

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Aleš POZNIČ

**STRATEŠKO
PLANIRANJE RAZVOJA LESARSTVA NA
SAVINJSKO ŠALEŠKEM OBMOČJU**

DIPLOMSKO DELO

Univerzitetni študij

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Aleš POZNIČ

**STRATEŠKO
PLANIRANJE RAZVOJA LESARSTVA NA
SAVINJSKO ŠALEŠKEM OBMOČJU**

DIPLOMSKO DELO
Univerzitetni študij

**STRATEGIC PLANING OF
DEVELOPEMENT OF WOODWORKING INDUSTRY
OF THE SAVINSKO ŠALEŠKA AREA**

GRADUATION THESIS
University studies

Ljubljana, 2015

Diplomsko delo je zaključek Univerzitetnega študija na Oddelku za lesarstvo. Opravljeno je bilo na Katedri za management in ekonomiko lesnih podjetij na Oddelku za lesarstvo Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja diplomskega dela imenoval prof. dr. Leona Oblaka, za recenzenta pa doc. dr. Joža Kropivška.

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Diplomska naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela. Podpisani se strinjam z objavo svoje naloge v polnem tekstu na spletni strani Digitalne knjižnice Biotehniške fakultete. Izjavljam, da je naloga, ki sem jo oddal v elektronski obliki, identična tiskani verziji.

Aleš Poznič

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Dn
DK	UDK 630*792
KG	lesarstvo/lesna podjetja/strategija/Savinjsko Šaleško območje/SWOT analiza/vprašalnik
AV	POZNIČ, Aleš
SA	OBLAK, Leon (mentor)/KROPIVŠEK, Jože (recenzent)
KZ	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI	2015
IN	STRATEŠKO PLANIRANJE RAZVOJA LESARSTVA NA SAVINJSKO ŠALEŠKEM OBMOČJU
TD	Diplomsko delo (univerzitetni študij)
OP	VIII, 46 str., 2 preg., 29 sl., 1 pril., 18 vir.
IJ	sl
JJ	sl/en
AI	Diplomska naloga obravnava strateško planiranje podjetja kot osnovo za razvoj lesne panoge na Savinjsko Šaleškem območju. Cilj diplomske naloge je, glede na stanje lesne panoge na Savinjsko Šaleškem območju, izpostaviti ključne strateške možnosti, preko katerih bi se lahko v prihodnje lesna panoga hitreje razvijala, ter predstaviti osnovo SWOT analize, ki jo lahko uporabi vsako podjetje, ne glede na velikost poslovanja. V sklopu raziskovalnega dela smo izvedli anketo, na katero se je odzvalo 14 lesnih podjetij na Savinjsko Šaleškem območju. Iz ankete je razvidno, da strateškega načrta nima kar 78,6 odstotka podjetij, približno isti odstotek podjetij tudi nima blagovne znamke in večina izdelkov (78,6 odstotka) teh podjetij spada v razred z nižjo in srednjo dodano vrednostjo. Ugotovili smo, da večina lesnih podjetij ne izkorišča prednosti nadpovprečne gozdnatosti ter zgodovine lesarstva na Savinjsko Šaleškem območju. Tudi zato menimo, da imajo lesna podjetja na Savinjsko Šaleškem območju dovolj velik potencial za razvoj, seveda ob upoštevanju načrtnega strateškega planiranja.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN	Dn
DC	UDC 630*792
CX	wood industry/wood company/strategy/Savinjska-Šaleška Region/SWOT analysis/questionnaire
AU	POZNIČ, Aleš
AA	OBLAK, Leon (supervisor)/KROPIVŠEK, Jože (reviewer)
PP	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
PB	University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science and Technology
PY	2015
TI	STRATEGIC PLANNING OF DEVELOPMENT FOR WOODWORKING INDUSTRY IN THE SAVINJSKA-ŠALEŠKA REGION
DT	Graduation thesis (University studies)
NO	VIII, 46 p., 2 tab., 29 fig., 1 ann., 18 ref.
LA	sl
AL	sl/en
AB	The thesis deals with strategic planning for a company as a basis for the development of woodworking industry in the Savinjska-Šaleška area. Its goal is to highlight the key strategic options for future development of woodworking industry in this area, and to present a basis of SWOT analysis, which can be used by any company regardless of the size of its business. A survey was carried out including 14 woodworking companies from the Savinjsko-Šaleška area. It shows that 78.6 % of companies have no strategic plan, about the same percentage of companies do not have the brand, and most of the products (78.6 %) belong to the segment of lower or middle value. We found out that most woodworking companies do not take advantage of above-average forest cover and the history of the woodworking industry in the area. Nevertheless, we believe that woodworking companies in the Savinjska-Šaleška area have a potential large enough for development, of course, taking into account the systematic approach of strategic planning.

KAZALO VSEBINE

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA.....	III
KEY WORDS DOCUMENTATION	IV
KAZALO VSEBINE	V
KAZALO PREGLEDNIC	VII
KAZALO SLIK	VIII
KAZALO PRILOG	IX
1 UVOD	1
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2 CILJ IN NAMEN	1
1.3 DELOVNE HIPOTEZE	2
2 LESNA PANOGA V EVROPI IN SLOVENIJI	3
2.1 EVROPSKA UNIJA (EU)	3
2.2 SLOVENIJA.....	4
2.3 SAVINJSKO ŠALEŠKO OBMOČJE.....	5
2.3.1 Zgodovina lesarstva.....	5
2.3.2 Gozdnatost in prevladujoče drevesne vrste	6
3 METODE DELA	8
3.1 STRATEŠKO PLANIRANJE	8
3.1.1 Opredelitev planiranja	8
3.1.2 Strategija in strateško planiranje.....	9
3.1.2.1 Vpliv okolja in privlačnost panoge.....	10
3.1.2.2 Proces strateškega planiranja.....	12
3.2 SWOT ANALIZA	13
3.3 ANKETA.....	14
3.3.1 Spletna anketa.....	16
4 REZULTATI.....	17
4.1 ANALIZA LESNE PANOGA NA SAVINJSKO ŠALEŠKEM OBMOČJU	17
4.2 SWOT ANALIZA	34
4.3 VIZIJA IN CILJI	37
4.3.1 Primeri vizije.....	38
4.3.2 Primeri dolgoročnih ciljev	38
4.3.3 Primer kratkoročnih ciljev	39
5 RAZPRAVA IN SKLEPI.....	40
5.1 RAZPRAVA.....	40

5.1.1	Preverjanje hipotez.....	40
5.2	SKLEPI.....	41
6	POVZETEK.....	43
7	LITERATURA IN VIRI	45
ZAHVALA		
PRILOGE		

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Ocena lesne zaloge po drevesnih vrstah na Savinjsko Šaleškem območju ..	
.....	7
Preglednica 2: SWOT analiza lesne panoge na Savinjsko Šaleškem območju	34

KAZALO SLIK

Slika 1:	Štiri skupine vrst planiranja v podjetju (Pučko, 1993: 118).	9
Slika 2:	Vpliv okolja na podjetje (Pučko, 1993: 12)	11
Slika 3:	Vplivi na privlačnost panoge (Jaklič, 2002: 322).	12
Slika 4:	Proces strateškega planiranja (Pučko, 1994: 300).	13
Slika 5:	Razvrstitev podjetij glede na standardno klasifikacijo dejavnosti.	18
Slika 6:	Razvrstitev podjetij glede proizvodne dejavnosti, ki jih opravljajo.....	19
Slika 7:	Največje tehnološke težave	19
Slika 8:	Povprečna letna investicija v osnovna sredstva od leta 2010 do leta 2013.....	20
Slika 9:	Cenovni razred izdelkov, ki jih izdelujejo lesna podjetja na Savinjsko Šaleškem območju.....	20
Slika 10:	Najpogostejša vrsta uporabljenega materiala v lesnih podjetjih na Savinjsko Šaleškem območju.	21
Slika 11:	Delež nakupa masivnega lesa v in izven Savinjsko Šaleškega območja.	22
Slika 12:	Največje organizacijske težave v proizvodnji.....	22
Slika 13:	Delež podjetij, ki delajo kot podizvajalci.	23
Slika 14:	Delež podjetij s standardom za kakovost ISO 9000	24
Slika 15:	Delež podjetij z okoljevarstvenim standardom ISO 14000	24
Slika 16:	Ekološke težave na delovnem mestu	25
Slika 17:	Izkoriščanje lesnih odpadkov.....	26
Slika 18:	Reorganizacija proizvodnje skozi čas delovanja podjetja.....	26
Slika 19:	Načini povezovanja lesnih podjetij s konkurenti.	27
Slika 20:	Najbolj pomembne organizacije s katerimi se podjetja povezujejo.....	28
Slika 21:	Največje organizacijske težave pri poslovanju	28
Slika 22:	Del prihodkov namenjenih za raziskave in razvoj	29
Slika 23:	Delež tistih, ki so že koristili sredstva iz EU skladov	30
Slika 24:	Delež podjetij, ki ima izdelan strateški načrt v tiskani obliki za prihodnjih 3 do 5 let.....	30
Slika 25:	Ključni problemi z zaposlenimi v lesnih podjetjih.	31
Slika 26:	Delež podjetij, ki ima trženjsko strategijo.	32
Slika 27:	Delež lesnih podjetij z oziroma brez blagovne znamke.....	32
Slika 28:	Država konkurence	33
Slika 29:	Odstotek od prodaje lesnih podjetij namenjen za oglaševanje v letih od 2010 do 2013.....	34

KAZALO PRILOG

Priloga A: Anketni vprašnik

1 UVOD

Uporaba lesa in njegovih izdelkov sega v začetke človeške zgodovine. Ni bilo dolgo potrebno, da so ugotovili vsestransko korist tako imenitnega naravnega materiala. Prav Slovenci se lahko pohvalimo, da imamo najstarejše prazgodovinsko kolo, staro okoli 5150 let. Kolo so odkrili na Ljubljanskem barju leta 2002 (Velušček in sod., 2009). Kot že rečeno, so zelo kmalu ugotovili, da je les primeren tako za gradnjo kot za vsakodnevno uporabo. Njegov ugled je v zadnjem času zaradi eksplozivnega razvoja informacijske tehnologije, novih in cenejših materialov, rahlo upadel. Kakorkoli, les je material, ki ga še vedno uporabljamo in se žal zelo počasi zavedamo njegove prednosti tako v smislu ekološke, tehnološke in estetske uporabe.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Ne glede na to, da ima Slovenija in še posebej Savinjsko Šaleško območje velik potencial v zalogi lesne surovine in da je les (s)poznan kot ekološko in tehnično zelo uporaben material, je trenutno stanje v slovenski lesni industriji razmeroma neugodno. Vzrokov za to je veliko. Med njimi so tudi razni neuspeli poizkusi združevanja slovenske lesne industrije preko raznih grozdov in razvojnih centrov v preteklosti, vpliv svetovne recesije 21. stoletja ter morda pomanjkanje ustrezne državne, regijske in podjetniške strategije razvoja.

Ob pregledu zgodovine 20. in 21. stoletja, dobimo občutek, da se potreba po strateški usmerjenosti podjetij ter reorganizaciji največkrat pojavlja v času gospodarske krize oziroma, ko imajo podjetja sistemske težave. Naše prepričanje je, da lahko lesna podjetja, ki uporabljajo načrtno strateško planiranje pri svojem delu, lažje preživijo obdobja slabših gospodarskih razmer na trgu oziroma le s takšnim pristopom postanejo vodilna na svojem področju. Ker je na Savinjsko Šaleškem območju veliko manjših, lesarskih podjetij, smo v nadaljevanju predstavili ključne elemente strateškega planiranja in predstavili primer, kako lahko vsako podjetje s pomočjo SWOT analize in postavitve ciljev, doseže boljše poslovne rezultate na kratek in dolgi rok.

1.2 CILJ IN NAMEN

Cilj diplomske naloge je, glede na stanje lesne panoge na Savinjsko Šaleškem območju, izpostaviti ključne strateške možnosti, preko katerih bi se lahko v prihodnje lesna panoga hitreje razvijala.

Namen te diplomske naloge je prikazati SWOT analizo, kot pomemben del procesa učinkovitega strateškega planiranja, katero naj bi uporabljala obstoječa lesna podjetja na Savinjsko Šaleškem območju.

1.3 DELOVNE HIPOTEZE

Ob upoštevanju stanja v slovenski lesni industriji bomo v raziskavi poskušali dokazati naslednje hipoteze:

- H1: Gozdovi na Savinjsko Šaleškem območju so zadostna lesno-surovinska osnova lesne industrije,
- H2: Na Savinjsko Šaleškem območju prevladujejo lesna podjetja z izdelki nižje in srednje dodane vrednosti,
- H3: Večina lesarskih podjetij na Savinjsko Šaleškem območju nima izdelanega strateškega načrta,
- H4: Podjetja imajo veliko rezerv na področju organizacije dela in uveljavljanja blagovnih znamk.

2 LESNA PANOGA V EVROPI IN SLOVENIJI

2.1 EVROPSKA UNIJA (EU)

V evropski uniji se lahko pohvalimo, da imamo skupaj preko ene tretjine površine pokrite z gozdovi, a v globalnem vidiku to pomeni le 5 odstotkov vseh gozdov na svetu (Steblovnik in sod., 2010).

Lesna panoga v EU pomembno prispeva h gospodarstvu EU, predvsem z vidika zaposlitve, kakor tudi z vidika enakomernejše poselitve ter varovanja življenjskega okolja. Predvsem zaradi socialnih in tudi drugih razlogov jo komisija EU pospešeno restrukturira, s ciljem dvigovanja njene konkurenčne sposobnosti. Panoga je dokaj heterogena in zato se srečuje z različnimi problemi. Primarni del (sektor 16), kjer je problem konkurenčnosti posebej pereč, je karakterističen predvsem po visokih stroških materiala, ki dosegajo celo 50 odstotkov in več v okviru celotnih stroškov (Steblovnik in sod., 2010). Zaradi bistveno dražje surovine in tudi dražjega dela kot v državah konkurentkah (Rusija, Brazilija, Indonezija, Kitajska, ZDA ...), izgublja svojo konkurenčnost, ki je ne more nadomestiti niti z višjo produktivnostjo dela.

Podporni ukrepi držav EU in Komisije EU spodbujajo izvajanje korenite prenove (reinženiringa), kjer bi relativno razdrobljene proizvajalce združili, jih podprli z najmodernejšo tehnologijo, ki omogoča fleksibilno proizvodnjo, in s tem zvišali izrabo kapacitet, kar bi ugodno vplivalo na njihovo konkurenčnost. Poleg tehnološke krepitve, ki ji sledi tudi krepitev novih znanj, se proizvodnja v EU usmerja v proizvodne segmente z višjo dodano vrednostjo. Pomemben podporni ukrep je tudi standardizacija gradbenih elementov (predvsem pri stavbnem pohištvi), kar naj bi omogočilo velikoserijsko proizvodnjo. V skupini regulativnih podpornih ukrepov so tudi bolj strogi standardi v gradbeništvu, standardi protipožarne varnosti in okolju prijaznih materialov (laki, lepila, veziva ...). S temi kakovostnimi ovirami želijo države EU vsaj za nekaj časa zadržati konkurenčen pritisk. Še najmanj težav bo lesna industrija imela na področju pridobivanja surovine, saj je neto prirastek lesne surovine v članicah EU ocenjen na 645 milijonov kubičnih metrov, pri čemer znaša letni izkoristek (posek) le 64 odstotka od prirastka (Steblovnik in sod., 2010).

Zato že od leta 2006, na pobudo Evropske konfederacije lesarske industrije (CEI-Bois), spodbujajo uporabo lesa za gradnjo, namesto ostalih materialov, ki so za okolje bolj obremenjujoči.

2.2 SLOVENIJA

Slovenija sodi med države z izrazito gozdnatostjo, v evropski uniji sta pred nami samo Švedska in Finska. Po podatkih Zavoda za gozdove Republike Slovenije, znaša površina slovenskih gozdov 1.184.526 ha oz. 58,4 odstotkov države. Lesna zaloga slovenskih gozdov znaša 337,8 mil. m³ oz. 285 m³/ha. V slovenskih gozdovih prevladujejo listavci, katerih je 54 odstotkov, iglavcev pa preostalih 46 odstotkov. Letni prirastek slovenskih gozdov je 8,4 mil. m³ oz. 7,1 m³/ha. Tri četrtine gozdov v Sloveniji je zasebnih, razdrobljenih na več kot 313.000 posesti, pol milijona pa je lastnikov. Evidentirani posek iz leta 2012 je znašal 3,9 mil. m³, od tega je bilo 2,2 m³ iglavcev in 1,7 m³ listavcev (Lesna zaloga ..., 2012).

V strateško raziskovalnem programu (2006) slovenske gozdno-lesne tehnološke platforme so zapisali, da je za področje lesne in pohištvene industrije kakovosten les osnovna surovina in pomemben pogoj za kakovosten izdelek. Poleg omenjenega, je za doseganje konkurenčne prednosti v segmentu izdelkov z višjo dodano vrednostjo potrebna inovativnosti, vrhunski izgled in zavedanje pomena trajnostne rabe lesa.

Iz vsebinskega področja razvoja lesne panoge je poudarek na naslednjih sklopih:

- modifikacija lesa;
- zaščitni pripravki na osnovi okolju prijaznejših sestavin;
- površinska obdelava z manjšo vsebnostjo hlapnih organskih topil;
- konstrukcijska zaščita;
- mehanizmi razgradnje lesa z lesnimi glivami in vloga nizkomolekularnih spojin pri teh procesih;
- možnosti lepljenja in površinske obdelave lesnih materialov z izboljšano odpornostjo;
- nove obdelovalne tehnologije;
- izraba ostankov lesa za nove proizvode (kompoziti);
- novi pristopi v restavratorstvu.

Seveda se tako kot vsaka panoga tudi lesna ukvarja z raznimi težavami in izzivi. Zadnja uradna študija, ki spada pod strategijo slovenske lesne industrije, sega v leto 2012. V njej so ugotovili več razlogov za nastalo situacijo. Težave in izzive so razdelili na 8 večjih sklopov (Human in sod., 2012):

1. Splošno gospodarsko okolje (plačilna nedisciplina, prevelika obremenitev dela, managerski prevzemi, izčrpavanje podjetij, sodne zamude ...).
2. Razvoj (premalo namenjenih sredstev za razvoj, ni razširjenega razvoja novih

izdelkov z visoko dodano vrednostjo, ni predpogoja za črpanje sredstev namenjenih za razvoj ...).

3. Razdeljena, razdrobljena in premalo medsebojno povezana proizvodna veriga, premajhna povezanost podjetij.
4. Ugled (laična javnost z negativnim prizvokom dojema lesno panogo, premalo je promocije in preveč stečajev lesarskih podjetij).
5. Viri lesa (gozdna posestva so preveč razdrobljena, da bi omogočala optimalni razvoj okrbovalnih verig, slaba tehnična opremljenost manjših podjetij in lastnikov gozdov, nestimulativna davčna politika do gosopodarjenja z gozdovi ...).
6. Težave s kadri (v podjetjih je premalo inženirskega kadra, neatraktivnost zaposlitve v panogi ...).
7. Tehnološka opremljenost (v obratih primarne dejavnosti, v večini ni tehnološke ustreznosti, posledično ne dosegajo konkurence iz sosednjih držav ...).
8. Neustrezna umestitev sektorja v politiko države v preteklosti.

Tudi na Savinjsko Šaleškem območju je mogoče pričakovati podobne težave in izzive, kot jih ima celotna panoga v Sloveniji.

2.3 SAVINJSKO ŠALEŠKO OBMOČJE

Savinjsko Šaleško območje zajema področja devetih občin: Gornji Grad, Ljubno, Luče, Mozirje, Nazarje, Solčava, Šmartno ob Paki, Šoštanj in Velenje.

2.3.1 Zgodovina lesarstva

Zgodovina upravljanja z gozdovi na območju Zgornj Savinjske doline sega po zaslugi benediktincev v leto 1140. Takrat so v Gornjem Gradu ustanovili samostan, menihi iz tega samostana pa so z ukrepom krčenja gozdov, omogočili poselitev hribovskih predelov.

Naslednja znana, večja sprememba na tem območju se je zgodila med drugo svetovno vojno, ko je zemljiško posestvo ljubljanske škofije prešlo pod nemško upravo, ob koncu vojne, leta 1945 pa je bilo razlašeno, njegovo upravljanje pa preneseno na Državno gozdno upravo Nazarje. Za tem je bilo leta 1953 ustanovljeno Gozdno gospodarstvo Nazarje, ki je skrbelo za te podržavljene gozdove. Teh je bilo približno 40 odstotkov. Kasneje v letu 2004 pa je gozdove v obsegu 8100 hektarjev po denacionalizaciji nazaj dobila ljubljanska nadškofija. Omeniti je potrebno tudi, da je bila Zgornje Savinjska dolina znana po tako imenovanih flosarjih in furmanih. Flosarji so bili ljudje, ki so hlodovino z značilnim transportom po

reki Savinji in Dreti ter njujih pritokih prepeljali do Nazarij in včasih celo do Letuša. Furmani pa so skrbeli za prevoz blaga in lesa z vprežnimi vozovi. Ravno zaradi njihovega slovesa so se v Zgornji Savinjski dolini ohranili dlje kot drugod v Sloveniji.

Bolj sodobna zgodovina predelave lesa sega v leto 1901, ko je ljubljanska nadškofija podpisala pogodbo z italijansko firmo o financiranju izgradnje industrijske žage v Nazarjah v zameno za dobavo iglavcev. Od takrat naprej je Nazarje bilo osrčje lesno predelovalne industrije na Savinjsko Šaleškem območju. Razvoj iz osnovno predelovalne industrije se je začel v letu 1912, ko so začeli s proizvodnjo za izdelavo zabojev iz odpadnih desk in kasneje v letu 1929/30 zgradili največjo proizvodnjo zabojev v Sloveniji (Videčnik, 1998: 63).

V razvoju lesne industrije na Savinjsko Šaleškem območju je zelo pomembno leto 1957, ko je bilo ustanovljeno Lesno industrijsko podjetje (LIP), v okviru katerega so bili združeni vsi lesarski obrati v dolini. Za tem so leta 1960 dogradili nov obrat stavbnega pohištva s sušilnico za žagan les. Znan je bil tudi obrat za proizvodnjo ladijskega poda. Leta 1967 pride ponovno do združitve lesne in gozdarske stroke v novo obliko in takrat je bilo ustanovljeno podjetje (delovna organizacija) GLIN Nazarje. Že leta 1970 je bila kot rezultat skupnih prizadevanj zgrajena takrat največja in najmodernejša tovarna ivernih plošč v državi. Leta 1978 pride do razpada združenja na Smreko v Gornjem Gradu, Gozdno gospodarstvo Nazarje in Lesno industrijo Nazarje. Slednja ohrani ime GLIN in se z Gorenjem iz Velenja združi v podjetje GORENJE GLIN Nazarje (Videčnik, 1998: 100).

2.3.2 Gozdnatost in prevladujoče drevesne vrste

Podatki iz gozdnogospodarskega načrta za Savinjsko Šaleško območje, ki ga je Vlada Republike Slovenije sprejela 8. novembra 2012 kažejo, da je gozdnatost Savinjsko Šaleškega območja neverjetnih 71,1 odstotka. To je veliko več od slovenskega povprečja. Lesne zaloge je kar 352,1 m³/ha, letni prirastek pa znaša 8,54 m³/ha (Gozdnogospodarski načrt ..., 2012). Pri tem je najbolj zanimivo, da se izkorišča le dobra polovica letnega prirastka. Posledično narašča tudi gozdnatost.

Preglednica 1: Ocena lesne zaloge po drevesnih vrstah na Savinjsko Šaleškem območju (Gozdnogospodarski načrt ..., 2012).

Drevesna vrsta	Lesna zaloga (m ³ /ha)	Delež (%)
Smreka	214,8	61,0
Jelka	19,1	5,4
Ostali iglavci	26,8	7,6
Bukev	66,5	18,9
Hrast	7,2	2,0
Plemeniti listavci	10,9	3,1
Ostali trdi listavci	5,2	1,5
Mehki listavci	1,6	0,5
Iglavci	260,6	74,0
Listavci	91,5	26,0

3 METODE DELA

3.1 STRATEŠKO PLANIRANJE

3.1.1 Opredelitev planiranja

Različni strokovnjaki planiranje opredeljujejo na več načinov. Za lažje razumevanje bomo opredelili planiranje kot proces v katerem določimo želene cilje in poti za doseg te ciljev (Rozman in sod., 1993: 98).

Kadar planiramo, si organizirano predstavljamo prihodnost in delovanje tako mikro kot makro ekonomskih planov. Na ta način poskušamo zmanjšati poslovno tveganje.

V gospodarskih organizacijah se planiranje v osnovi opredeljuje na vsebinsko in metodološko. Vsebinsko planiranje zajema tehnološko - ekonomsko področje, kot je potek gospodarjenja v globalu, metodološko planiranje pa zajema organizacijsko področje, torej planiranje znotraj organizacijske strukture.

Planiranje delimo po številnih merilih. Najpogosteje se v teoriji in praksi uporablja planiranje po (Pučko, 1993: 117):

- času,
- obsegu organizacijske enote,
- vsebini ali po predmetu planiranja in
- značilnostih planiranja.

Za naše potrebe bomo rekli, da je strategija proces odločitev, ki opredeljuje namene in cilje organizacije, predvideva ustrezne usmeritve in načrte za doseganje želenih ciljev ter definira obseg poslovanja, v katerem zajema ekonomski in neekonomski prispevek do svojih lastnikov, zaposlenih, strank in skupnosti (Nickols, 2008).

Pučko (2006: 169) preprosto opredeljuje strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena oziroma bodo uresničeni strateški cilji.

Torej, strateško planiranje je sestavljeno iz strategije in planiranja kot orodja za doseganje zastavljenih ciljev v strategiji. V primeru razvoja lesarske panoge je potrebno v strateško planiranje vključiti tudi komponento rasti, tako iz tehnološkega kot ekonomskega vidika.

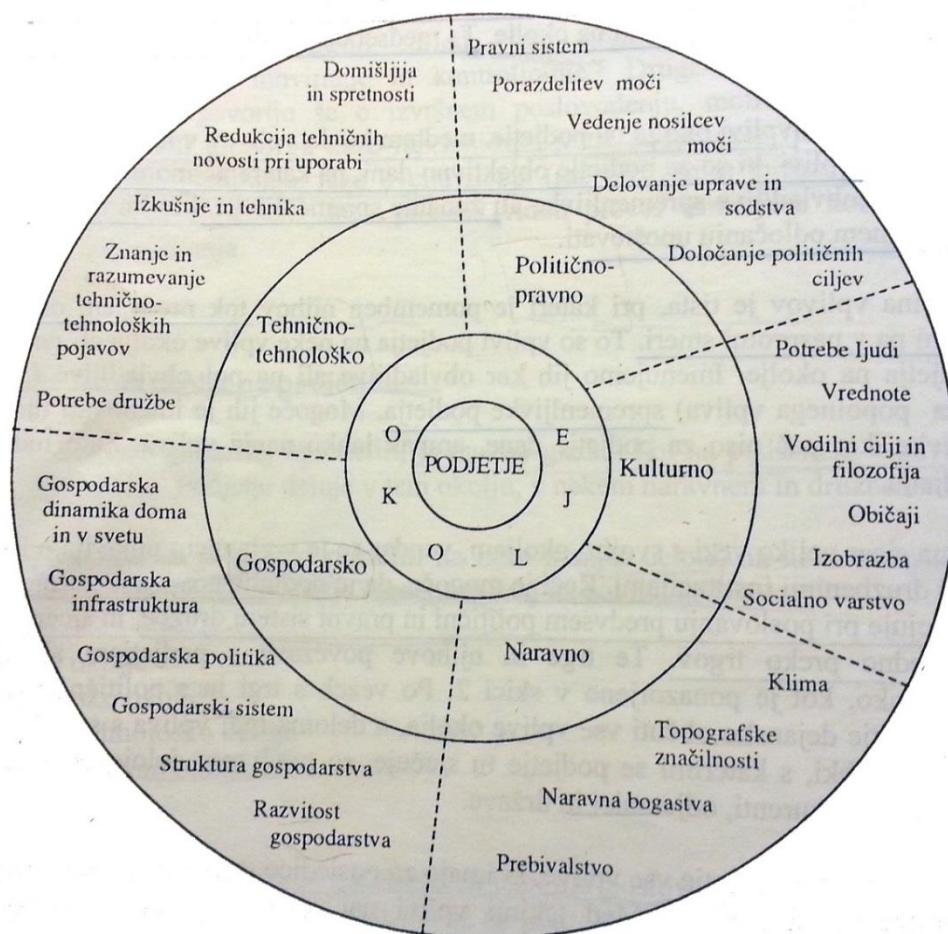
Strateško planiranje pri razvoju lesne panoge zajema vse strategije, ki služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin. Te pa so predvsem načrtovanje novih proizvodov, novih organizacijskih in proizvodnih metod ter iskanje novih trgov. (Pučko, 2006: 176)

Znotraj uspešnega procesa strateškega načrtovanja igra pomembno vlogo, poleg že navedenega, tudi predvidevanje. V procesu predvidevanja, se ocenjujejo zunanje oz. objektivne razmere iz preteklosti in sedanjosti, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja v določenem prihodnjem časovnem obdobju (Pučko, 2006: 59).

3.1.2.1 Vpliv okolja in privlačnost panoge

Velik vpliv na doseganje želenih strateških namenov in ciljev na podjetje oziroma organizacijo ima tudi okolje. Pučko (1993: 10) navaja, da se vsako podjetje nahaja v okolju, ki je sestavljeno iz petih podokolij:

- naravno,
- gospodarsko,
- tehnično-tehnološko,
- politično-pravno in
- kulturno.

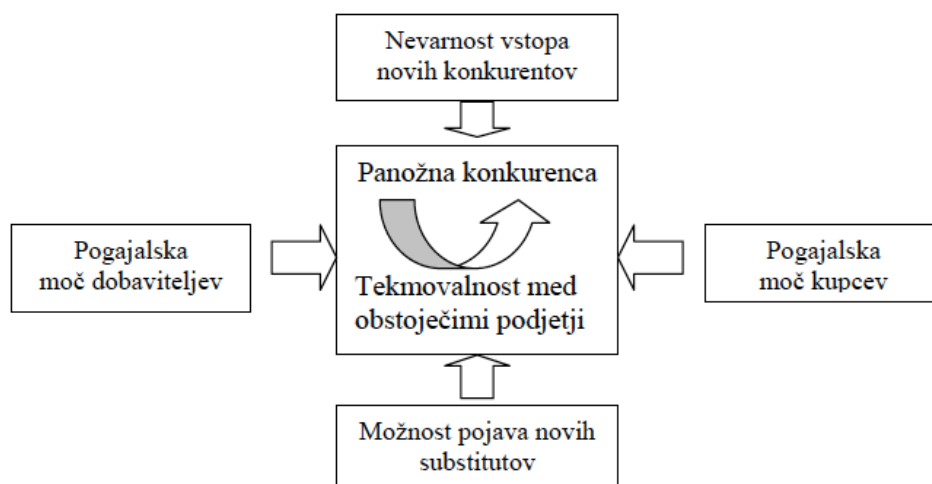


Slika 2: Vpliv okolja na podjetje (Pučko, 1993: 12)

Vsa ta okolja vplivajo na možnost uspešnega poslovanja podjetja oziroma ga omejujejo v kolikor vplivov iz okolja podjetje ne upošteva pri svoji strategiji razvoja.

Pri izdelavi strategije razvoja, ne smemo spregledati tudi faktorja privlačnosti panoge, ki nam pove ali je lahko panoga dolgoročno ekonomsko uspešna ali ne. Privlačnost panoge se definira glede na:

- nevarnost vstopa novih konkurentov,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- pogajalske moči kupcev,
- nevarnost substitucije in
- rivalstvo med konkurenti.



Slika 3: Vplivi na privlačnost panoge (Jaklič, 2002: 322).

Nevarnost vstopa novih konkurentov se določi glede na potreben obseg naložb, izrabljanje ekonomije obsega, nezmožnosti za pristop k prodajnim kanalom, dostop do ustrezne delovne sile idr.

Pogajalska moč dobaviteljev se kaže v njihovem obsegu poslovanja in dobave, prisotnosti konkurence med dobavitelji, prodajni spekter proizvodov idr.

Kupci si z večjim obsegom in koncentracijo nakupov ter informiranostjo dvigujejo pogajalsko moč. Pomemben dejavnik pri pogajalski moči kupcev je strošek, če želi zamenjati dobavitelja.

Razmerje med ceno in kakovostjo nadomestka določi nevarnost substitucije ter vključno s stroškom zamenjave in nagnjenosti kupca k substituciji.

Zadnji dejavnik, rivalstvo med konkurenti, pa določimo glede na stopnjo rasti panoge, v povezavi s fiksnimi stroški in dodano vrednostjo, število blagovnih znamk, razlikovanje proizvodov, potrebne stroške za spremembo dobavitelja, pomen panoge za konkurente, ovire za izstop iz panoge idr. (Pučko, 1994: 303).

3.1.2.2 Proces strateškega planiranja

Strateško planiranje razvoja je kompleksen proces, ki potrebuje sistematski pristop. Rezultat strateškega planiranja morajo biti strateški plani, ki so izvedljivi, treba jih je uresničiti in kasneje spremljati.

Za potrebe prikaza strateškega planiranja podjetja bomo izpostavili proces, ki ga predlaga Pučko (1994: 300). Pravi, da je takšen proces, v širšem smislu razdeljen na:

- fazo izdelave planskih izhodišč,
- proces strateškega planiranja v ožjem smislu in
- fazo uresničevanja in kontrole.

Planska izhodišča	Proces strateškega planiranja v ožjem smislu				Uresničevanje in kontrola
Družbeno ekonomsko okolje Analiza poslovanja Predvidevanje Vizija in poslanstvo	Celovita ocena Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev Ugotavljanje planskih vrzeli	Razvijanje korporacijskih strategij Razvijanje poslovnih strategij razvijanje funkcijskih strategij	Ocenjevanje in zbiranje strategij	Taktično planiranje Programiranje in predračunavanje Kontrola

Slika 4: Proces strateškega planiranja (Pučko, 1994: 300).

Planska izhodišča so zelo pomembna, saj je od njih odvisen nadaljnji proces strateškega planiranja. Zato je pomembno, da se na začetku zagotovi čim več podatkov, s katerimi se analizira obstoječe poslovanje, definira družbeno-ekonomsko okolje ter po potrebi določi novo vizijo in poslanstvo.

Osrednji, ožji del procesa strateškega planiranja zavzame največ časa, saj je potrebno na podlagi pridobljenih podatkov izdelati SWOT analizo, postaviti planske cilje, ugotoviti planske vrzeli ter razviti ustrezno poslovno in funkcijsko strategijo.

Zadnja faza procesa strateškega planiranja zajema uresničevanje strategije ter kontrolo (Pučko, 1994: 300).

3.2 SWOT ANALIZA

Celovito ocenjevanje stanja in položaja podjetja je eno izmed najtežjih faz v procesu odločanja oz. strateškega planiranja. V tej fazi poskušamo oceniti vse njegove prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. To ocenjevanje se imenuje SWOT analiza (Strenght = prednost, Weakness = slabost, Opportunity = priložnost in Treath = nevarnost).

Namen te analize je ugotoviti položaj podjetja v primerjavi s konkurenco, torej definirati prednosti in slabosti, ob tem pa poiskati poslovne priložnosti in nevarnosti.

Ta metoda ocenjevanja stanja ponuja dva načina in sicer, subjektivno in točkovno ocenjevanje profila sestavin (Pučko, 2006: 307-308). Sami smo v nadaljevanju uporabili najbolj razširjen način, torej način subjektivnega ocenjevanja.

Pred začetkom izdelave SWOT analize mora imeti podjetje pripravljena planska izhodišča, ki so opisana v podpoglavju 3.1.2.2, ter v nadaljevanju upoštevati vplive okolja, ki smo jih navedli v podpoglavju 3.1.2.1.

Zbiranje informacij glede vplivov iz okolja imenujemo tudi zunanja analiza. V tej fazi je potrebno izkoristiti čim več javno dostopnih podatkov, ki zahtevajo sistematični pristop.

3.3 ANKETA

Anketa je v najširšem pomenu besede vsako organizirano zbiranje podatkov, kjer sodeluje večje število ljudi, navadno pa tako poimenujejo postopek, pri katerem uporabljamo številna, sistematično izbrana vprašanja, na katera anketirane osebe dajejo svoje odgovore.

Poznamo več vrst anket, glede na:

- način izvajanja (pismeno ali spletno ter ustno ali intervju),
- predmet raziskovanja (objektivne stvarnosti in subjektivne stvarnosti),
- namen raziskovanja (orientacijske, diagnostične in eksperimentalne ankete) in
- preciznost (intenzivne in ekstenzivne ankete).

Anketa je sistematičen postopek s ciljem zbiranja podatkov preko željne skupine ljudi in se navadno izvaja le pismeno, beseda intervju pa pomeni ustno spraševanje in pridobivanje podatkov. Pri obeh načinih želimo priti do odgovorov kot so želje, nameni, cilji, stališča itd. anketirancev.

Anketa more vsebovati tako objektivne kot tudi subjektivne podatke. Prvi se nanašajo in so odvisni od anketirančevih želj, mnenj, čustev, gre za navajanje spola, starosti, socialno poreklo, izobrazbo ipd., bolj pogosto pa raziskujemo z anketami subjektivne odgovore (želje, mnenja, interese, stališča ...). Kot je že zgoraj omenjeno razlikujemo ankete tudi glede na namen. Orientacijske ankete nam prikažejo le vpogled v stanje, ki ga proučujemo, ne daje pa nam pogleda nad stanjem. Ne razkrivajo nam relacij in vzrokov različnih stanj. Te ankete vsebujejo vprašanja odprtega tipa, saj možnost prostega odgovarjanja omogoča, da

anketiranci nakažejo, kje je težišče problema. Z diagnostično anketo lahko že prikažemo neko stanje in naš namen je, da bomo v ugotovljeno stanje aktivno posegli (npr. izvedli določene izobraževalne ukrepe). Pri eksperimentalni anketi pa je cilj, da lahko z njo preverjamo hipoteze (Pečjak, 1963: 5).

Ankete izvajamo po zastavljenem načrtu. Če je načrt dobro pripravljen, bo naša uspešnost toliko večja in z njim se izognemo brezplodnemu poskušanju in številnim napakam, ki so tipične za slučajne opazovalce pojavov. Ena od možnih shem po katerem izvajamo anketno raziskavo je:

1. formulacija problema raziskave,
2. določitev populacije in izbora vzorca,
3. izbor vrste ankete in sestavljanja vprašalnika,
4. anketiranje ali zbiranje podatkov,
5. obdelava izbranih podatkov in nazadnje interpretacija podatkov.

Najbolj važna faza raziskave je formulacija problema, saj je od tega odvisen ves nadaljnji potek. Formulacija problema zajema določanje cilja anketnega raziskovanja in določanje predmeta raziskovanja. Če neprimerno zastavimo problem raziskave, nam povzroči napake in neprimernosti v drugih fazah raziskave (Pečjak, 1963: 15).

Anketna metoda mora biti prilagojena tako raziskovalnemu problemu, kot tudi populaciji, ki jo proučujemo. Izbor vprašalnika, vprašanj in tehnike je odvisna od problema raziskave in od oseb, od katerih pridobivamo podatke. Pri anketi se je potrebno zavedati, da skoraj ni možno, da bomo izprašali vse enote populacije, zato anketo izvajamo na manjšem številu enot, ki jih imenujemo vzorec. Če pridobimo in nam uspe sestaviti idealen vzorec, ki je reprezentativen, kar pomeni, da v malem odraža vse psihične in socialne značilnosti populacije, bomo lahko dobili zelo natančne rezultate (Pečjak, 1963: 17).

Pri sestavljanju vprašalnika se moremo najprej odločiti ali bomo uporabljali odprti ali zaprti vprašalnik, ali sestaviti vprašanja z dihotomnimi ali z več stranskimi odgovori itd. Potrebno je paziti tudi na to, kdo bo anketiran, kdaj, koliko časa traja anketni list, kakšna naj bo anketna situacija itd. ter na kakšen način bomo podatke obdelali.

Pri odprtem vprašalniku so podana vprašanja tako, da anketiranec sam formulira odgovore, pri zaprtem vprašalniku pa so odgovori že vnaprej podani in se mora anketiranec odločiti in izbrati odgovor le iz naštetih možnosti. Tako odprt kot tudi zaprt vprašalnik imata nekaj prednosti kot tudi pomanjkljivosti. Glavna prednost odprtega vprašalnika je v tem, da

anketiranec lahko svobodno odgovarja, kar nam omogoča, da dobimo širok in izčrpen pogled v predmet. Pri zaprtih vprašalnikih pa je včasih problem ta, da noben predlagan odgovor ne ustreza anketirancu, včasih so formulirani odgovori tako, da jih noben ne razume, pri odprtem pa to ni mogoče. Pomanjkljivost odprtih vprašalnikov je, da je težko klasificirati odgovore v ustrezne razrede, ker so preveč heterogeni in včasih odprti vprašalnik tudi zavaja anketirance k hitrim in površnim odgovorom. Velikokrat zaradi tega, anketa vsebuje tako zaprta vprašanja v večji meri in odprta v manjši (Pečjak, 1963: 20).

3.3.1 Spletna anketa

Ko govorimo o spletni anketi imamo v mislih izvedbo anketiranja s pomočjo različnih orodij dostopnih na svetovnem spletu, ki omogočajo enostavno izvedbo in analizo podatkov ankete.

Tako kot vsaka, tudi spletna anketa zahteva za kakovostno izvedbo poleg tehničnega znanja tudi znanje o osnovnih metodoloških zakonitosti (Spletne ankete, 2011).

Spletne ankete zagotavljajo določeno prednost pred ostalimi, ker združujejo tri komponente (Splošen opis, 2011):

- podporo za razvoj, izdelavo in oblikovanje spletnega vprašalnika,
- izvedbo spletne ankete, torej podporo vabilom v anketo in zbiranju podatkov,
- statistično analizo zbranih podatkov in procesno analitiko.

4 REZULTATI

Lesarstvo je pomembna in heterogena panoga, saj vključuje tako naravoslovne in tehniške, kot tudi ekonomske in družbene discipline. Za izdelavo raziskave stanja bi bilo potrebno vsako od naštetih področij podrobno preučiti.

Odločili smo se, da podatke o stanju lesne panoge v regiji pridobimo iz lesnopredelovalnih podjetij na Savinjsko Šaleškem območju ter od Zavoda za gozdove.

Od Zavoda za gozdove smo pridobili podatke o surovini (gozdnatosti) in zgodovini lesne panoge znotraj regije. Ti podatki so bili večinoma že v obdelani obliki (nadaljnja analiza ni bila potrebna).

Drugi, obsežnejši del podatkov pa smo pridobili z anketiranjem lesnih podjetij. Odločili smo se za pristop s spletnim vprašalnikom ter razposlali dopis za sodelovanje na elektronsko pošto vsem ključnim lesnim podjetjem na Savinjsko Šaleškem območju, v katerem smo pozvali podjetja, naj izpolnijo spletni vprašalnik.

V bazo anketiranih podjetij smo meseca aprila 2015 vključili vsa tista, ki so preko javno dostopnih podatkov imela informacijo o elektronskem naslovu ter nekaj takšnih, od katerih smo imeli predhodno že kontakt. Vseh teh podjetij je bilo 74. Ker Savinjsko Šaleško območje ne spada v uradno regijo, je bilo potrebno pridobiti podatke za vsako občino posebej.

Vprašalnik smo izdelali z uporabo storitve na www.1ka.si.

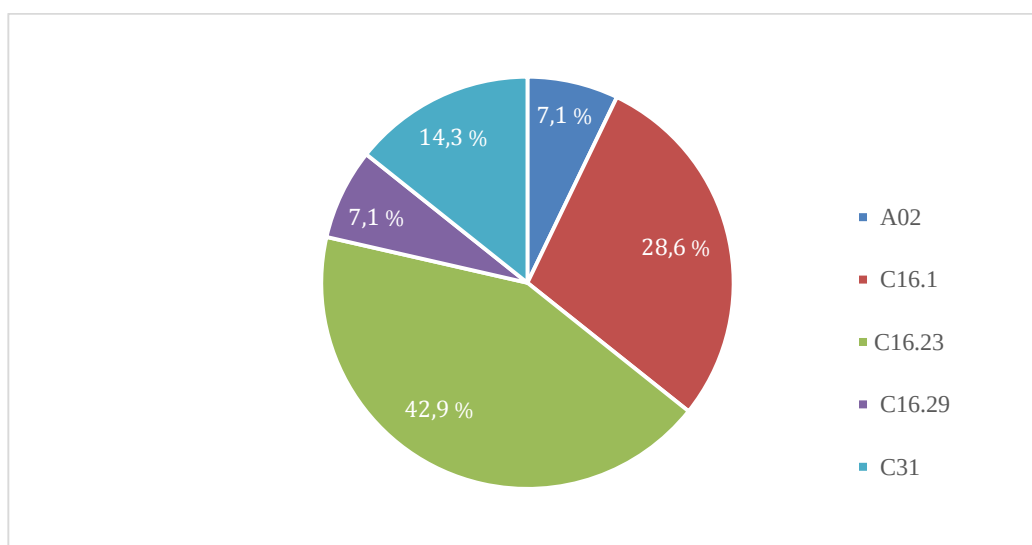
4.1 ANALIZA LESNE PANOGE NA SAVINJSKO ŠALEŠKEM OBMOČJU

V delu analize stanja smo se osredotočili na ključna vprašanja, s katerimi lahko potrdimo ali ovržemo večino zastavljenih hipotez. Prvotno, širše zastavljen vprašalnik, smo kasneje zaradi želje po čim večjem odzivu podjetij skrajšali na 26, za nas pomembnih vprašanj.

Analiza temelji na izpolnjenih vprašalnikih, uki so ga dobila ključna lesna podjetja na Savinjsko Šaleškem območju. Vprašalnik (Priloga A) je zajemal več tematik, od finančnega in strateškega do organizacijskega poslovanja.

Vprašalnik smo poslali na 74 različnih elektronskih naslovov različnih lesnih podjetij in dobili 19 izpolnjenih vprašalnikov, stopnja odziva je bila torej 25,7 odstotna. Od vseh izpolnjenih vprašalnikov je bilo 5 nepopolnih in 14 popolnih, na katerih temelji naša raziskava.

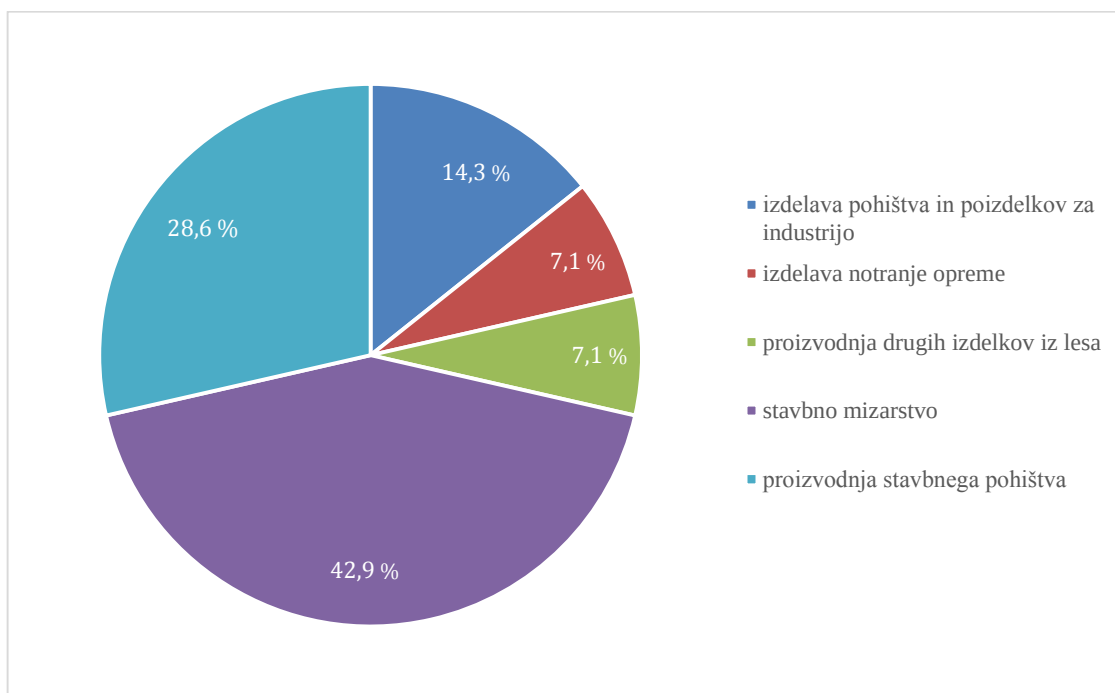
Največ odziva je bilo iz podjetij, ki imajo registrirano primarno dejavnost po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) »Stavbno mizarstvo« (42,9 odstotka) ter »Žaganje in skobljanje lesa ter impregniranje lesa« (28,6 odstotka). 14,3 odstotka anket je prišlo iz podjetij z dejavnostjo »Proizvodnja pohištva«, po 7,1 odstotka odziva pa smo dobili iz dejavnosti »Gozdarstvo in gozdarske storitve«, »Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, slame in protja« in »Proizvodnja lesene embalaže«.



Slika 5: Razvrstitev podjetij glede na standardno klasifikacijo dejavnosti.

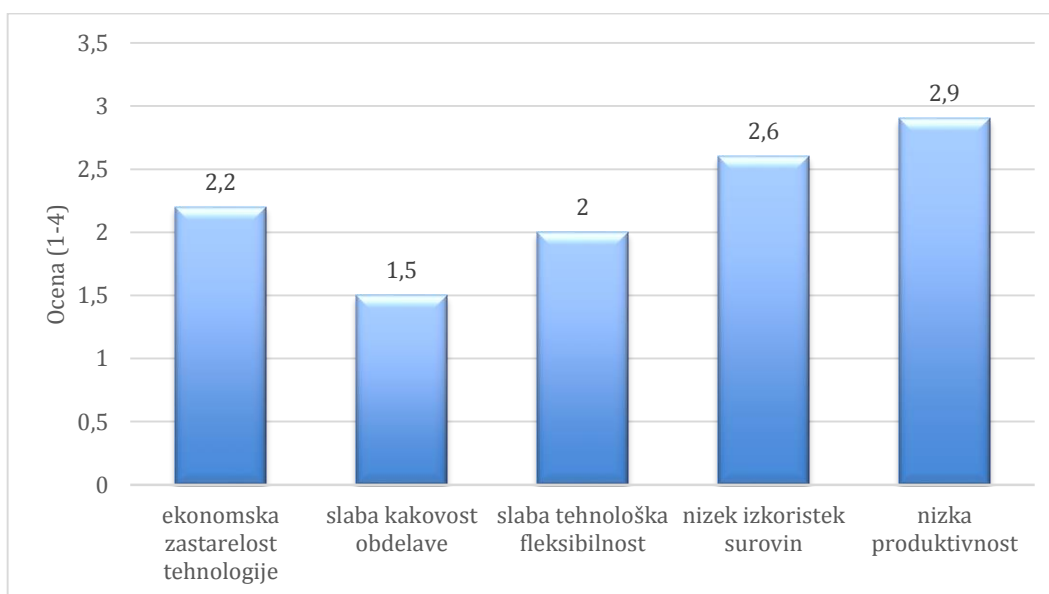
Legenda: A02 – Gozdarstvo in gozdarske storitve, C16.1 – Žaganje in skobljanje lesa ter impregniranje lesa, C16.23 – stavbno mizarstvo, C16.29 – Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, C31 – Proizvodnja pohištva.

Iz podatkov o standardni klasifikaciji lahko razberemo, da prevladujeta dve dejavnosti in sicer stavbno mizarstvo ter žaganje in skobljanje lesa ter impregnacija lesa. Glede na zgodovino lesarstva in nadpovprečno gozdnatost na Savinjsko Šaleškem območju, ki presega 70 odstotkov, ta podatek ni presenetljiv.



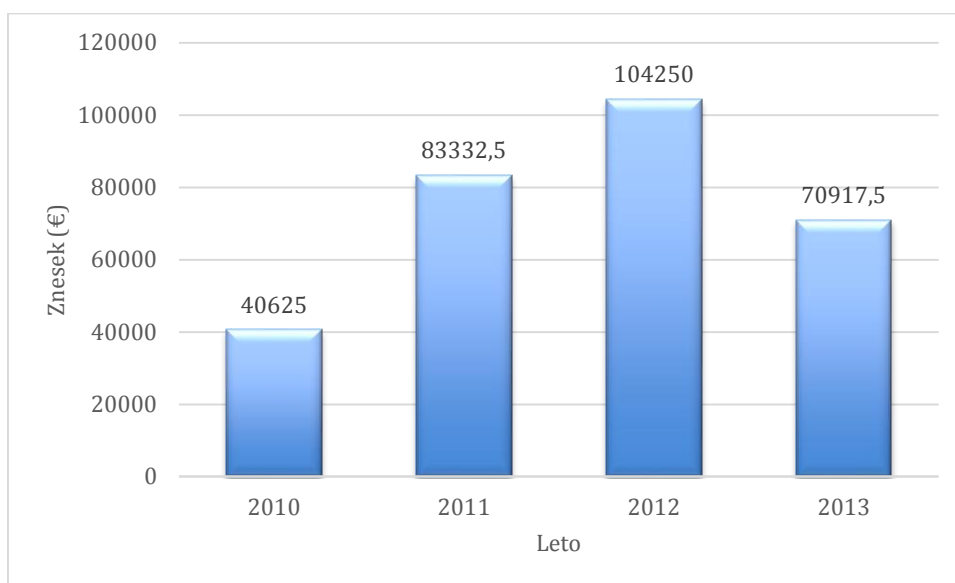
Slika 6: Razvrstitev podjetij glede proizvodne dejavnosti, ki jih opravljajo.

Vpliv zgodovine lesarstva in nadpovprečne gozdnatosti je verjetno posledica, da se podjetja osredotočajo za proizvodne dejavnosti, ki zajemajo masivni les. Iz slike 6 je očitno, da se dobrih 70 odstotkov podjetij ukvarja s stavbnim mizarstvom in proizvodnjo stavbnega pohištva.



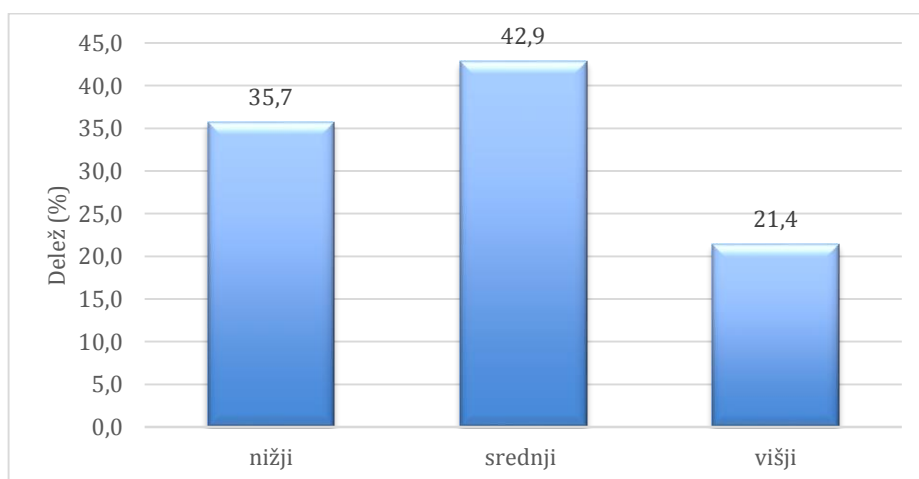
Slika 7: Največje tehnološke težave

Podjetja v povprečju ocenjujejo, da predstavlja največjo tehnološko težavo nizka produktivnost ter nizek izkoristek surovin, najmanjšo tehnološko težavo pa slaba kakovost obdelave. Zagotovo se težave razlikujejo od podjetja do podjetja in so vezane na ostale specifične parametre, vendar bi bila v nekaterih primerih, kot je nizek izkoristek surovin potrebna dodatna, podrobna raziskava, ki bi pokazala ali lahko podjetja poiščejo skupno rešitev, kot je npr. izdelava novega polizdelka in izdelka oziroma potrebujejo individualno rešitev tehnološkega problema.



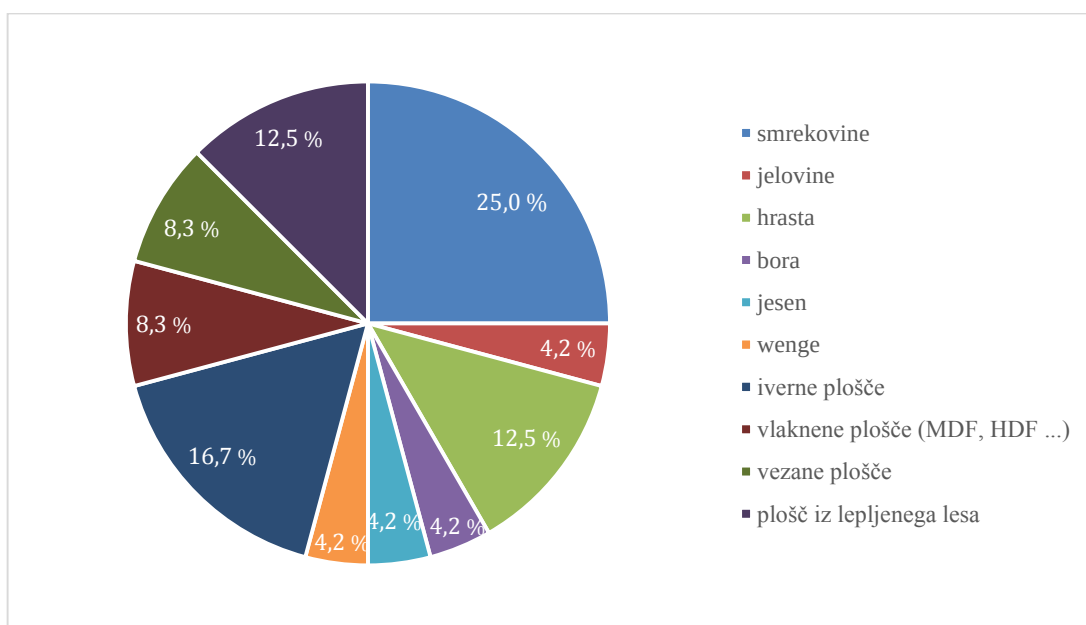
Slika 8: Povprečna letna investicija v osnovna sredstva od leta 2010 do leta 2013.

Najmanjšo povprečno investicijo v osnovna sredstva v letu 2010 si razlagamo s tem, da je gospodarsko krizo v Sloveniji začutila tudi lesna industrija.



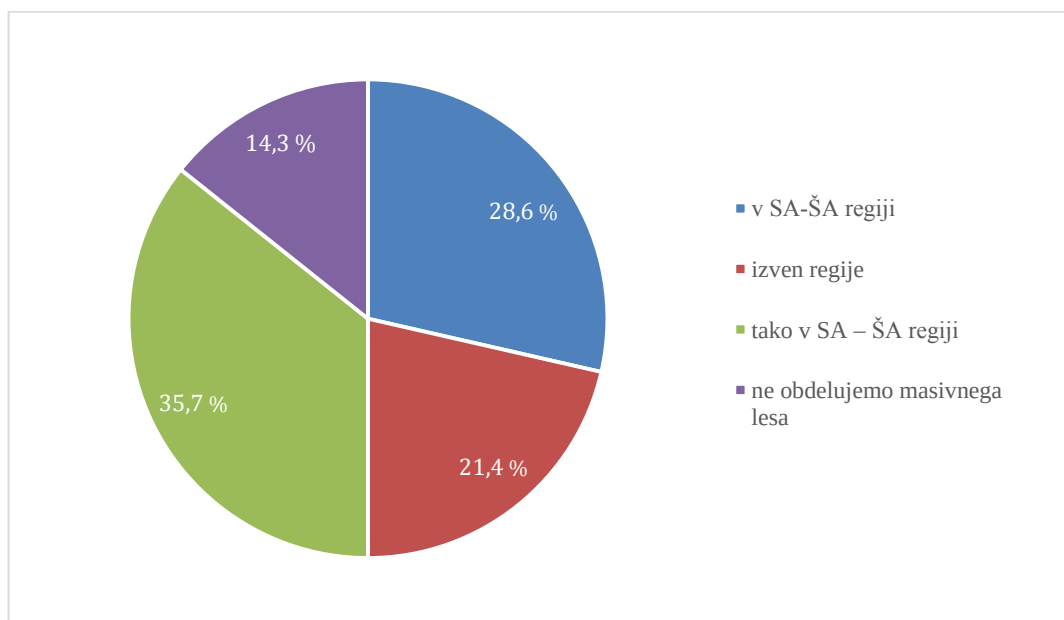
Slika 9: Cenovni razred izdelkov, ki jih izdelujejo lesna podjetja na Savinjsko Šaleškem območju.

Slika 9 nam pove, da se lesna podjetja na Savinjsko Šaleškem območju osredotočajo predvsem na izdelke nižjega in srednjega cenovnega razreda. Ta dva cenovna razreda naj bi se pojavljala v poslovnem modelu srednje velikih ter velikih podjetij in ne v malih in mikro podjetij, kot je to v našem primeru. Razlog za takšno odločitev vidimo v zgrešeni začetni strategiji lesnih podjetij, saj posledično poslovanje z manjšimi dobički ne dovoljuje vlaganj v nadaljnji razvoj izdelkov z višjo dodatno vrednostjo. Poleg omenjenega, jim prehod v višji cenovni razred otežuje poslovno okolje, v katerem je čedalje težje pridobiti ugodno posojilo.



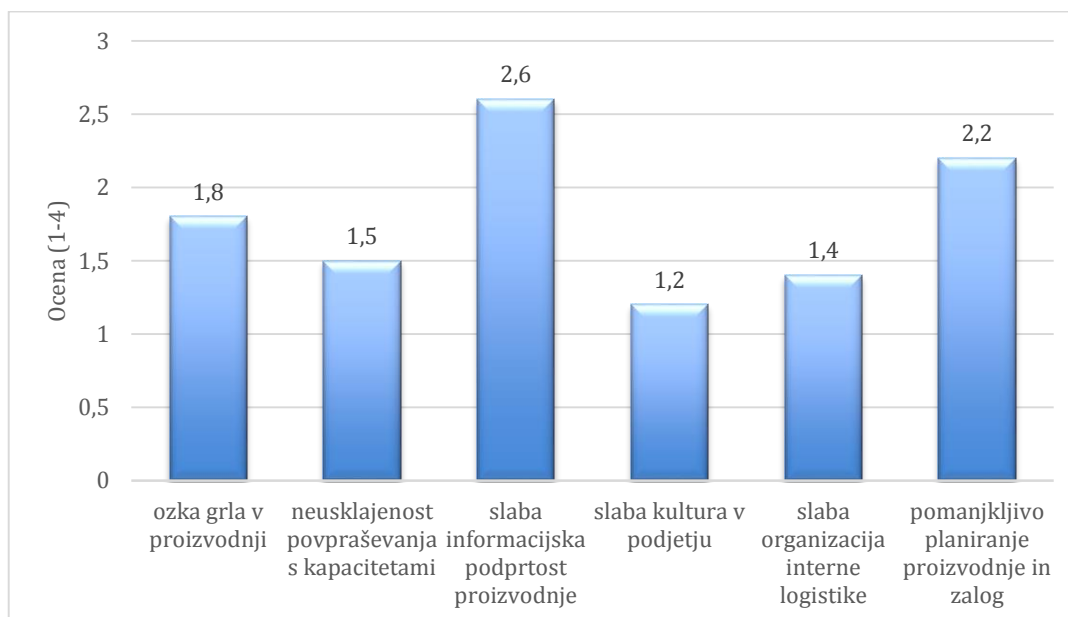
Slika 10: Najpogostejša vrsta uporabljenega materiala v lesnih podjetjih na Savinjsko Šaleškem območju.

Ker so podjetja usmerjena predvsem v izdelke srednje in nižje cenovne vrednosti, se uporablja kot material za izdelavo izdelkov iverna in vlaknena plošča, od masivnega lesa pa največ smrekovina, kar je smiselna posledica dejstva, da tudi smrekovina prevladuje med drevesnimi vrstami, ki rastejo na Savinjsko Šaleškem območju.



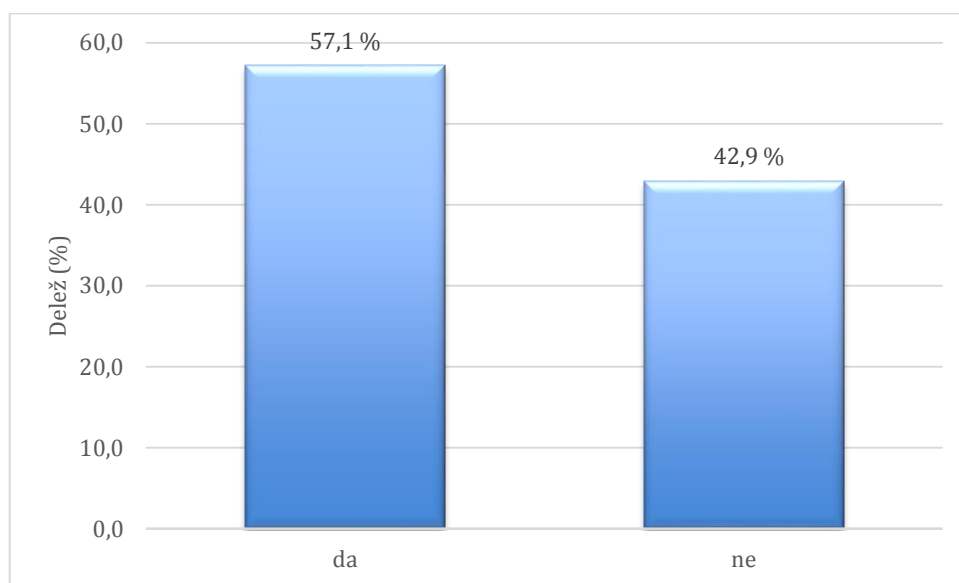
Slika 11: Delež nakupa masivnega lesa v in izven Savinjsko Šaleškega območja.

Iz slike 11 lahko razberemo, da je masivni les ključnega pomena za podjetja iz Savinjsko Šaleškega območja, saj le 14,3 odstotka anketiranih ne obdeluje masivnega lesa. Zaradi nam neznanih vzrokov 21,4 odstotka podjetij nakupuje les izven regije, 35,7 odstotka pa kupuje les tako na Savinjsko Šaleškem območju kot izven njega.



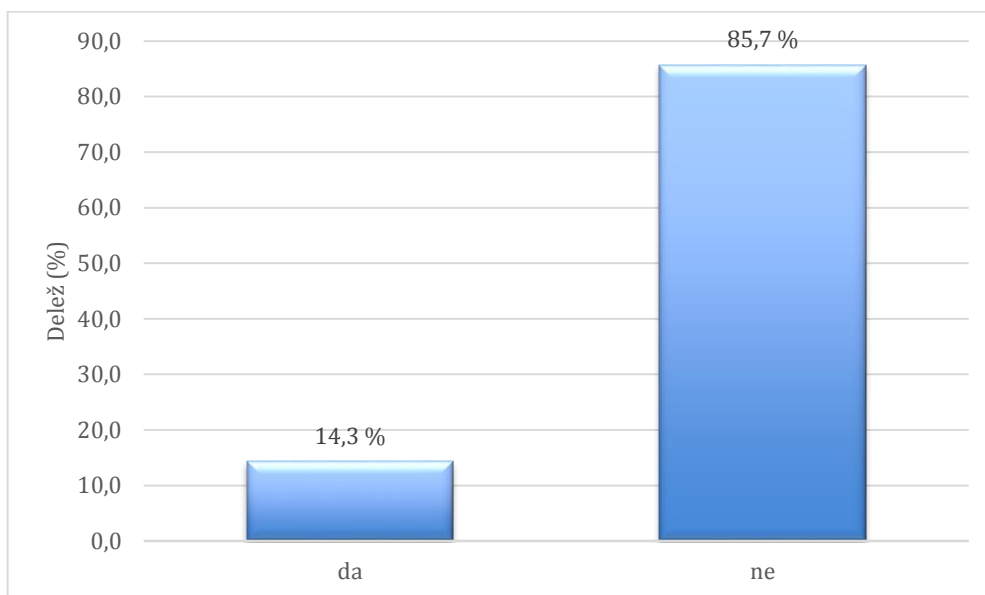
Slika 12: Največje organizacijske težave v proizvodnji

Iz slike 12 lahko razberemo, da v povprečju, kot največja organizacijska težava v podjetju najbolj izstopa slaba informacijska podprtost proizvodnje ter pomanjkljivo planiranje proizvodnje in zalog. Najmanj organizacijskih težav imajo s slabo kulturo v podjetju in organizacijo interne logistike. Ker na Savinjsko Šaleškem območju prevladujejo manjša lesna podjetja, je slaba informacijska podprtost proizvodnje pričakovana, tega ne moremo trditi za pomanjkljivo planiranje proizvodnje in zalog, saj naj bi ravno manjša podjetja bila bolj odzivna.



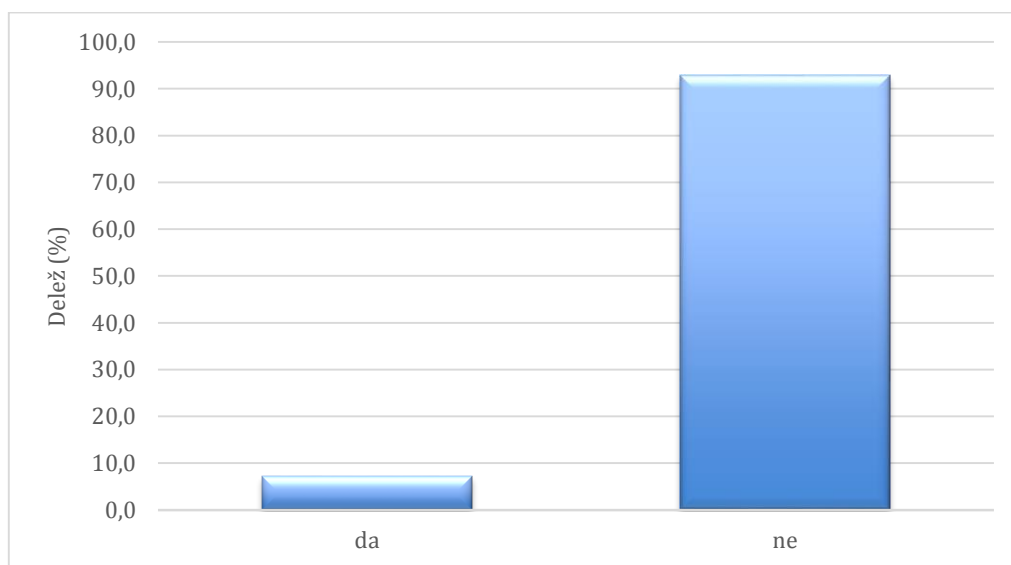
Slika 13: Delež podjetij, ki delajo kot podizvajalci.

V povprečju več kot polovica lesarskih podjetij opravlja delo kot podizvajalec, saj jim je lažje opravljati delo s svojega strokovnega področja, brez večje skrbi za blagovno znamko in prodajo. Slabost takšne strategije se lahko pokaže s časom, saj podizvajalec v primeru prekinitve sodelovanja nima drugih prodajnih kanalov s katerimi bi lahko zagotavljal preživetje podjetja.



Slika 14: Delež podjetij s standardom za kakovost ISO 9000

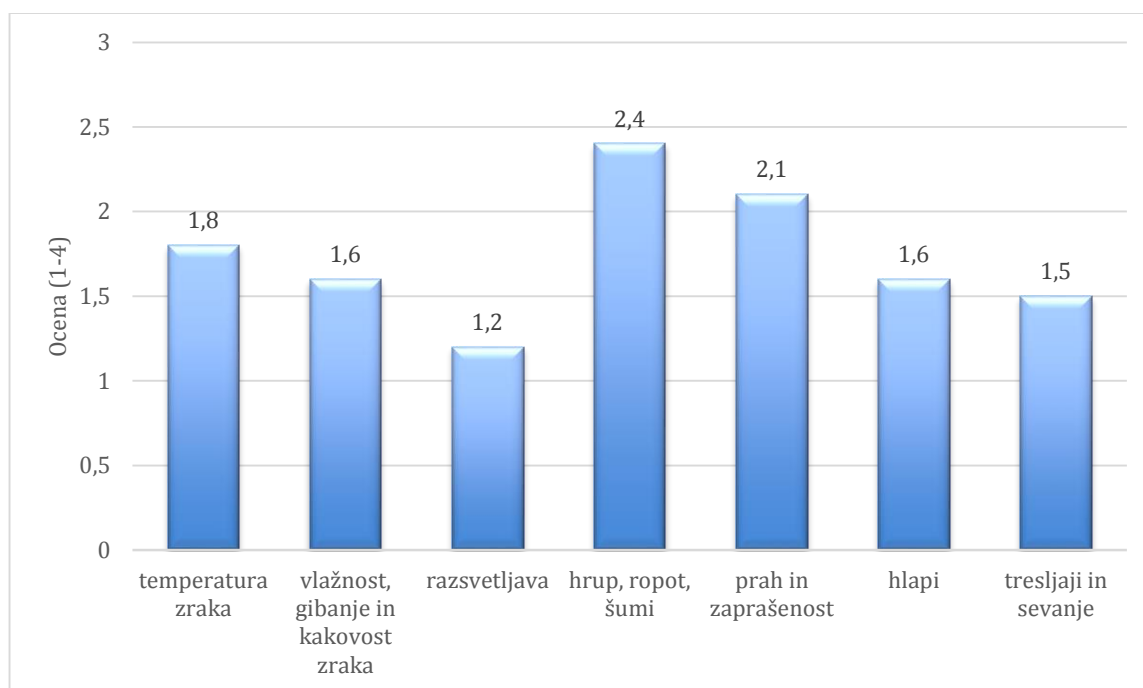
Slika 14 nakazuje, da 85,7 odstotka lesnih podjetij na Savinjsko Šaleškem območju ni v interesu izvajati sistema vodenja kakovosti ISO 9000. Skupaj s podatki iz grafa 8, lahko opazimo odvisnost, saj bi v primeru vodenja standarda za kakovost ISO 9000 bilo manj organizacijskih težav.



Slika 15: Delež podjetij z okoljevarstvenim standardom ISO 14000

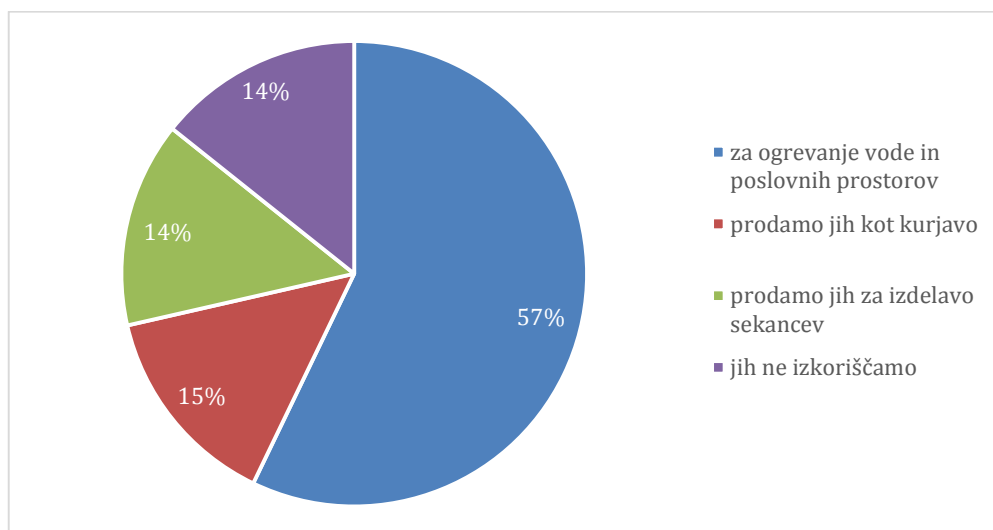
Lesna podjetja v okoljevarstvenem standardu ISO 14000 ne vidijo smiselnosti, kar je jasno prikazano iz odziva predstavljenega v grafu 11. Glede na rezultate predstavljene v grafu 10 in 11 lahko sklepamo, da se lesna podjetja za tovrstne standarde ne odločajo zaradi dodatne

administracije, nimajo pripravljenega ustreznega strateškega načrta ali pa ustvarjajo premalo dobička, da bi lahko vlagali v nadaljnji razvoj boljše organizacije dela in večje okoljske učinkovitosti.



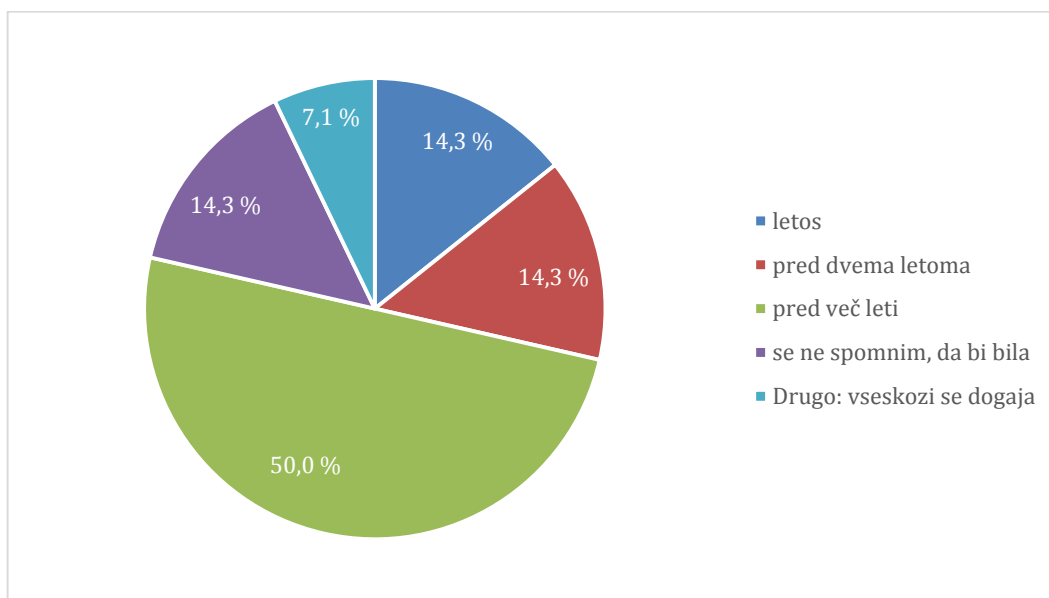
Slika 16: Ekološke težave na delovnem mestu

Zaradi potrebne tehnološke obdelave lesa so lesna podjetja, iz vidika ekoloških težav na delovnem mestu, kot kaže slika 16, najbolj izpostavljena hrupu, ropotu in šumu, takoj za tem sledi dejavnik prahu in zaprašenosti. Žal je hrup odvisen od tehnološkega napredka in višine sredstev, ki so na razpolago za zaščito okolice. Večina lesnih podjetij na Savinjsko Šaleškem območju posluje na območju, ki mejijo s prebivalci kraja, kar povzroča še toliko večjo okoljsko težavo. Idealno bi bilo, če bi bila lesna industrija združena v temu primerni industrijski coni.



Slika 17: Izkoriščanje lesnih odpadkov

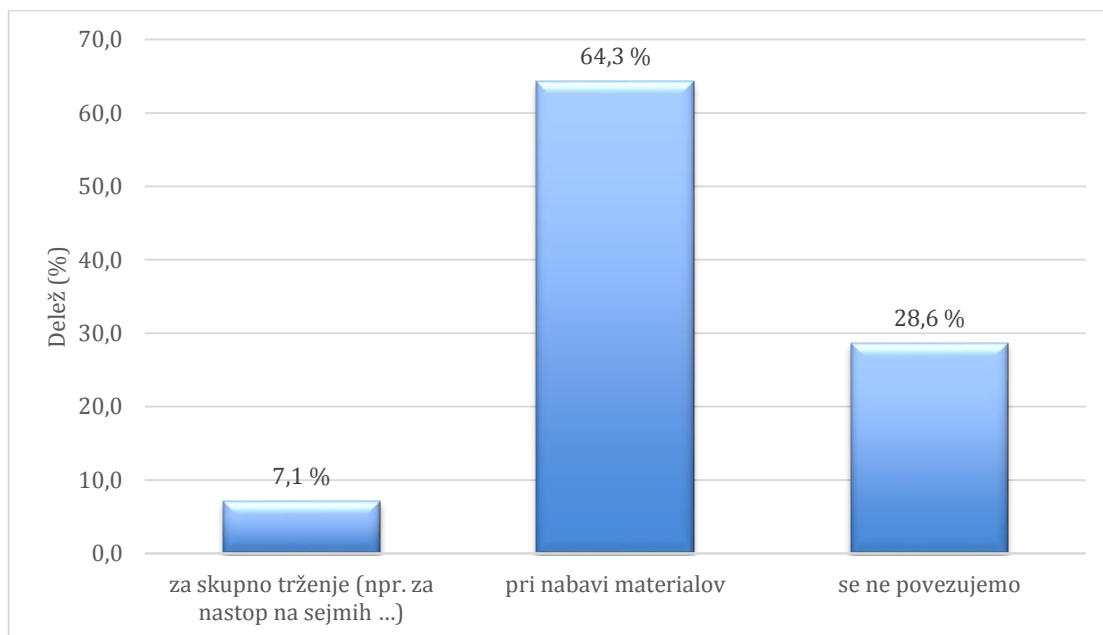
Največ lesnih odpadkov, 57 odstotkov, se porabi za ogrevanje vode in poslovnih prostorov. Za najbolj ustrezno strateško upravičenost izkoriščanja lesnih odpadkov bi bilo potrebno opraviti dodatno raziskavo, ki bi pokazala ostale možnosti in smiselnost povezovanja s konkurenti.



Slika 18: Reorganizacija proizvodnje skozi čas delovanja podjetja

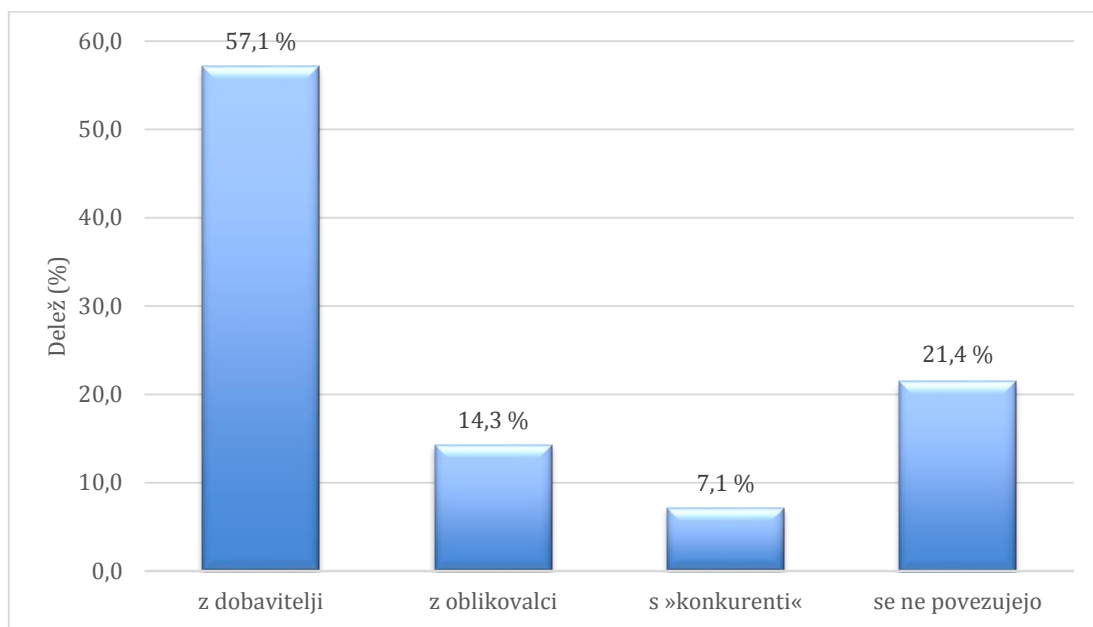
Slika 18 prikazuje zaskrbljujoče rezultate, saj so podjetja na vprašanje o tem, kdaj je bila na zadnje opravljena reorganizacija proizvodnje, več kot 60 odstotkov odgovorilo, da pred več leti oziroma se ne spomnijo, da bi kdaj po začetku delovanja sploh bila. Kljub dobri

učinkovitosti npr. v začetnem obdobju, se je treba zaradi razvoja tehnologij in sprememb potreb trga prilagajati tudi v proizvodnem procesu.



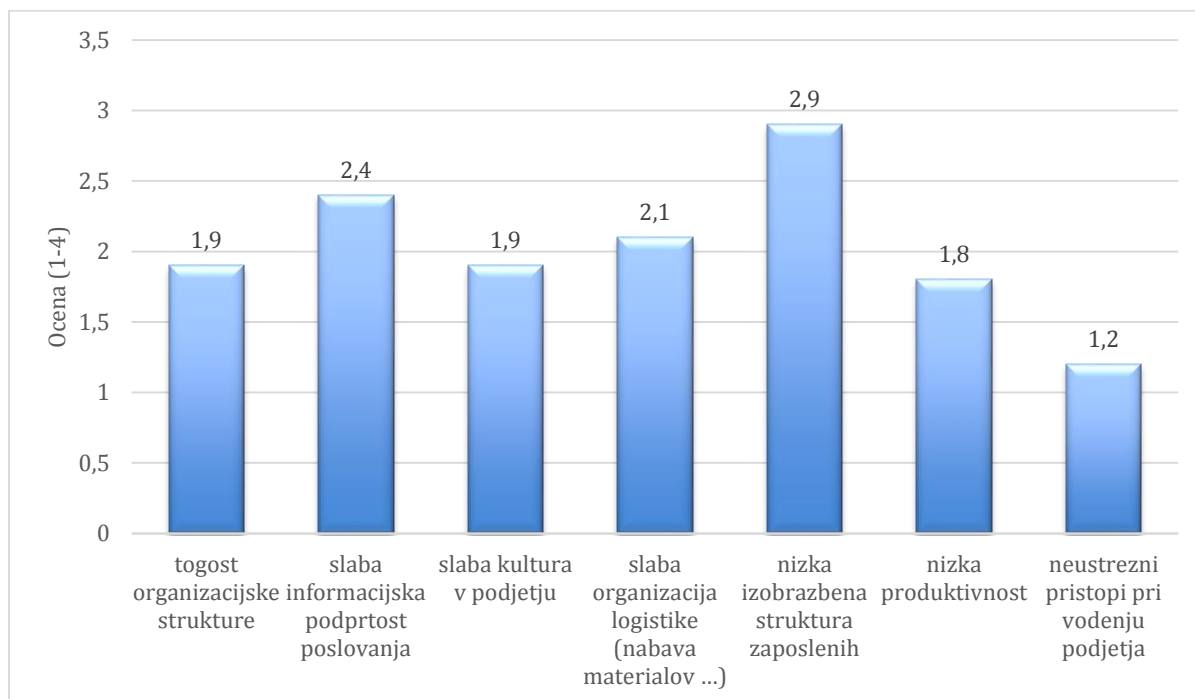
Slika 19: Načini povezovanja lesnih podjetij s konkurenti.

Po podatkih anketirancev se kar dobrih 70 odstotkov podjetij na Savinjsko Šaleškem območju povezuje s konkurenti, predvsem za skupno nabavo materialov ter skupno trženje. Za bolj podrobno analizo pomembnosti povezovanja, bi bilo potrebno opraviti raziskavo, v kateri bi raziskali npr. kakšen finančni vložek predstavlja skupno povezovanje pri nabavi za vse vrste materialov, ki jih podjetja nabavljajo oziroma strošek skupnega trženja v primerjavi s stroškom trženja posameznih podjetij.



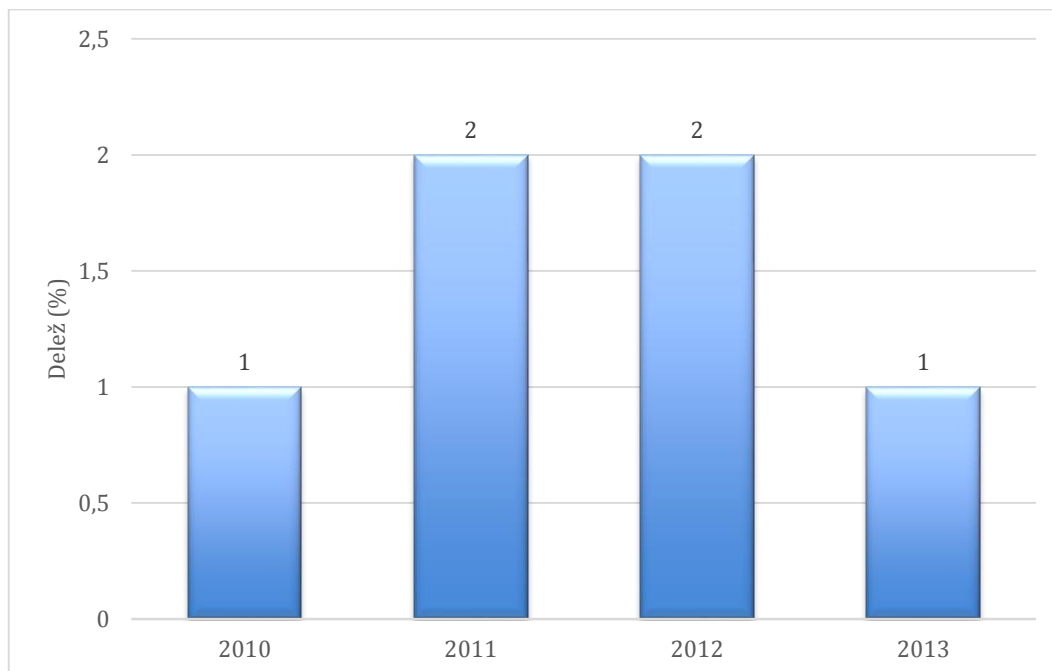
Slika 20: Najbolj pomembne organizacije s katerimi se podjetja povezujejo.

Iz slike 20 lahko razberemo, da so pri poslovanju lesnih podjetij ključnega pomena dobavitelji. Verjetno imajo tako izrazit vpliv dobavitelji zaradi skupnega povezovanja med lesnimi podjetji. Precej velik delež, 21,4 odstotka, je tistih podjetij, ki se ne povezujejo. Takšna podjetja bodo v prihodnje težko zagotavljala razvoj in sledila potrebam trga.



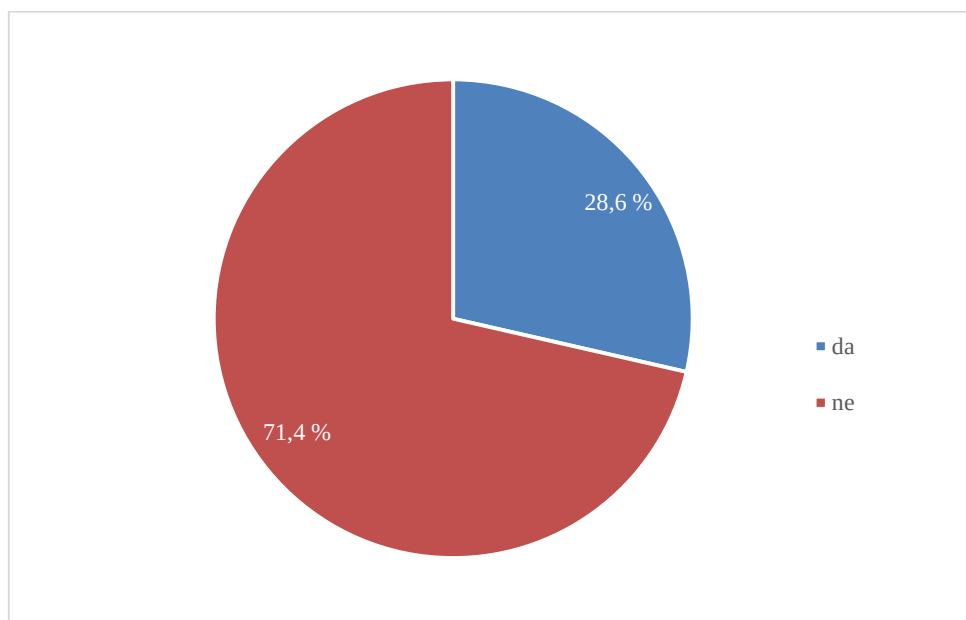
Slika 21: Največje organizacijske težave pri poslovanju

Lesna podjetja se pri organizaciji poslovanja najbolj soočajo s težavami nizke izobrazbene strukture zaposlenih, ter slabe informacijske podprtosti poslovanja. Najmanj težav naj bi jim predstavljal neustrezen pristop pri vodenju podjetja, kar je pričakovan rezultat, saj so vprašalnik izpolnjevali vodstveni delavci, ki so svoje delo subjektivno ocenili. Večja težava s slabšo informacijsko podprtostjo se kaže tako pri organizaciji proizvodnje kot pri poslovanju.



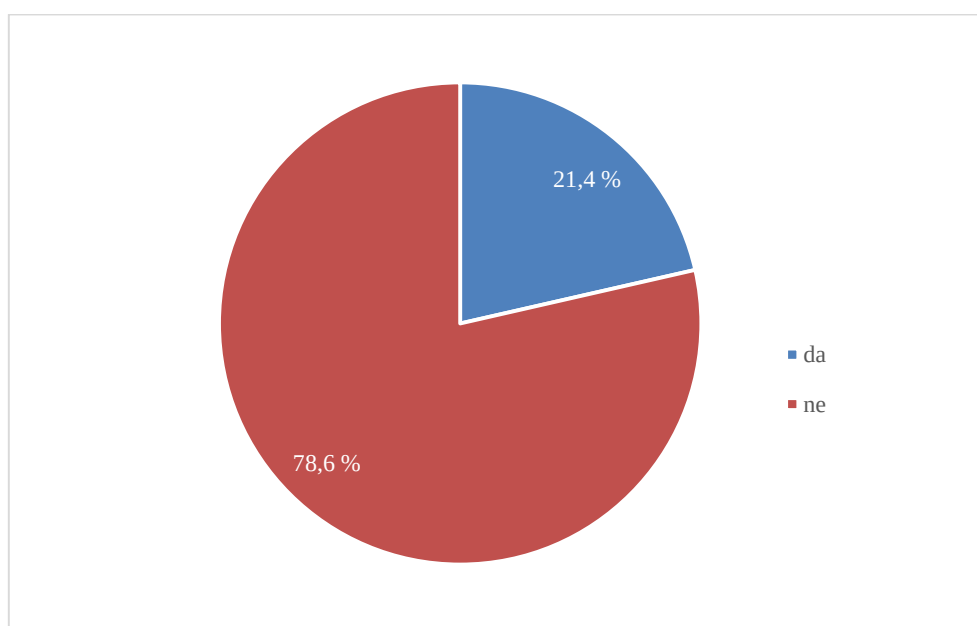
Slika 22: Del prihodkov namenjenih za raziskave in razvoj

Iz slike 22 lahko sklepamo, da v lesarskih podjetjih v povprečju ni večjega interesa po investicijah v raziskave in razvoj, saj v povprečju v letih od 2010 do 2013 ta vlaganja niso presegla 2 odstotkov od prihodkov. Rezultat nas ne preseneča, saj gre za manjša podjetja, z manjšimi kapacitetami proizvodnje, osredotočena pa so predvsem na izdelke iz nižjega in srednjega cenovnega razreda.



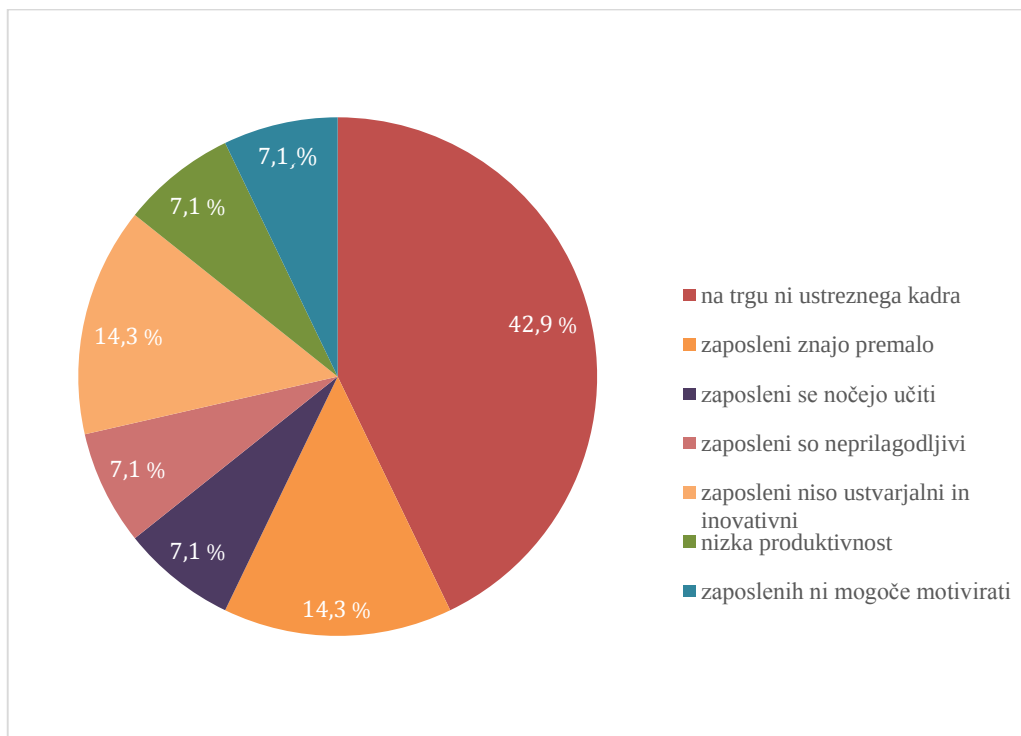
Slika 23: Delež tistih, ki so že koristili sredstva iz EU skladov

Iz slike 23 lahko razberemo, da podjetja ne vidijo večjega strateškega pomena vlaganja v raziskave in razvoj, zato podatki v grafu 19 niso presenetljivi. Kar 71,4 odstotka je takšnih, ki niso nikoli koristili EU sredstev. Za ugotovitev podrobnega stanja izkoriščanja EU sredstev, bi bilo potrebno še raziskati, koliko od tistih, ki so že izkoristili omenjena sredstva, so to opravili v zadnjih 2 letih in koliko je tistih, pri katerih sta minili že več kot 2 leti.



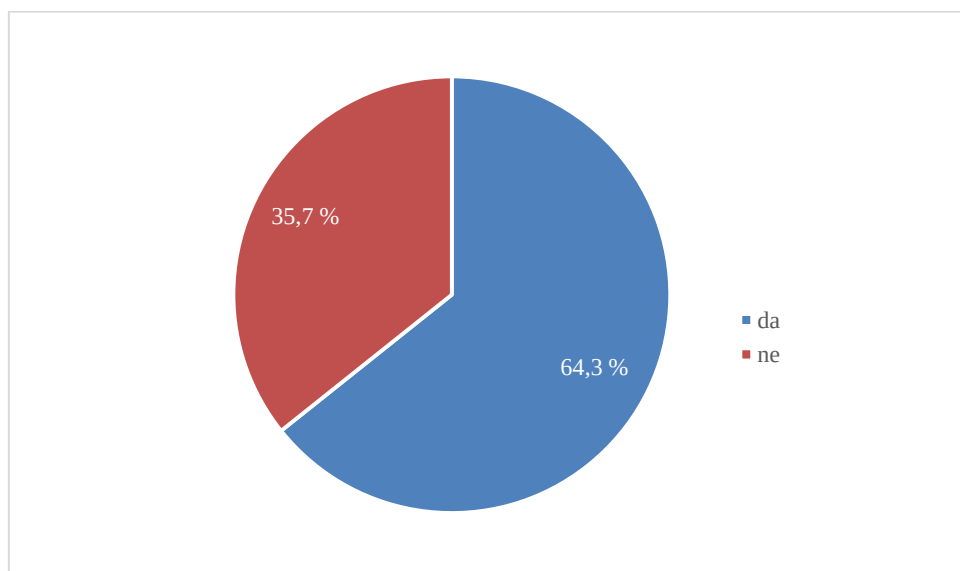
Slika 24: Delež podjetij, ki ima izdelan strateški načrt v tiskani obliki za prihodnjih 3 do 5 let.

Podatek o tem, koliko podjetij ima izdelan strateški načrt v tiskani obliki zelo sovпада s podatkom o deležu tistih, ki proizvajajo izdelke iz višjega cenovnega razreda. Kar 78,6 odstotka je takšnih, ki nimajo izdelanega strateškega načrta. Posledično podjetja nimajo pridobljenih ISO standardov, imajo večje težave pri organizaciji proizvodnje in poslovanja, osredotočajo se na izdelke iz srednjega in nižjega cenovnega razreda, nimajo letnega načrta za izobraževanje delavcev itd.



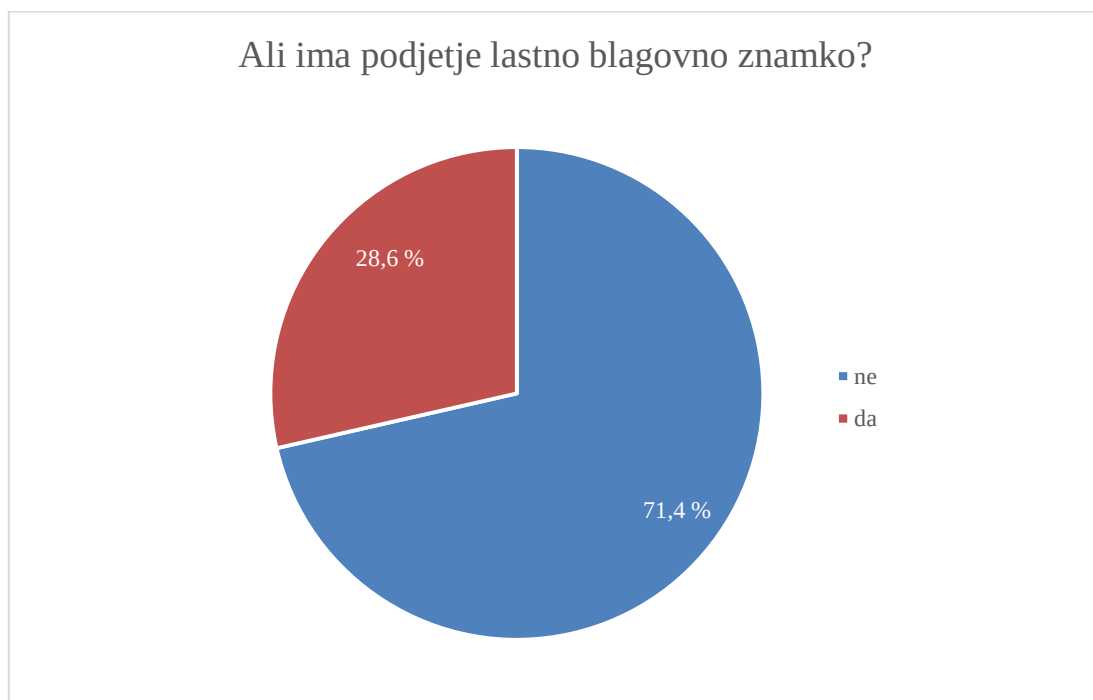
Slika 25: Ključni problemi z zaposlenimi v lesnih podjetjih.

Lesna podjetja na Savinjsko Šaleškem območju navajajo, da je v 42,9 odstotka primerov, ključni problem z zaposlenimi, da ni na trgu ustreznega kadra. Od problema z zaposlenimi izstopata še dva in sicer problem premajhnega znanja in problem neustvarjalnosti, ki pride največkrat do izraza, ko je potrebno v nepričakovanih situacijah, v proizvodnji in montaži učinkovito reševati probleme.



Slika 26: Delež podjetij, ki ima trženjsko strategijo.

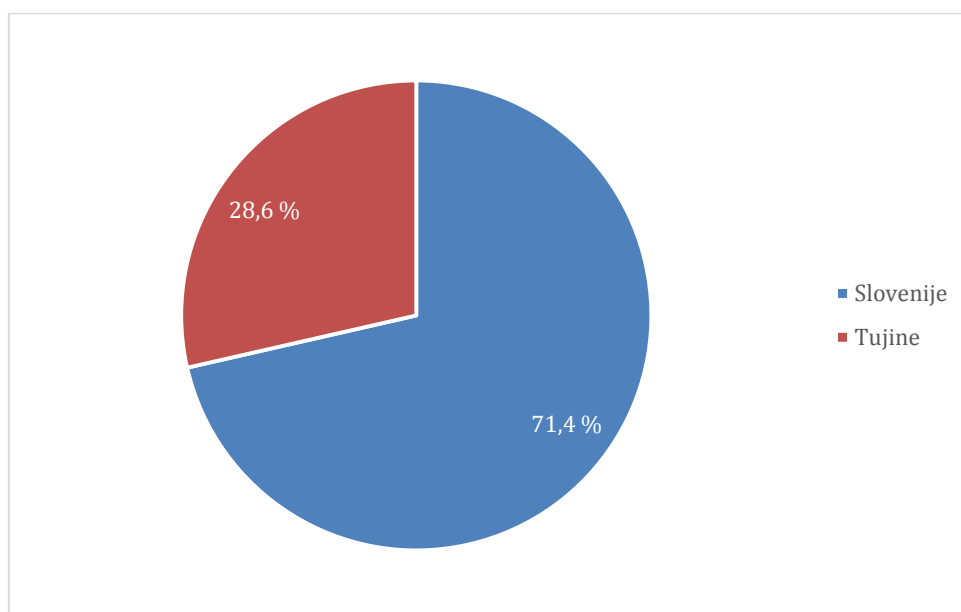
Kljub temu, da večina podjetij nima strateškega načrta, pa ima 64,3 odstotka anketiranih izdelan trženjski načrt. Ostalih 35,7 odstotka podjetij trženjskega načrta nima, verjetno zaradi tega, ker delujejo kot podizvajalci oziroma iz nam neznanih razlogov. V sklopu trženja bi za podrobno analizo učinkovitosti bilo potrebno raziskati, kakšne metode trženja uporabljajo, sodobne ali starejše.



Slika 27: Delež lesnih podjetij z oziroma brez blagovne znamke.

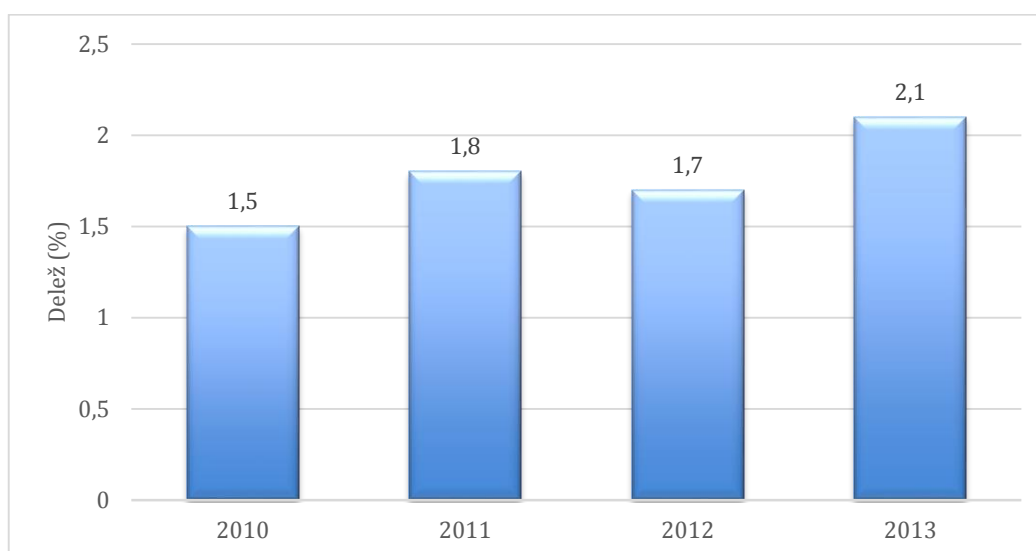
Ne glede na to, da ima več kot dobrih 60 odstotkov podjetij trženjski načrt, pa jih ima samo 28,6 odstotka blagovno znamko. Iz tega lahko sklepamo, da nimajo ustreznega ekonomskega znanja oziroma nimajo dolgoročnega načrta razvoja podjetja in so zadovoljni z obstoječim poslovanjem.

Ker so podjetja manjša je tudi razumljivo, da imajo kar precej visok delež kupcev, ki prihajajo iz lokalnega okolja na Savinjsko Šaleškem območju. Teh je 62,6 odstotka.



Slika 28: Država konkurence

Slika 28 prikazuje, da se 71,4 odstotka lesnih podjetij sooča s konkurenco iz Slovenije in le 28,6 odstotka s konkurenco iz tujine. Kljub temu, da smo od leta 2005 člani Evropske unije, lesna podjetja nimajo interesa po izvozu svojih izdelkov v ostale države unije. Razlog za takšno obnašanje je lahko v tem, da večina podjetij, ki ne izvažajo izdelkov, ni konkurenčna iz tehnološkega in trženjskega vidika, za kar pa bi potrebovali celovit strateški načrt.



Slika 29: Odstotek od prodaje lesnih podjetij namenjen za oglaševanje v letih od 2010 do 2013

Iz slike 29 vidimo, da je delež okoli 2 odstotka od prodaje namenjen tako za oglaševanje kot za razvoj (slika 22). Glede na to, da večina podjetij nima blagovne znamke oz. celovitega strateškega načrta, bi bil večji delež od dveh odstotkov odveč, saj ne bi bilo smiselno brezglavo vlagati v oglaševanje, brez dolgoročnega načrta.

4.2 SWOT ANALIZA

Če uporabimo teoretične predpostavke ter pridobljene podatke Zavoda za gozdove in podatke na podlagi opravljene ankete lahko sestavimo preglednico s SWOT analizo.

Preglednica 2: SWOT analiza lesne panoge na Savinjsko Šaleškem območju

Prednosti (+)	Priložnosti (!)
- Surovinska samozadostnost - Velik pomen lesne panoge v regiji - število lesnih podjetij - Dolgoletna tradicija in specifična znanja - Podjetja so po velikosti majhna	- Ožanje izdelčnega portfelja - Inoviranje proizvodov z atributi višje kakovosti - Večja izkoriščenost naravnih virov v regiji - Povezovanje znotraj in izven panoge - Izboljšanje pogojev za učenje zaposlenih, zaposlovanje kadrov z več znanja in učinkovitejšo izrabo tega znanja - Jasnejša strateška usmerjenost podjetij - Bolj načrtno investiranje - Skrajševanje dobavnih rokov - Okolju prijaznejše poslovanje - Izkoriščanje sodobne tehnologije za nagovarjanje potencialnih kupcev - Pojavljanje na poslovnih dogodkih

	• Učenje od najboljših • Iskanje priložnosti izven države
Slabosti (-)	Nevarnosti (?)
• Izdelki nizkega in srednjega cenovnega razreda • Nenačrtno izvajanje raziskav in razvoja • Zastarelost tehnologije • Slabša produktivnost in nižja kakovost • Premajhna dodana vrednost na izdelek • Pomanjkanje ustreznega kadra • Pomanjkanje tržne usmerjenosti in odsotnost blagovnih znamk • Neizkoriščanje sredstev iz evropskih skladov • Slabe razmere za pridobivanje posojil	• Prihod novih konkurentov • Slabo poznavanje kupcev lahko privede do napačnih strateških razvojnih usmeritev in izgube kupcev • Dolgoročna neuspešnost in nazadovanje podjetij zaradi (pre)visokih stroškov in nenačrtnega izvajanja raziskav in razvoja zaradi nepovezanosti • Premajhna osveščenost kupcev o koristnosti in okoljski prijaznosti lesa • Velike likvidnostne težave podjetij • Improvizacija namesto planiranja

Prednosti (+)

- Surovinska samozadostnost, saj Savinjsko Šaleško območje izstopa iz slovenskega povprečja gozdnatosti.
- Veliko število lesarskih podjetij glede na velikost območja, kar kaže na velik pomen panoge v regiji.
- Dolgoletna tradicija in specifična znanja, kar omogoča proizvodnjo ter trženje izdelkov z višjo dodano vrednostjo.
- Podjetja so po velikosti majhna, kar jim omogoča hitrejše prilagajanje tehnologije in uvajanje novih izdelkov.

Slabosti (-)

- Prevelika usmerjenost v proizvodnjo izdelkov nizkega in srednjega cenovnega razreda, kar je na eni strani posledica poslovanja brez strateškega načrta ter neinvestiranja v raziskave in razvoj.
- Zastarelost tehnologije, ki se kaže tudi kot problem večjega onesnaževanja okolja, slabše produktivnosti in nižje kakovosti.
- Premajhna dodana vrednost na izdelek, ki je tudi posledica napačne ocene potenciala regije ter nejasne vizije in poslanstva podjetja.
- Pomanjkanje ustreznega kadra v lesnih podjetjih, ki ne omogoča višje dodane vrednosti v izdelkih in razvoja.
- Pomanjkanje tržne usmerjenosti, kar se kaže z odsotnostjo blagovnih znamk, v relativno pasivnem oglaševanju (brez uporabe sodobnih informacijskih tehnologij) ter z nerazvejanostjo prodajnih poti.
- Neizkoriščanje sredstev iz evropskih skladov

- Slabe razmere za pridobivanje posojil silijo podjetja v zategovanje pasu na področju tehnologije, raziskav, razvoja in marketinga.

Priložnosti (!)

- Ožanje izdelčnega portfelja in programske specializacije ter intenzivno inoviranje proizvodov z atributi višje kakovosti (npr. oblikovanje).
- Večja izkoriščenost naravnih virov v regiji, kar lahko daje tudi izdelkom poseben pečat, ki lahko pomeni prehod v višji cenovni razred, hkrati pa z učinkovitim povezovanjem v panogi lahko pomeni tudi znižanje stroškov.
- Povezovanje znotraj in izven panoge (npr. z raziskovalnimi inštitucijami ali oblikovalci) lahko prinese večje možnosti za izkoriščanje EU sredstev za raziskave in razvoj, večjo specializacijo in produktivnost ter zmanjševanje stroškov trženja, proizvodnje in surovin.
- Izboljšanje pogojev za učenje zaposlenih, zaposlovanje kadrov z več znanja (izobrazba) in učinkovitejšo izrabo tega znanja za povečanje dodane vrednosti izdelkov
- Jasnejša strateška usmerjenost podjetij povečuje njihovo pripravljenost na tveganja in bolj načrtno investiranje v tehnološke in organizacijske posodobitve poslovnega procesa.
- Skrajševanje dobavnih rokov in boljšo izkoriščenost poslovnih virov je možno doseči z boljšo organizacijo poslovanja in proizvodnje ter tehnološkimi posodobitvami.
- Okolju prijaznejše poslovanje in izdelki, izdelani na okolju prijazen način, ki privabljajo bolj osveščene kupce, kar bo pomagalo k prehodu v višji cenovni razred.
- Izkoriščanje sodobne tehnologije, kot so spletne skupnosti za nagovarjanje potencialnih kupcev
- Pojavljanje na poslovnih dogodkih omogoča večjo možnost za povezovanje na poslovnem področju in dviguje ugled.
- Uvajanje dobre prakse uspešnih podjetij lahko prihrani še kako potreben čas za napredek.
- Iskanje priložnosti v državah z višjim bruto družbenim proizvodom, zvišuje možnost prodaje proizvodov z višjo dodano vrednostjo.

Nevarnosti (?)

- Prihod novih konkurentov lahko ob nepravilni strategiji podjetja povzroči upad naročil.
- Slabo poznavanje kupcev lahko privede do napačnih strateških usmeritev na področju trženja (in oblikovanja izdelkov) in izgube kupcev, zaradi nezadovoljevanja njihovih pričakovanj, kar je moč omiliti s podrobnejšim spremljanjem podatkov o kupcih (npr. uvedba CRM sistema)
- Previsoki stroški raziskav in razvoja zaradi nepovezanosti med podjetji in nenačrnega izvajanja lahko privede do nazadovanja podjetij in dolgoročne neuspešnosti.
- Intenzivna substitucija lesa z drugimi materiali (npr. plastiko in kovino), ki nastopa zaradi premajhne osveščenosti o koristnosti in okoljske prijaznosti lesa (vlaganje v promocijo in razvijanje blagovnih znamk).
- Likvidnostne težave so za majhna podjetja lahko zelo velik problem, ki lahko povzroči njihov propad; rešitev je morda v povezovanju s kupci in razpršitvi prodajnih poti ter intenzivnejšemu trženju.
- Na trgu ni ustreznega kadra, s katerim bi podjetja lahko zapolnila kadrovsko vrzel; manjka predvsem mizarjev in lesarskih tehnikov.
- Improvizacija poslovanja podjetja namesto planiranja lahko dolgoročno vodi podjetje v propad.

4.3 VIZIJA IN CILJI

Ko govorimo o viziji podjetja imamo v mislih dolgoročno zasnovo nove in zelene prihodnosti ter pogoje od katerih je ta vizija odvisna.

Potreba po oblikovanju vizije največkrat nastane v podjetjih, ki se nahajajo v latentni ali akutni krizi, za razliko od ostalih podjetij, z zadovoljivim poslovnim rezultatom, ki samo spremljajo potek poslanstva obstoječe vizije.

S spremembo vizije podjetja računajo na novo, bolj radikalno kulturo, katere posledica naj bi bila vzpostavitev novih vzorcev obnašanja, in posledično boljši ekonomski položaj na trgu (Pučko, 2006: 125-126).

S pomočjo zastavljenih in realiziranih ciljev lahko pridemo do uresničevanja vizije podjetja. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj primerov, kako si lahko lesna podjetja zastavijo vizijo ter kratkoročne in dolgoročne cilje.

4.3.1 Primeri vizije

Postati podjetje na Savinjsko Šaleškem območju z izdelki iz izključno masivnega lesa visoke dodane vrednosti. To lahko dosežemo s pomočjo inovativnega pristopa k razvoju izdelkov in vlaganj v sodobno tehnološko opremo.

Postati največje podjetje v Sloveniji za izdelavo stopnic iz masivnega lesa. Natančnost pri delu in ljubezen do masivnega lesa nam omogoča prednost pred konkurenco.

Zagotavljati dobavo in predelavo kakovostnega lesa ter tako soustvarjati lesarsko zgodbo na Savinjsko Šaleškem območju. Kot žagarski obrat želimo postati stičišče lesarske industrije in ponudnik kakovostnih polizdelkov iz masivnega lesa.

Postati vodilno podjetje na Savinjsko Šaleškem območju na področju montaže notranje opreme fizičnim strankam. Zagotavljanje montaže na ključ, ki vključuje odkup starega in dostavo novega pohištva nam zagotavlja prednost pred konkurenti.

4.3.2 Primeri dolgoročnih ciljev

Na strokovnem področju in področju zaposlenih:

- Uporabiti vsa znanja in izkušnje za najvišji možni nivo pri izdelavi izdelkov iz masivnega lesa.
- Se povezati z ustreznimi izobraževalnimi institucijami z namenom vpliva na možnost pridobitve kvalificiranega kadra po zaključku izobraževanja.
- Zagotoviti interno in eksterno možnost zaposlovanja na področju tehnologije, obdelave lesa, prodaje ter informacijskih sistemov.
- Vodstvo si bo prizadevalo za vpeljavo učinkovitega dela v proizvodnji ter možnosti nagrajevanja in napredovanja zaposlenih.

Na področju poslovanja in organizacije dela:

- Za prehod v najvišji cenovni razred bomo poskrbeli s povečanjem sledljivost znotraj delovnega procesa, investicijo v novo, bolj sodobno tehnologijo, stremeli k čim bolj pozitivni uporabniški, funkcionalni izkušnji naših izdelkov ter skrbeli za profesionalen odnos do strank.
- Poslovanje bomo razširili izven Slovenije na območje Evropske unije ter skrbeli za čim večjo razpršitev trga, ki nam bo s tem omogočalo, da ostanemo likvidni tudi v primeru izgube kakšnega izmed obstoječih trgov.

- Več bomo vlagali v trg fizičnih strank, saj bomo s tem zmanjšali tveganje za plačniško nedisciplino večjih zneskov.

Na področju vlaganja v lokalno skupnost:

- Ker upravljamo s surovino iz okoliške skupnosti je prav, da skrbimo za ravnovesje, zato želimo vpeljati projekt, v katerem bomo vsako leto po dogovoru z Zavodom za gozdove financirali posaditev 100 dreves.
- Po svojih močeh bomo finančno in osebno podpirali čebelarstvo skupnost pri svojih aktivnostih, saj smo s čebelarji posredno povezani preko gozda oziroma naravo, ki nam vsako leto zagotavlja med in ostale pridelke.

4.3.3 Primer kratkoročnih ciljev

Na področju poslovanja in organizacije dela:

- Izdelava strateškega načrta, ki bo namenjen za pregled trenutnega stanja in po potrebi izdelavi nove vizije in dolgoročnih ciljev podjetja. Strateški načrt se lahko poleg navedenega, v primeru potrebe po kreditu, uporabi kot del vloge pri bankah.
- Razvoj blagovne znamke je ključnega pomena pri zagotavljanju prepoznavnosti tako podjetja kot posameznih izdelkov.
- Uvajanje CRM sistema nam bo pomagalo pri boljšem poznavanju pričakovanj, navad in zadovoljstva kupcev. Sistem CRM lahko kasneje uporabimo tudi za namen izvajanja poprodajnih storitev.
- Želimo se bolj povezovati med lesnimi podjetji znotraj in izven Savinjsko Šaleškega območja in sicer na področju skupnega nastopa pri dobavi in prodaji lesnih izdelkov.
- S povečanjem višine avansa ob naročilu, bomo zmanjšali tveganje, ki lahko nastane v primeru neplačniške sposobnosti kupca.

Na področju prodaje in trženja:

- Povečati aktivnost na področju trženja izven regije v večjih mestih, kjer lahko s čim manj sredstvi dosežemo čim več potencialnih kupcev. Sestaviti bo potrebno podrobno trženjsko strategijo, ki bo temeljila na osebni komunikaciji s potencialno stranko.
- Iskanje možnosti financiranja nove tehnološke opreme s pomočjo evropskih razpisov.

5 RAZPRAVA IN SKLEPI

5.1 RAZPRAVA

Na razvoj lesne panoge oz. lesnih podjetij vpliva ogromno dejavnikov, predvsem je razvoj odvisen od individualnih odločitev vodstva v podjetjih. Bogata zgodovina lesne panoge in nadpovprečna gozdnatost, kar sta značilnosti Savinjsko Šaleškega območja, sta samo olajševalni okoliščini pri razvoju.

Ker se nahajamo v času gospodarske nestabilnosti, smo želeli ugotoviti, kako dobro so lesna podjetja na Savinjsko Šaleškem območju pripravljena na prihodnost ter izpostaviti ključne strateške možnosti, preko katerih bi se lahko v prihodnje lesna panoga hitreje razvijala.

Brez poglobljenega načrtovanja prihodnosti menimo, da razvoj nobenega podjetja ni mogoč, to verjetno še toliko bolj velja v lesni panogi, saj so na eni strani potrebne velike investicije v tehnološko opremo, na drugi strani pa je potrebno investirati tudi v zaloge, zaposlene, oglaševanje itd. Zato smo v uvodnem, teoretičnem delu predstavili pomen planiranja in strateškega načrtovanja, ki ga velikokrat pogrešamo pri lesnih podjetjih.

V praktičnem delu smo z anketo med lesnimi podjetji na Savinjsko Šaleškem območju ugotovili stanje na področju poslovanja, organizacije dela, strategije in zaposlenih. Ker se zavedamo, da so na Savinjsko Šaleškem območju srce lesne panoge manjša podjetja z do 15 zaposlenimi, nismo pričakovali, da imajo razvojne oddelke in podobne prednosti, ki jih imajo večja podjetja. Zato smo pričakovali, da je ena največjih slabosti teh podjetij poslovanje brez dolgoročno zastavljenih ciljev in vizije.

5.1.1 Preverjanje hipotez

V začetku diplomske naloge smo postavili štiri hipoteze, glede na subjektivno oceno, kjer menimo, da imajo podjetja na Savinjsko Šaleškem območju še rezerve.

H1: Gozdovi na Savinjsko Šaleškem območju so zadostna lesno-surovinska osnova lesne industrije.

Hipotezo 1 lahko v celoti potrdimo, saj je gozdnatost regije v višini 71,1 odstotka ter lesni prirastek 8,54 m³/ha, kar je več od slovenskega povprečja. Kljub temu pa se je treba zavedati, da od drevesnih vrst na Savinjsko Šaleškem območju prevladujeta manj cenjeni drevesni

vrsti: smreka, katere je dobrih 60 odstotkov ter bukovina, z dobrimi 18 odstotki. Omenjeni drevesni vrsti sta lahko omejitvev pri proizvodnji lesnih izdelkov z višjo dodano vrednostjo.

H2: Na Savinjsko Šaleškem območju prevladujejo lesna podjetja z izdelki nižje in srednje dodane vrednosti

Hipotezo 2 lahko v celoti potrdimo, saj smo z anketo ugotovili, da je samo 21,4 odstotka lesnih izdelkov višjega cenovnega razreda. Presenetljivo visoko je bilo izdelkov srednjega cenovnega razreda, katerih je 42,9 odstotka. Več kot očitno je, da je zanimanje za strateško usmerjenost v lesne izdelke srednjega cenovnega razreda. Verjetno je za takšno razporeditev poleg ostalih dejavnikov krivo tudi dejstvo, da obstaja na Savinjsko Šaleškem območju večje povpraševanje po izdelkih s srednjo dodano vrednostjo, poleg tega pa prevladujeta drevesni vrsti smrekovine in bukovine, ki se le redko uporabljata pri lesnih izdelkih z višjo dodano vrednostjo.

H3: Več kot polovica lesnih podjetij na Savinjsko Šaleškem območju nima izdelanega strateškega načrta ter ustvarjene blagovne znamke.

Le 21,4 odstotka podjetij ima izdelan strateški načrt za nadaljnjih 3 do 5 let, ter samo 28,6 odstotka podjetij ima ustvarjeno blagovno znamko, zato lahko v celoti potrdimo hipotezo 3. Pričakovali smo, da ima strateški načrt ali blagovno znamko vsaj slaba polovica podjetij. Verjetno v večini anketiranih podjetij vodstvo opravlja predvsem proizvodne aktivnosti in nimajo časa za vodstvene aktivnosti, kot je izdelovanje strateškega načrta in uvajanje ter utrjevanje blagovne znamke. V tem primeru se verjetno zanašajo predvsem na usmeritev po občutku in glede na trenutni odziv trga. Menimo, da se bodo v prihodnje podjetja morala bolj zavedati pomena izdelave strateškega načrta ter pomena blagovne znamke.

H4: Podjetja imajo veliko rezerv na področju organizacije dela.

Anketirana podjetja so pri odgovarjanju na vprašanje iz organizacije proizvodnje in poslovanja menila, da je največ težav pri nizki izobrazbeni strukturi (ocena 2,9 od 4), slabi informacijski podprtosti proizvodnje (2,6) ter pomanjkljivem planiranju proizvodnje in zalog (2,2). Iz ugotovitev je razvidno, da imajo podjetja rezerve na področju organizacije dela, vendar lahko hipotezo 4 le deloma potrdimo, saj nismo uspeli pridobiti podatka o tem, kakšen delež je teh težav v primerjavi s celoto.

5.2 SKLEPI

Ugotovili smo, da ima Savinjsko Šaleško območje bogato zgodovino lesne panoge, kljub temu pa je stanje lesne panoge zaskrbljujoče. Le dobra petina anketiranih podjetij ima

blagovno znamko oziroma strateški načrt, katerih namen je seveda, da si podjetje zmanjša tveganja pri dolgoročnem poslovanju.

Podjetja se sicer povezujejo med seboj ampak ne na področju razvoja, ampak na področju nabave in upravljanja z zalogami.

Rezerve za razvoj lesne panoge obstajajo na področju:

- izkoriščanja lesnih odpadkov,
- zaposlovanja kvalificiranega kadra,
- uvajanja ISO standardov,
- produktivnosti,
- izkoriščanja proizvodov z višjo dodano vrednostjo,
- informacijske tehnologije, kot del podpore proizvodnji,
- zmanjševanju hrupa in ropota,
- investicij v oglaševanje ter raziskave in razvoj,
- izkoriščanja evropskih sredstev in
- organizacije dela.

Kot smo ugotovili v teoretičnem delu, ne gre pri strateškem planiranju samo za enostransko vplivanje vodstva podjetja na potek poslovanja ampak tudi za spoznanje, da obstajajo poleg notranjih še zunanji vplivi, ki prihajajo iz okolice, na katere se je treba prilagoditi in jih predvidevati za prihodnost uspešnega poslovanja.

Menimo, da si lahko vsako podjetje, ne glede na velikost in obseg poslovanja, zastavi cilje in vizijo s pomočjo SWOT analize, ki je pregledno in učinkovito orodje pri takšnem načrtovanju.

6 POVZETEK

Pametno gospodarjanje z gozdovi je v Sloveniji in še posebej na Savinjsko Šaleškem območju doprineslo, da se ohranja nadpovprečno velika površina gozdov (71,1 odstotka celotne površine). Od vseh drevesnih vrst prevladujeta smrekovina in bukovina (79,9 odstotka vseh drevesnih vrst). To pomeni, da ima Savinjsko Šaleško območje zvidika surovinske samozadostnosti strateško prednost, saj se v primeru otežene dobave lesa izven regije, se lahko podjetja iz tega območja hitreje odzovejo in izkoristijo surovinsko samozadostnost. Dodatno prednost jim omogoča pestra zgodovina lesne industrije na tem območju, ki je postala bolj prepoznavna v letu 1901, ob izgradnji industrijske žage v Nazarjah.

Ne glede na razvoj lesne industrije skozi zgodovino, so se danes podjetja na Savinjsko Šaleškem območju zadovoljila s pozicioniranjem izdelkov v srednji in nižji cenovni razred. V tem segmentu je najmanj vloženega znanja v lesene izdelke, kjer je konkurenca največja. Razloga za takšno odločitev sta lahko dva: manjši interes trga po izdelkih najvišje kakovosti ali premalo potrebnega znanja in sredstev za razvoj izdelkov najvišje kakovosti. Dejstvo je, da velja lesna panoga za eno izmed bolj zahtevnih za dolgoročno poslovanje, predvsem zaradi razmeroma drage delovne sile, visokih investicij v tehnološko opremo, zalog itd., a glede na gospodarsko povezavo z vsemi članicami Evropske unije, so možnosti za uspeh še vedno velike.

Zagotovo je potrebno poznati oziroma pri poslovanju podjetja upoštevati dejavnike kot so cikličnost povpraševanja po lesnih izdelkih, splošne gospodarske razmere, politično ureditev, demografske spremembe, trenutno stanje podjetja in konkurentov, zato je še toliko bolj pomembno, da imajo vsa lesna podjetja strateške načrte z dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji. Z anketo smo ugotovili, da lesna podjetja iz Savinjsko Šaleškega območja ravno v tem segmentu v večini primerov zaostajajo. Dobra petina (21,4 odstotka) podjetij ima izdelan strateški načrt za obdobje od 3 do 5 let in približno toliko (28,6 odstotka) jih ima blagovno znamko. Manjkajo tudi novi pristopi pri trženju, izvirni designi, novi materiali, ki so poleg dolgoročne strategije potrebni za uspeh na zahtevnejših trgih.

Za uspešen razvoj lesne panoge na Savinjsko Šaleškem območju bi bilo potrebno izpopolniti tudi področje pridobivanja in ravnanja z znanjem, brez katerega podjetja težko dosegajo konkurenčno prednost na dolgi rok.

Smiselno bi bilo povečati medsebojno povezovanje med podjetji, saj stroški dela naraščajo. Potrebno bi se bilo usmeriti v okolju bolj prijazne izdelke, boljše izkoriščanje evropskih sredstev, vlagati v raziskave in razvoj, zagotavljati najbolj optimalne zaloge idr.

Lesna podjetja imajo na Savinjsko Šaleškem območju ugodne razmere za uspešno poslovanje, surovine je dovolj že v lokalnem okolju, obstajajo pa velike rezerve pri razvoju izdelkov z najvišjo dodano vrednostjo, upoštevanju sodobnih trženjsko organizacijskih pristopov, črpanju evropskih sredstev, preboju na tuje trge idr. Podjetja se morajo sama odločiti, kako želijo dolgoročno poslovati in se razvijati, pri tem jim lahko pomagajo tudi izobraževalno raziskovalne inštitucije in uspešna podjetja iz sorodnih panog. Odločitev o strateškem planiranju pa je še vedno na strani podjetij.

7 LITERATURA IN VIRI

- Breznik A. 2007. »Statistični podatki o gozdovih v SA-ŠA regiji«. Zavod za gozdove, OE Nazarje (osebni vir, oktober 2007).
- Butler-Bowdon T. 2010. The art of war: The ancient classic. Chicester, Capstone Publishing: 175 str.
- Dimovski V., Tratnik, M., Korber, J. 2000. Strategija razvoja slovenskega lesarstva. Ljubljana, Gospodarska zbornica Slovenije: 67 str.
- Gozdnogospodarski načrt gozdnogospodarskega območja Nazarje (2011 - 2012). 2012. Zavod za gozdove Slovenije.
http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/GGO/Nazarje/10_NAZA_RJE_2011-2020.pdf (21. 2. 2015).
- Humar M., Krajnc N., Kropivšek J., Kutnar A., Likar B., Milavec I., Piškur M. Tavzes Č. 2012. Izhodišča za prestrukturiranje slovenske lesnopredelovalne industrije. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo.
http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/CRPi_2010/Strategija_slovenske_lesne_industrije_2012.pdf (22. 2. 2012).
- Lesna zaloga, prirastek in posek. 2012. Zavod za gozdove Slovenije.
http://www.zgs.si/slo/gozdovi_slovenije/o_gozdovih_slovenije/lesna_zaloga/index.html (2. 2. 2015).
- Možina S., Kavčič B., Tavčar M., Pučko D., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Repovž L., Vizjak A., Vahčič A., Rus V., Bohinc R. 1994. Management. Ljubljana, Didakta: 1072 str.
- Nickols F. 2008. Strategy, strategic planning, strategic thinking, strategic management. V: The Concept of corporate strategy. Andrews K. (ur.). Cambridge, Harvard: str. 18.
http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf (31. 1. 2015).
- Pečjak V. 1963. Anketna metoda. Ljubljana, Zveza delavskih in ljudskih univerz Slovenije: 61 str.
- Pučko D. 1991. Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana, Didakta: 366 str.
- Pučko D. 2006. Strateško upravljanje. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 390 str.
- Rozman R., Kovač J., Koletnik F. 1993. Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana: 312 str.

- Spletne ankete. 2011. Center za družboslovno informatiko, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
https://www.1ka.si/c/630/Spletne_ankete/ (25. 2. 2015).
- Splošen opis. 2011. Center za družboslovno informatiko, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
https://www.1ka.si/c/694/Orodje_1KA/?preid=695 (22. 2. 2015).
- Strateški raziskovalni program. 2006. Slovenska gozdno-lesna tehnološka platforma.
http://www.sgltp.net/doc/SRP_SGLTP.pdf (22. 2. 2015).
- Steblovnik Župan Z., Pohleven F., Flajšman B. 2010. Obvladajmo podnebne spremembe - uporabimo les. Slovenska gozdno-lesna tehnološka platforma. <http://www.cei-bois.org/files/SLO.pdf> (8. 2. 2015).
- Velušček A., Čufar K., Zupančič M. 2009. Koliščarska naselbina Stare gmajne in njen čas: Ljubljansko barje v 2. polovici 4. tisočletja pr. Kr. http://iza.zrc-sazu.si/Si/Opera/SG_08.html (15. 12. 2014).
- Videčnik A. 1998. Grad Vrbovec Nazarje: 1248-1998. Nazarje, Občina Nazarje: 199 str.

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Leonu Oblaku in recenzentu doc. dr. Jožetu Kropivšku za pomoč in usmerjanje pri izdelavi diplomske naloge.

Predvsem gre zahvala družini in vsem tistim, ki so me skozi cel izobraževalni proces podpirali in mi stali ob strani.

PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašnik

Opomba: V prilogi A se pojavlja Savinjsko Šaleško območje pod imenom SA-ŠA regija.

24. 2. 2015

VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE - EnKlikAnketa - 1KA spletne ankete

VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE

Vprašalnik je namenjen podrobnejši analizi stanja proizvodnega, organizacijskega, ekonomskega in trženjskega področja poslovanja v izbranih (ključ!) podjetjih SA-ŠA regije, ki bo služila za izdelavo strategije razvoja lesarstva v tej regiji.

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in **s klikom na Naslednja stran** pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Naslednja stran

Univerza v Ljubljani
1KA - spletne ankete

Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja.

Politika zasebnosti

24. 2. 2015

VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE - EnKlikAnketa - 1KA spletne ankete

VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE

1) Pravno organizacijska oblika podjetja:

☐ s. p.

☐ d. o. o.

☐ d. n. o.

☐ d. d.

☐ Drugo:

2) Po standardni klasifikaciji (SKD) spada primarna dejavnost podjetja v:

☐ A02 Gozdarstvo

☐ C16.1 Žaganje, skobljanje in impregniranje lesa

☐ C16.2 Proizvodnja lesenih, plutovinastih, pletarskih izdelkov

☐ C16.23 Stavbno mizarstvo in tesarstvo

☐ C16.24 Proizvodnja lesene embalaže

☐ C16.29 Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, slame in protja

☐ C31 Proizvodnja pohištva

☐ G47.59 Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s pohištvom, svetili in drugje nerazvrščenimi predmeti za gospodinjstvo

☐ G46.73 Trgovina na debelo z lesom, gradbenim materialom in sanitarno opremo

☐ Drugo:

3) Katera je primarna (osnovna) dejavnost podjetja?

Npr. Stavbno mizarstvo, Žaganje in skobljanje lesa ter impregniranje lesa ...

4) Največje tehnološke težave v podjetju so:

Ocenite dejavnike, kjer pomeni 1 najmanjše / nepomembne oz. težav ni in 4 največje težave.

1

2

3

4

24. 2. 2015 VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE - EnKlikAnketa - 1KA spletne ankete

ekonomska zastarelost tehnologije	☐	☐	☐	☐
slaba kakovost obdelave	☐	☐	☐	☐
slaba tehnološka fleksibilnost	☐	☐	☐	☐
nizek izkoristek surovin	☐	☐	☐	☐
nizka produktivnost	☐	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐	☐

5) Letna investicija v osnovna sredstva (predvsem v tehnologijo) je znašala za leto:
Odgovor napišite v praznem polju pod tem delom.

€

2013	
2012	
2011	
2010	
Nimamo investicij v osnovna sredstva	

6) Izdelki so narejeni predvsem iz:

deleži v %

smrekovine	
jelovine	
hrasta	
bora	
češnje	
bresta	
iverne plošče	
vlaknene plošče (MDF, HDF ...)	
vezane plošče	
plošč iz lepljenega lesa	
Drugo:	

7) V kolikor obdelujete masivni les, kje ga nabavljate?

- ☐ v SA-ŠA regiji
- ☐ izven regije
- ☐ tako v SA – ŠA regiji
- ☐ ne obdelujemo masivnega lesa

24. 2. 2015

VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE - EnKlikAnketa - 1KA spletne ankete

8) Največje organizacijske težave v proizvodnji so:

Ocenite dejavnike, kjer pomeni 1 najmanjše / nepomembne oz. težav ni in 4 največje težave.

	1	2	3	4
ozka grla v proizvodnji	☐	☐	☐	☐
neusklajenost povpraševanja s kapacitetami	☐	☐	☐	☐
slaba informacijska podprtost proizvodnje	☐	☐	☐	☐
slaba kultura v podjetju	☐	☐	☐	☐
slaba organizacija interne logistike	☐	☐	☐	☐
pomanjkljivo planiranje proizvodnje in zalog	☐	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐	☐

9) Ali podjetje posluje tudi kot podizvajalec za druga podjetja:

☐ da

☐ ne

10) Je podjetje lastnik standarda za kakovost ISO 9000?

☐ da

☐ ne

11) Je podjetje lastnik okoljevarstvenega standarda ISO 14000?

☐ da

☐ ne

12) Največje ekološke težave na delovnih mestih predstavlja:

Ocenite dejavnike, kjer pomeni 1 najmanjše / nepomembne oz. težav ni in 4 največje težave.

	1	2	3	4
temperatura zraka	☐	☐	☐	☐
vlažnost, gibanje in kakovost zraka	☐	☐	☐	☐
razsvetljava	☐	☐	☐	☐
hrup, ropot, šumi	☐	☐	☐	☐
prah in zaprašenost	☐	☐	☐	☐
hlapi	☐	☐	☐	☐

24. 2. 2015 VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE - EnKlikAnketa - 1KA spletne ankete

tresljaji in sevanje ☐ ☐ ☐ ☐

Drugo: ☐ ☐ ☐ ☐

13) Kako izkoriščate lesne ostanke:

Možnih je več odgovorov

- ☐ za ogrevanje vode in poslovnih prostorov
 - ☐ prodamo jih kot kurjavo
 - ☐ prodamo jih za izdelavo peletov
 - ☐ prodamo jih za izdelavo sekancev
 - ☐ prodamo jih za izdelavo briketov
 - ☐ jih ne izkoriščamo
 - ☐ Drugo:
-

14) Kdaj je bila v podjetju zadnjič izvedena kakršnakoli reorganizacija proizvodnje (kakšna)?

- ☐ letos
 - ☐ lani
 - ☐ pred dvema letoma
 - ☐ pred več leti
 - ☐ se ne spomnim, da bi bila
 - ☐ Drugo:
-

15) Za katere namene se povezujete z drugimi podjetji/institucijami?

- ☐ za skupno trženje (npr. za nastop na sejnih)
 - ☐ za skupna vlaganja v raziskave in razvoj
 - ☐ za prijavo na razpise
 - ☐ pri nabavi materialov
 - ☐ pri usposabljanju in izobraževanju zaposlenih
 - ☐ za iskanje svetovalcev za razna področja (pravo ...)
 - ☐ se ne povezujemo
 - ☐ Drugo:
-

16) S katerimi podjetji/institucijami se največ povezujete?

- ☐ z raziskovalnimi inštituti in/ali univerzo
- ☐ z dobavitelji
- ☐ z oblikovalci

24. 2. 2015

VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE - EnKlikAnketa - 1KA spletne ankete

- ☐ z izvajalci poslovnih storitev (npr. računalništvo, čiščenje, računovodstvo, pravo, varovanje ipd. – obkroži ustrezne)
- ☐ s »konkurenti«
- ☐ se ne povezujemo
- ☐ Drugo:

17) Največje organizacijske težave pri poslovanju so:

Ocenite dejavnike, kjer pomeni 1 najmanjše / nepomembne oz. težav ni in 4 največje težave.

	1	2	3	4
togost organizacijske strukture	☐	☐	☐	☐
slaba informacijska podprtost poslovanja	☐	☐	☐	☐
slaba kultura v podjetju	☐	☐	☐	☐
slaba organizacija logistike (nabava materialov ...)	☐	☐	☐	☐
nizka izobrazbena struktura zaposlenih	☐	☐	☐	☐
nizka produktivnost	☐	☐	☐	☐
neustrezni pristopi pri vodenju podjetja	☐	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐	☐

18) Kolikšen del prihodkov namenjate za vlaganja v raziskave in razvoj (izobraževanja, tehnološke investicije, razvoj izdelkov ipd.)?

delež v %

2013	
2012	
2011	
2010	

19) Ste za vlaganja v raziskave in razvoj že kdaj koristili sredstva iz EU?

- ☐ da
- ☐ ne

20) Ali imate izdelan poslovni (strateški) načrt v tiskani obliki za prihodnjih 3 - 5 let?

- ☐ da
- ☐ ne

24. 2. 2015

VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE - EnKlikAnketa - 1KA spletne ankete

21) Ključni problemi z zaposlenimi so:

Ocenite dejavnike, kjer pomeni 1 najmanjše / nepomembne oz. težav ni in 4 največje težave.

	1	2	3	4
na trgu ni ustreznega kadra	☐	☐	☐	☐
zaposleni znajo premalo	☐	☐	☐	☐
zaposleni se nočejo učiti	☐	☐	☐	☐
zaposleni so neprilagodljivi	☐	☐	☐	☐
zaposleni niso ustvarjalni in inovativni	☐	☐	☐	☐
nizka produktivnost	☐	☐	☐	☐
zaposlenih ni mogoče motivirati	☐	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐	☐

22) V kateri cenovni razred spadajo Vaši izdelki?

% vseh izdelkov

nižji:	
srednji:	
višji:	

23) Ali ima podjetje izdelano trženjsko strategijo oz. trženjski načrt?

- ☐ da
☐ ne

24) Ali ima podjetje lastno blagovno znamko?

- ☐ da
☐ ne

25) Vaši največji konkurenti so iz:

- ☐ Slovenije
☐ tujine

26) Kolikšen odstotek od prodaje namenjate za oglaševanje (podjetja, izdelkov in blagovne znamke)?

delež v %

24. 2. 2015 VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE - EnKlikAnketa - 1KA spletne ankete

2013

2012

2011

2010

[Prejšnja stran](#)

[Zadnja stran](#)

Univerza v Ljubljani

1KA - spletne ankete

Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja.

Politika zasebnosti

24. 2. 2015

VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE - EnKlikAnketa - 1KA spletne ankete

VPRAŠALNIK ZA PODROBNEJŠO ANALIZO STANJA V PODJETJIH SA-ŠA REGIJE

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

[Prejšnja stran](#)

[Konec](#)

Univerza v Ljubljani
1KA - spletne ankete
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja.
Politika zasebnosti