, ki so odgovorni za njihovo izvajanje. Komerciala prevzema les na kamionski cesti, merilci in odkupovalci so v pristojnosti komerciale. Še vedno se ohranjajo 3 nivoji vodenja. Bistveno pa se poveča obremenitev vodje proizvodnje, ki koordinira dela v državnih gozdovih. Prednost te organiziranosti je v jasni razdelitvi pristojnosti med proizvodnjo in komercialo, kar je sedaj prepleteno in vodeno s 4 ločenih lokacij. Prestrukturiranje na kadrovskem področju je tudi priložnost za postavitev nove sistemizacije del in uvedbo novega stimulativnega sistema nagrajevanja.

Za učinkovito delovanje naj programska enota ustreza štirim pogojem (Rotschild v Hax 1988, 32):

- oskrbovati mora zunanje tržišče, ne pa notranje ali druge enote istega podjetja;
- imeti mora jasno opredeljeno skupino zunanjih konkurentov, ki jih skuša prehiteti ali jim biti vsaj enaka;
- biti mora dovolj avtonomna, da sama odloča o lastni oskrbi in prodajnem trženju, lahko uporablja skupne zmogljivosti, vendar ne sme biti odvisna od volje drugih;
- izidi programske enote morajo biti merljivi kot dobiček ali izguba.

6.3 Predlog finančnega prestrukturiranja

Finančna funkcija podjetja mora postati servisna služba strateških odločitev. Minili so časi vezave depozitov, ki so pomagali krpiti luknje, ki jih je prinašalo tekoče poslovanje. Danes vezava denarja prinaša 3-odstotni donos in s tem pokriva učinek inflacije, vodstvo pa si je v svoji strategiji postavilo mejo 8 % kot stopenjski cilj, ki pa je bil v letu 2005 z 10-odstotnim donosom na kapital že presežen. Vloga in pomen financiranja se z leti spreminjata. Vztrajanje na zastarelih okopih je lahko zelo nevarno. Vlogo finančne funkcije lahko predstavimo tudi z naslednjimi številkami, ki so podane v tabeli 6.1.

Tabela 6.1 Spremenjena vloga finančne funkcije

Vloga	Danes (v %)	V prihodnje (v %)
Podpora strateškim odločitvam	10	50
Nadzor	30	10
Priprava poročil	20	20
Finančne operacije	40	20
Skupaj	100	100

Vir: Price Waterhouse 1997, 3

Cilj nove strukture virov financiranja je spoštovanje načel in pravil financiranja v podjetju, ki se lahko nanaša na doseganje (Repovž 1992, 104):

- skladnosti velikosti, struktur in gibanja sredstev in virov financiranja (v smislu vertikalnega in horizontalnega ravnotežja kot konstitucijska, likvidnostna in finančna struktura);
- trajnosti finančnega poslovanja z zagotavljanjem racionalnega financiranja, optimalne plačilne sposobnosti in zmanjšanja finančnega tveganja;
- finančnega izida kot čistega denarnega toka iz poslovanja podjetja;
- razporejanja finančnega izida, kot delitev v osebno in skupno porabo ter v sklade za financiranje reprodukcije in druge namene;
- povečanje finančne moči kot povečanje premoženja.

Uvedba novih programov bo terjala tudi veliko novih denarnih virov. Pomembno pa je, da preden začnemo z novimi programi, izdelamo temeljite poslovne načrte, ki morajo z vidika financiranja odgovoriti na naslednja vprašanja:

- zakaj in koliko denarja (kapitala in dolgov) potrebujemo; bistvo je v realnem vrednotenju potrebnih stalnih in gibljivih sredstev;
- kakšna je priskrba denarja, njegova cena in rok razpoložljivosti; bistvo je v možnosti priskrbe denarja in sprejemljivosti cene in roka razpoložljivosti denarja;
- kakšno velikost in razpoložljivost denarnega donosa pričakujemo; bistvo je v uporabi pravih metod kot sodil investiranja in uporabi metode občutljivosti v napovedovanju velikosti sestavin denarnega donosa;
- kakšna so tveganja, da denarni donos naložbe ne bo dosežen; bistvo je v identifikaciji tveganja (poslovnih, finančnih in deželnih tveganj), odpravi ali zavarovanju tveganj in njihovem nadzoru;
- ali si na pričakovani denarni donos naložbe (z upoštevanjem tveganja) lahko privoščimo priskrbo po določeni ceni in roku razpoložljivosti; bistvo sta realna ocena denarnega donosa in realna ocena stroškov financiranja z vključeno oceno dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja.

V primeru negativnega odgovora na postavljena vprašanja je potrebno naložbo odložiti ali od nje odstopiti. Med sodobnejšimi metodami, ki jih je smotrno uporabljati za dolgoročno investicijsko odločanje, ker upoštevajo časovno komponento investicije in stopnjo tveganja investiranja, velja omeniti metodo neto sedanje vrednosti in metodo zahtevane stopnje donosa dolgoročnih naložb.

Iz analize v poglavju 5.4 lahko izluščimo naslednje usmeritve:

- zmanjšati delež stalnih sredstev, še posebej tistih, ki so poslovno nepotrebna (skladišča, koče, parcele),
- aktivirati pridobljena sredstva v novih programih, ki morajo dolgoročno zagotavljati 10 % donos na vložen kapital,
- z bankami doseči ugodne posojilne pogoje za dolgoročno financiranje novih projektov,
- prekiniti z vezavami denarja na bankah in uporabljati sodobne oblike investiranja (denarni skladi, obveznice, delnice),
- zagotavljati plačilno sposobnost,
- opredeliti politiko razporeditve doseženih finančnih izidov (dividende, rast vrednosti ali investiranje),
- privabiti sovlagatelje v nove programe (energetske družbe, lesarska podjetja).

Morda se marsikomu poraja vprašanje, zakaj izvesti prestrukturiranje ob 10-odstotni donosnosti na kapital. Odgovor je zapleten, vendar za poznavalce razmer v slovenskem gozdarstvu logičen in jednat. Velika in srednje velika gozdarska podjetja so nasledniki podjetij, ki so skoraj 50 let krmarili v netržnih razmerah, zato so pogosto tržno neprilagodljiva in preveč toga. Podjetja postopno prehajajo v zasebno last in trenutno še opravljajo dela v državnih gozdovih. Ostale dejavnosti so le dopolnilo tej osnovni usmeritvi. Ob dejstvu, da osnovna dejavnost temelji na znanju, kako drevo posekati, kako ga čim ceneje spraviti do kamionske ceste in kako ga čim dražje prodati, lahko vsak nepoznavalec ugotovi, da je tega sposoben marsikdo in ne samo delniška družba s sto in več zaposlenimi. Potrebe države so vse večje, zato je tudi pričakovati vedno večje pritiske na višanje denarne rente od prodaje lesa ter hkrati omejevati vlaganja v gozdove. To pa bo neposredno prizadelo podjetja, ki so preveč odvisna od tega vira prihodka.

Ob uspešno izpeljanem prestrukturiranju lahko dosežemo zmanjšanje odvisnosti, ki jo prinaša delo v državnih gozdovih, povežemo dejavnost gozdarstva, lesarstva in energetike ter s tem pridobimo veliko sinergijskih učinkov, ki jih sedaj ni mogoče zaznati. Pri tem se bo pojavila kopica problemov, ki pa niso nerešljivi. Če poznamo cilj in vanj tudi verjamemo, potem na tej poti ne sme biti prevelikih ovir. Glavna omejitev bo najverjetneje soglasje večine večjih delničarjev, da se k prestrukturiranju sploh pristopi. Vsak izmed vodilnih bo v tej besedi videl že večkrat napovedano in nikoli izpeljano reorganizacijo in se spraševal, ali bo imel še vedno tako plačo in ugled. Težav na področju financ in pri pridobivanju novih kadrov ne gre pričakovati, saj je trenutna finančna situacija dobra in ugled podjetja na razmeroma visoki ravni.

V kolikor podjetje ne prične s prestrukturiranjem, bodo težave prišle s časom. Podjetje se ne bo sposobno prilagoditi novim razmeram, še posebej ne po preteku koncesijske pogodbe. Trenutne ugodne razmere so tudi zanimiva vaba za vlaganje kapitala s strani bank in ostalih potencialnih investitorjev. Ob morebitni krizi pa se vsako dodatno tveganje pretvori v bistveno slabše pogoje za pridobitev svežega kapitala.

Znanja na področju sečnje in spravila lesa so preozka, da bi lokalno podjetje dolgoročno lahko preživelo v globalnem okolju. Prednosti, ki jih podjetje ima sedaj, niso dovolj za dolgoročni obstoj na trgu z lesom. Konkurenca na avstrijski strani čaka na morebitne spremembe v organiziranosti gozdarstva v celoti. S svojo najnovejšo tehnologijo bodo resna konkurenca vse dražjemu slovenskemu delavcu in s tem tudi obstoju srednjih gozdarskih podjetij. Ob pravočasni usmeritvi v dejavnosti, ki se navezujejo na naš trenutno glavni vir prihodkov, bomo zmanjšali možnost konkurenci in razširili cenovni razpon v dejavnosti. Trenutno pač poslujemo z razliko v ceni med vrednostjo drevesa na panju in prodanim hlodom kupcu, ki je vse pogosteje tudi plačilno nesposoben.

7 SKLEP

Preprečiti krizo v podjetju je veliko lažje, ceneje in manj naporno kot pa odpravljati posledice, ki so do krize že pripeljale. Morda sem v začetku pisanja naloge precenjeval svoje poglede na prihodnost podjetja. S temeljitim študijem posameznih poglavij pa sem prišel do spoznanja, da le uvajanje manjših in postopnih sprememb lahko prinese dobre rezultate. Težko je namreč pričakovati, da se bo večina zaposlenih strinjala s revolucionarnimi spremembami, ki sem jih imel v glavi pred pisanjem.

Pomen strateškega načrtovanja je še vedno ključna zadeva pri upravljanju in vodenju podjetij. Če podjetje krmari s postopnimi, tekočimi, pravočasnimi in načrtovanimi spremembami, se izogne dramatičnim zasukom. Cilj pa je ne glede na metode vedno enak – zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja ter doseganje višje stopnje razvoja.

Diplomska naloga podaja osnovne usmeritve, ki jih je potrebno predstaviti vodstvu in vsem večjim delničarjem. V kolikor bo sprejet izziv usmeritve v nove programe je nekajmesečno sedenje za literaturo obrodilo svoje sadove. Če pa predlog ne bo sprejet bo morda vsaj nekdo delno spremenil miselnost in dojel, da zaposlitev ni le čakanje na upokožitev. Morda bo predlog doživel koristne predloge za izboljšavo in tako postal le temeljni kamen bodoče zgradbe.

Pri pripravi podatkov in analizah bilanc za naše podjetje ter primerjavah z ostalimi v panogi sem pridobil ogromno koristnih podatkov za nadaljnje analize in študije, ki nam lahko prinesejo izboljšanje rezultata. Najbolj me je presenetilo dejstvo, da imamo daleč največji delež zemljišč in zgradb v deležu opredmetenih osnovnih sredstev. Če bi spregledal naslov podjetja, bi iz bilance lahko sklepal, da gre za hotelsko podjetje, ki nima nikakršne povezave z delovno intenzivnim gozdarskim podjetjem, ki naj bi s svojimi sredstvi spravljalo les in omogočalo oskrbo kupcev.

Naslednje bistveno spoznanje je, da premalo izkoriščamo možnost trgovanja z lesom. Iz bilanc ostalih večjih podjetij je jasno razvidno, da veliko lesa samo preprodajo in pri tem zaračunajo svojo maržo. Sklenjene pogodbe, ki nam omogočajo direktno prodajo velikim ivernim in celuloznim tovarnam v tujini, bi morale biti osnova za večji odkup lesa slabše kvalitete. Če pri tem pomislimo, da naših 20 % celotne prodaje lesa v letu zadošča eni izmed tovarn za 10 dni potrebnega vhodnega materiala, so tu rezerve še zelo velike.

Naloga je vsebinsko ločena na pet poglavitnih sklopov. V prvem delu so opisana dosedanja spoznanja s področja preprečevanja pojava akutnih kriz v podjetju. Opisan je pomen strateškega načrtovanja ter nujnost sprememb za obstoj organizacije. V drugem delu so podrobneje predstavljeni koncepti in področja prestrukturiranja. S tem je tudi zaključen teoretični del, ki se nadaljuje s podrobno analizo gozdarske panoge v

Sloveniji in podrobno predstavivijo podjetja SGG Tolmin d. d. Podjetje je poleg splošne predstavitve analizirano še z vidika sedanje organiziranosti in kadrovske zasedbe. Predstavljen je tudi podroben finančni položaj podjetja. V zadnjem delu so podani predlogi za programsko, kadrovsko in finančno prestrukturiranje. Predlogi so podani na osnovi predhodne analize podjetja in poznavanja gibanj v panogi in v okolju, v katerem podjetje deluje.

Že v uvodu smo postavili hipoteze, ki so se skozi nalogo pokazale kot pravilno definirane in nobena od njih nima negativne razlage. Iz bilanc in letnih poročil najuspešnejših gozdarskih podjetij je razvidno, da so že pričele z delnim razrezom lesa, ki je namenjen prodaji. Pri tem si lahko pomagamo z njihovimi izkušnjami in odpravimo napake, ki so jih storili ob uvedbi novih dejavnosti. Ključna je usmeritev v predelavo listavcev, saj je konkurenca na področju iglavcev že prevelika in manjši obrati že zapirajo vrata svojega poslovanja. Druga ključna usmeritev je nov začetek pri uvedbi programa biomase. Energija postaja vedno večji svetovni problem, zato je vsak alternativni vir energije zelo zaželen in dodatno stimuliran s strani države. V podjetju je potrebno oblikovati samostojen program z jasnimi cilji in vzpostaviti kontakte z energetske podjetji ter lokalnimi skupnostmi za večje učinke pri izrabi energije, ki jo ponuja odpadni les.

Finančna situacija v podjetju je zelo dobra in omogoča realno uvedbo novih programov, ne da bi pri tem ogrozili sedanje poslovanje. S pomočjo preverjenih metod za finančno presojo podjetja smo dokazali, da je finančno stanje zelo dobro, vendar lahko pri sedANJI velikosti prihodkov vsaka večja nepravilna odločitev na področju investicij ali drugih finančnih naložb ogrozi osnovno dejavnost, ki je preveč vezana na delo podizvajalcev pri spravilu lesa. Podjetje prevelik poudarek posveča rednemu plačilu podizvajalcev in si s tem krepí konkurenco na področju dela v zasebnih gozdovih. Zagotoviti je potrebno sredstva za postopen prehod na lastno sodobno opremo na področju spravila lesa in tako doseči večjo konkurenčno prednost pred majhnimi podjetniki, ki dobra in tekoča plačila usmerjajo k lastnim interesom in pri tem pozabijo na delovanje podjetja.

Sedanja organiziranost ni prilagojena spremembam, ki so se v podjetju zgodile v zadnjih 20-ih letih. Podjetje je število zaposlenih zmanjšalo iz 500 na 87 in ostalo pri enaki, teritorialni obliki organiziranosti. Z uvedbo novih programov je potrebno postaviti novo organizacijsko shemo in izpeljati novo sistematizacijo delovnih mest. Programi morajo biti med seboj, kolikor je le mogoče, neodvisni. Rezultati morajo biti merljivi in podlaga za plačilo po doseženih rezultatih.

Na področju kadrovske spremembe je potrebno upoštevati dejstvo, da je starostna struktura izrazito neugodna. Zagotoviti je potrebno ustrezen mlad kader tudi na vodilnih mestih, sicer bo v roku 8-ih let nastala vrzel, ki jo bo v kratkem času težko zapolniti.

Izkušnje, ki jih posamezniki še vedno preveč poudarjajo ne bodo imele pravega učinka, če jih ne bo mogoče prenesti na mlajše kadre. V nalogi je podan predlog nove organiziranosti, ki upošteva trenutne slabosti in odpravlja teritorialno organiziranost.

Cilji, ki sem jih postavil kot osnovo za izdelavo naloge so le deloma doseženi. Predlogi, ki so oblikovani podajajo le osnovne usmeritve za bodoče vodenje podjetja. Prestrukturiranje bo potrebno izvesti tudi na ostalih področjih in pri tem paziti na usklajenost ukrepov, ki naj zagotovijo dolgoročni razvoj podjetja. Seveda obseg te naloge ne dopušča podrobnejše analize in predlogov za ostala področja. Ostaja pa izziv za nadaljnji študij.

Izbrana področja prestrukturiranja v nalogi so tri najpomembnejše sestavine, ki trenutno zavirajo nadaljnji razvoj podjetja. Podjetje potrebuje nove programe, da zmanjša odvisnost od koncesijske pogodbe. Kljub dobremu finančnemu položaju potrebuje nove vire sredstev za zagon novih programov in potrebuje novo obliko organiziranosti, ki bo skupaj z mladimi in podjetnimi strokovnjaki garancija za dobro poslovanje v prihodnosti.

Naj ta zaključek sklenem z citatom profesor Tavčarja, ki veliko pove o delovanju in spremembah, s katerimi smo se ukvarjali.

Ljudje smo v organizacijah oboje – cilj in sredstvo. Ni organizacije, ki bi dolgoročno uspevala, pa ne bi dajala koristi ljudem, zadovoljevala njihove potrebe in želje – in ni organizacije, ki bi mogla delovati brez ljudi. Organizacija brez ljudi je prazna lupina brez življenja in smisla: strateški management je naravnano predvsem na ljudi – in šele zatem na lupino, v kateri delujejo ljudje za cilje organizacije in za lastne cilje. Odgovornost managementa pripada ljudem, ki so organizacijo ustanovili, ki so podjetju dali kapital za delovanje; odgovornost managementa pripada ljudem, ki jim organizacija služi, jim daje koristi; odgovornost managementa nosijo ljudje, ki delajo v organizaciji (Tavčar 1997, 206).



LITERATURA IN VIRI

- AJPES. 2005. *Javna objava letnih poročil*. [Http://www.ajpes.si/jolp/default.asp](http://www.ajpes.si/jolp/default.asp) (23.12.2005).
- Bey, Tricia. 1997. *Real Change Leadership*. London: The 1997 Reengineering Conference in Europe; Enabling Success, 3. in 4. nov..
- Cravens, David W. 1994. *Strategic Marketing*. Irwin, Burr Ridge.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dodič, Roman. 1999. *Proces strateškega načrtovanja za usmerjanje razvoja podjetja Valkarton d.d.* Diplomsko delo, Koper, Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Eccles, Tony. 1996. *Succeeding with change*. London: McGraw-Hill.
- French, Wendell L., Cecil H. Bell in Robert A. Zawacki. 1994. *Organization development and Transformation. Managing Effective Change*. Irwin, Burr Ridge.
- Garvin, David A. 1993. *Building a learning organization*. Harvard Business Review 71 (4):78-91.
- Grundy, Tony. 1995. *Breakthrough Strategies for Growth*. London: Pitman Publishing.
- Hax, Arnoldo. 1988. *Strategisches management*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Koch, Richard. 1995. *The Financial Times Guide to Strategy*. London: Pitman Publishing.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Price Waterhouse. 1997. *CFO – Architect of the Corporations Future*. New York: Yohn Wiley & Sons.
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 2000. *Financiranje*. 2. dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Repovž, Leon. 1992. *Finančna sanacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Robbins, Stephen P. 1991. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- SGG Tolmin d.d. 2005. *Letno poročilo za leto 2004*. Tolmin: SGG Tolmin d.d.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1991. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. 2. predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- The Economist. 2000. *Change management*. 15. julij:65.
- Zakon o gospodarskih družbah, izdaja v knjižni obliki. 1993. Ljubljana: Uradni list R Slovenije.

