

UDK:

Pregledni znanstveni članek (*Preview Scientific Paper*)

Strateško planiranje

Strategical planning

Mirko TRATNIK*

Izvleček

Avtor je v prispevku predstavil osnovni metodološki pristop strateškega planiranja za potrebe lesarske panoge, ki je v neugodnem ekonomskem položaju.

Ključne besede: lesna industrija, strateško planiranje

Abstract

The autor presented in the article basic methodological pristop to strategical planning for the timber industry which is in difficult financial situation.

Keywords: timber industry, strategical planning

1. Uvod

Strateško planiranje je posebna vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije (podjetja). Proces strateškega planiranja lahko razčlenjujemo na posamezne faze, kot so: faza izdelave planskih izhodišč (predpostavk), faza strateškega planiranja v ožjem pomenu besede in faza uresničevanja in kontrole uresničevanja strateškega plana. Izdelava planskih izhodišč zahteva razjasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podokolja. Fazo strateškega planiranja v ožjem smislu, ki sledi fazi izdelave planskih izhodišč, lahko račlenimo na štiri podfaze. Najprej gre za celovito oceno organizacije, nato za oblikovanje strateških planskih ciljev in za ugotavljanje planskih vrzeli, tej podfazi sledi podfaza razvijanja strategij in na kraju podfaza ocenjevanja razvitih strategij in izbira najboljših. Faza uresničevanja in kontrole uresničevanja planov je zadnja faza v procesu strateškega planiranja, ki obsega razvijanje različnih planov projektov, taktičnih planov, akcijskih programov, postavljanje operativnih ciljev in izva-

janje mnogih drugih nalog managementa (Možina idr., 1994).

Analiza privlačnosti panoge je pomemben del analize okolja organizacije. Za organizacijo je izredno pomembno, da dobro pozna pretekli razvoj lastne panoge in da zna pravilno oceniti prihodnje razmere v njej. Brez tega ni mogoče opredeljevati oziroma izdelovati njenih strateških usmeritev. Pri analizi privlačnosti panoge "strateški planerji" pogosto uporabljajo metodologijo, ko jo je razvil M. Porter. Ocena strategije organizacije je po Porterju odvisna predvsem od naslednjih dveh pomembnih vprašanj: od privlačnosti panoge (z možnostjo, da je lahko panoga dolgoročno bolj ali manj ekonomsko uspešna, pri tem nas zanimajo tudi dejavniki uspešnosti) in od relativnega konkurenčnega položaja organizacije v panogi. Privlačnost panoge je odvisna od več določljivk (sil) privlačnosti (Možina idr., 1994): od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev organizacijam na eni in kupcev izdelkov na drugi strani, od nevarnosti substitucije ter od stopnje rivalstva v panogi sami. Te sile privlačnosti panoge odločilno vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa seveda na ekonomsko uspešnost panoge. Oceno sedanje in prihodnje privlačnosti pa-

noge lahko izdelamo zelo okvirno, grobo, lahko pa tudi zelo analitično. Odločilna je seveda dobro zadeta ocena prihodnje privlačnosti panoge. Organizacija mora poleg svoje panoge poznati tudi možne (verjetne) razvoje drugih pomembnih podokolij, kot so gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno, kulturno in naravno podokolje.

Proces strateškega planiranja se začne s celovitim ocenjevanjem položaja organizacije, kar pomeni, da poskušamo oceniti prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. To ocenjevanje se ponavlja pojavlja pod imenom SWOT analiza, (Strength = prednost, Weakness = slabost, Opportunity = priložnost in Threat = nevarnost). Pri strateškem planiranju na podjetniškem nivoju mora strateški management odločati o razvoju podjetja na temelju izbranih podjetniških ciljev, pričakovanih vplivov iz širšega okolja, mora analizirati trg, konkurenčni položaj podjetja in vire. Za strateško vodenje panoge z instrumenti industrijske politike pa mora "strateški vladni organ" upoštevati panožne cilje, analizirati gospodarsko podokolje itd. Pri odločanju uporabljamo raznovrstne analitične in optimizacijske metode odločanja (decision analysis), tako na tehnično-tehnoloških, organizacijskih, ekonom-

* prof. dr., Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Rožna dolina, C. VIII/34, Ljubljana

skih, marketinških in drugih področjih npr. ko gre za presojo tehnično-tehnoloških posodobitev, za izbiro optimalnega proizvodno-prodajnega programa, za optimalno izkoriščanje proizvodnih zmogljivosti in pri izboru optimalnih strateških razvojnih alternativ. Kompleksnost problematike je očitna predvsem v primerih, ko poskušamo reševati dejanske (realne) probleme, razpolagamo pa le z nepopolnimi ali pa z ne dovolj natančnimi numeričnimi podatki, ali pa v primerih, ko podatki niso numerični. Sistemi, kot so določena področja fizike, kemije, mehanike ipd., so obvladljivi s klasičnimi matematičnimi postopki - njihovo vedenje se da opisati z visoko stopnjo natančnosti - procesi odločanja v družboslovnih znanostih npr. v ekonomiji, ki so povezani s človeškimi cilji, percepcijami in emocijami, pa niso obvladljivi s klasičnimi kvantitativnimi metodami. Problemi so dodatno zapleteni tudi zaradi narave ciljev, na osnovi katerih se odločamo, ki so le v redkih primerih med seboj neodvisni. Praviloma se kompleksnost odločanja kaže prav v tem, da si cilji med seboj deloma ali pa celo popolnoma nasprotujejo. (Tratnik idr., 1997). V slovenski lesnoindustrijski praksi je odločanje ponavadi stvar intuicije vrhovnega managementa ali pa gre kvečjemu za parcialno uporabo nekaterih optimizacijskih metod ali pa "svetovalnih tehnik", ki pa so - vsaj svetovalno izvedbeno - ponavadi samo spisek napotkov naročniku svetovalne storitve: kako naj dobro in drugače dela, da bi organizacija lahko uspela, oziroma da bi se njen ekonomski položaj izboljšal.

2. Teze oziroma izhodišča za oblikovanje strateškega plana (panožne politike) slovenske lesnoindustrijske panoge

Strateška panožna skupina za lesarstvo pri Ministrstvu za gospodarske dejavnosti je marca 1996. leta izdelala "Teze za oblikovanje industrijske politike slovenske lesne industrije (veji 0122 in 0123)", ki so, naj bi bile, izhodišče za izdelavo panožne industrijske politike. Teze so rezultat ekspertne presoje takratnega stanja v slovenski lesni industriji: fizični obseg industrij-

ske proizvodnje se v obdobju zadnjih nekaj let znižuje, število zaposlenih se je bistveno znižalo, plače zaposlenih so v primerjavi z drugimi panogami nizke, produktivnost dela narašča (zdi se, da predvsem na račun izrazitega znižanja števila zaposlenih) itd. Teze naj bi rabile kot pripomoček za oblikovanje industrijske politike, torej za strateško načrtovanje razvoja panoge. Teze smo novelirali na temelju novejših spoznanj, njihov namen pa je sprožiti diskurz o strateških vprašanjih lesarske panoge. Te teze so:

Teza 1: Slovenska lesna industrija je pomembna industrijska panoga.

Obe lesnoindustrijski veji: primarna predelava lesa (0122) in finalna predelava (0123) sta pomembni po številu zaposlenih delavcev, ustvarjenem prihodku na domačem in tujih trgih in temeljita pretežno na domačih surovinskih virih.

Obstoječa lesnoindustrijska struktura, predvsem primarni sektor predelave lesa (0122: proizvodnja žaganega lesa, plošč in furnirja) omogoča celostno izkoriščanje surovine iz slovenskih gozdov, t. j. debelih in drobnih gozdnih sortimentov, celuloznega lesa in drv, pa tudi lesnoindustrijskih ostankov, predvsem žagarskih za izdelavo ivernih in vlaknenih plošč ter za proizvodnjo celuloze. Iz zbranih podatkov in kazalnikov o poslovanju lesne industrije v 1998. letu (GZS, ZL, 1999), ki temelji na novi standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) je iz podatkov zaključnih računov za 974 družb s približno 21.100 zaposlenimi razvidno, da je bil rezultat poslovanja negativen, da so v primerjavi s prejšnjim letom narastli stroški dela, da se je rahlo znižal prihodek na zaposlenega, da se je sicer za skoraj 19 % povečal čisti dobiček, hkrati pa povečala izguba za 50 %, ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega (približno 12.300 ECU) je v primerjavi s celotnim gospodarstvom za več kot tretjino nižja, donosnost kapitala je negativna, donosnost sredstev tudi, razveseljivo visok je edino skoraj 50 odstotni delež prodaje na tujih trgih.

Teza 2: Proizvodnja žaganega lesa je največji porabnik gozdnih sortimentov - žagarske hlodovine, njen položaj pa se slabša.

V Sloveniji je žagarstvo najpomembnejši oziroma največji porabnik gozdnih sortimentov. Za obdobje zadnjih let, od 1985. leta dalje so značilni naslednji trendi:

- * stalno se znižujejo količine nažaganega lesa;
- * spreminja se razmerje med količino žaganega lesa iglavcev in listavcev, ustalilo se je na približnem razmerju 65 % : 35 % (igl. : list.);
- * večja se število predvsem majhnih (in tehnološko zastarelih) žagarskih obratov, kapacitete so izkoriščene podoptimalno, kvaliteta žaganega lesa dostikrat ni ustrezna, lesnoindustrijski ostanki - sekundarni lesnosurovinski vir - za predelavo v iverne in vlaknene plošče in za proizvodnjo celuloze pa so preveč razpršeni in je zaradi tega ekonomika njihove tehnološke izrabe vprašljiva;
- * proizvodnja žaganega lesa bo tudi v prihodnje pomembna lesnopredelovalna veja, umestno pa bi bilo strateško podpirati le sodobne proizvodne kapacitete, ki omogočajo izdelavo kvalitetnih žagarskih sortimentov, ki se dajo tudi primerno tržiti, primerno velike proizvodne kapacitete pa potencialno zagotavljajo ekonomsko uspešno proizvodnjo.

Razvojni obeti za žagarstvo so predvsem v iskanju ustreznega proizvodnega programa, upoštevanje nove norme za gradbene materiale (Eurocode 5), kar zadeva tudi žagarske sortimente (znižanje najvišje dovoljene količine vlage od 30 % na 20 %, predvideno "trdnostno klasiranje", poenotenje dimenzij, skandinavski način sortiranja žaganega lesa iglavcev: čisto, posušeno, očeljeno, paketicirano, označeno). Zaradi močnega konkurenčnega pritiska bo nujno zniževati izdelavne stroške in zadržati primeren nivo kakovosti žaganega lesa.

Teza 3: Slovenski gozdovi so lesnosurovinska osnova lesne industrije.

Slovenski gozdovi pokrivajo več kot polovico vsega slovenskega ozemlja

(stopnja gozdovitosti je 53 %) in so pri strokovno pravilnem gospodarjenju trajno obnavljajoč se surovinski vir, ki zagotavlja približno 70-odstotno pokritje lesnosurovinskih potreb slovenske lesnopredelovalne industrije. Po denacionalizaciji bo v zasebni lasti približno 80 % gozdov, narastlo pa bo tudi število gozdnih posestnikov. Po ocenah se bo mala gozdna posest še naprej drobila, naraščala bo težnja po individualizaciji prodaje (v škodo drobnih posestnikov in velikih porabnikov lesa), kmetje-lastniki gozdov bodo intenzivneje izkoriščali svoje lastne žage, prizvodnja žaganega lesa bo razpršena na veliko število majhnih in tehnološko zastarelih obratov (problem kakovosti žaganega lesa in razpršenosti žagarskih lesnih ostankov) in zaradi naštetih dejstev bo močno motena lesnosurovinska oskrba lesnopredelovalne industrije.

Teza 4: Industrija lesnih tvoriv je nujna za razvoj pohištvene proizvodnje, vendar ne za vsako ceno.

Ta sektor vključuje iverne plošče, vlaknene plošče in vezan les. Lesna tvoriva so pretežno "polproizvodi" namenjeni za nadaljnjo predelavo v pohištvo, za notranjo opremo in v gradbeništvo. Brez tovrstnih tvoriv si je danes nemogoče zamišljati pohištveno proizvodnjo. Trend nakupnih preferenc evropskih porabnikov oziroma kupcev pohištva se preusmerja od izdelkov iz masivnega lesa (ki so izredno dragi in večini kupcev cenovno nedosegljivi), tropskega lesa, umetnih mas in ivernih plošč na MDF plošče (to so srednje goste vlaknenke, lepljene s sečninsko formaldehidnim lepilom), kar še posebej velja za pohištvene izdelke. MDF plošče so substitut za masivni les (so dražje od ivernih plošč in cenejše od vezanega lesa), tanke MDF plošče pa so tudi substitut in močan konkurent tankim trdim vlaknenim in vezanim ploščam. Zaradi varovanja tropskih gozdov in zaradi preprečevanja izvoza furnirske hlodovine iz ZDA se ponudba vezanega lesa na evropskem trgu krči. Nevarnosti za sektor lesnih tvoriv so očitne:

- * Od štirih tovarn ivernih plošč obratujejo le še tri, preostale tri tovarne se borijo za ekonomsko preživetje

(nevarnost stečajev).

- * Edina slovenska tovarna za proizvodnjo vlaknenih plošč po suhem postopku je v podobnih težavah, v kakršnih so tovarne ivernih plošč.
- * Proizvodnja vezanega lesa: vezanih plošč, mizarskih plošč, furnirja in plošč iz masivnega lesa, je v Sloveniji ustaljena na relativno nizkem količinskem nivoju. Specializirani proizvodi tega sektorja so cenjeni na domačem in na tujih trgih.

Obeti sektorja lesnih tvoriv so predvsem v tehnično - tehnoloških posodobitvah, ki pa so ekonomsko možne le pri bistveno višjih proizvodnih zmogljivostih (zaradi ekonomije obsega) in v spremembi proizvodnega programa, kar pa je tudi povezano s tehnologijo.

Teza 5: Panožna konjunktura je nezanesljiva.

Povpraševanje po pohištvu je podvrženo močnim cikličnim spremembam in zavisí predvsem od:

- * dohodkovne elastičnosti (prihodkov gospodinjev), ta se razlikuje od države do države, povprečno pa je za države Evropske unije ocenjena s koeficientom elastičnosti -1,5;
- * splošnih gospodarskih razmer (rasti GNP, stopnje nezaposlenosti in od višine vlaganj v stanovanjske in druge novogradnje);
- * razvoja obrestnih mer: pri visokih obrestnih merah za najeta posojila potencialni kupci pogosto nameravani nakup odlože na čas, ko pričakujejo, da se bodo obrestne mere znižale;
- * razvoja demografskih spremenljivk: števila rojstev, predvsem pa od števila na novo ustvarjenih gospodinjev, števila prebivalstva in od njegove starostne strukture;
- * intenzivnosti reklamne dejavnosti in drugih marketinških ukrepov;
- * razporeditve premoženja med prebivalstvo: povpraševanje po pohištvu je višje v tistih državah, kjer je premoženje med prebivalstvo razdeljeno bolj enakomerno, kot v tistih, kjer je bolj koncentrirano.

Ker je slovensko lesarstvo nujno izvozno usmerjeno (domač trg je premaj-

hen), nanj poleg konjunkturalnih gibanj na domačem trgu vplivajo tudi gibanja na tujih trgih. Če se omejimo le na zahtevne trge razvitih evropskih držav, je zanje značilna visoka stopnja strukturne nezaposlenosti, tržna prenasičenost (z vsemi vrstami trajnih dobrin, torej tudi s pohištvom) in staranje prebivalstva. Pri preučevanju konjunkturalnih gibanj na pohištvenem trgu lahko govorimo o "konjunkturi vrste val karton", kar pomeni stalno in izčrpavajoče menjavanje "gor" in "dol", gre za neko vrsto nezdravega gospodarskega utripanja, ki se mu mora proizvodni sektor neprestano prilagajati. Število rojstev v gospodarsko razvitih evropskih državah je v stalnem nazadovanju, povprečna starost prebivalstva pa se počasi, a vendar stalno večja, kar pomeni, da se nakupno vedenje tudi zaradi tega spreminja: starejše generacije na splošno kupujejo manj od mlajših generacij, ki so šele na začetku opremljanja gospodinjev in si primerno visok materialni standard šele ustvarjajo. Nezaposlenost učinkuje na potrošno vedenje kupcev, na nakup dobrin trajne rabe, kakršno je tudi pohištvo, negativno. S trajnimi dobrinami in pohištvom dobro opremljena gospodinjstva prebivalstva gospodarsko razvitih držav pomeni, da mora za možni nov nadomestni nakup obstojati kakšna resnično izredna, posebna tržna vzpodbuda, izdelki nizkega cenovnega razreda pa to zagotovo niso.

Teza 6: Pohištvo postaja vse cenejše.

Merjeno s funkcionalnim merilom: po tekočem metru elementov, po kilogramu, po vgrajenem volumnu, po kosu, postaja pohištvo vse cenejše. Relativna cenovna degresija pohištvenih izdelkov množične proizvodnje je pričakovan rezultat, seveda pa razvojne proizvodno-prodajne strategije slovenske pohištvene industrije ne moremo graditi na pokrivanju tržnega segmenta poceni izdelkov množične proizvodnje. Cenovne razlike (in profitne seveda tudi) med ceneni izdelki za pokrivanje bazičnih tržnih potreb in tistimi za kupce s posebnimi zahtevami postajajo vse bolj dramatične, pri čemer so vse bolj pomembne raznovrstne "servisne storitve", ki jih je potreb-

no kupcu posredovati tako transparentno, tako prepričljivo, da se bo odločil za dražji nakup. Za takšen tržni pristop so zelo primerna srednjevelika gibka podjetja z možnostjo individualnega svetovanja, kar pa seveda pomeni osredotočanje na kupčeve potrebe. Balast vseh netržno orientiranih podjetniških nalog pa lahko preložimo na kooperante.

Teza 7: Tržno komuniciranje je pomembno, obeti z novimi mediji.

Z bazičnimi poceni masovnimi pohištvenimi izdelki so zunanji trgi prenasličeni. Na zahtevnih trgih ne moremo dolgoročno (marketinško strateško) konkurirati le s tehničnimi lastnostmi izdelkov (npr. s kakovostjo) in z nizkimi izdelčnimi cenami, konkurenčno prednost pred drugimi konkurenti si lahko priborimo le z določenimi novimi izdelčnimi rešitvami (privlačen in izviren design, dodatna raba, posebni materiali), ponavadi za natančno določeno ciljno skupino potrošnikov, kupcev. Pri tem je pomembno tržno komuniciranje. Osebna komunikacija postaja draga in je primerna le za kvalificirano svetovanje kupcu, verjetno bodo v bližnji prihodnosti v ta namen izkoriščane tudi možnosti Internet mreže in informacijske avtoceste (I-Higway), nove generacije bodo morebiti že v bližnji prihodnosti kupovale in tržno komunicirale prek domačega PC-ja iz pisarne na domu. Slovenska pohištvena podjetja imajo obete na tujih trgih le, če bodo sama ali v kooperaciji kupčevala z novimi izdelčnimi rešitvami, za določen ciljni trg z dobro organiziranim tržnim komuniciranjem.

Teza 8: Nove ciljne skupine: sodoben marketing mora mobilizirati proste potencialne.

Sodoben marketing je usmerjen na določene ciljne skupine potrošnikov. Zaradi tega so nujne tržne raziskave in opazovanje tržnih trendov, vendar samo to dvoje še ni dovolj, opazovanje trga in tržne raziskave je potrebno udejaniti v novih izdelkih oziroma z novim prodajno-izdelčnim sortimentom. Tak pristop omogoča tudi obete za medsebojno sodelovanje (koope-

racijo) več proizvodnih podjetij oziroma proizvodnega podjetja s trgovskim. Pionirske dobičke lahko seveda pričakujejo le tisti, ki ponujajo nekaj resnično novega, kar pa je vedno povezano s tveganji. Profesionalno iskanje in preučevanje tržnih obetov za nove, inovativne izdelke je ponavadi možno in uspešno le na "nadpodjetniški ravni", saj lahko v takih primerih tveganja pri uvajanju novih izdelkov na trg znižamo na razumni minimum. Sodelovanje stroškovno konkurenčnih velikih, s specializiranimi srednjevelikimi in majhnimi proizvajalnimi podjetji in z eventualnim vključevanjem trgovine, lahko mobilizira nove, še neizkoriščene potencialne.

Teza 9: Delitev dela in kooperacija: nujnost za tržni uspeh.

Narashčajoči stroški dela pa tudi usmerjenost podjetij v izdelavo okolju prijaznih izdelkov in logistika silijo podjetja v sodelovanje. V razvitem svetu (kamor izvažamo pohištvene izdelke, oziroma hočemo z njimi sodelovati) imamo opravka s potencialnimi kupci, ki načeloma ne potrebujejo nobenega novega pohištva, ker so njihove funkcionalne potrebe po pohištvu bolj ali manj že zadovoljene. Takšni potencialni kupci - in teh je največ - pričakujejo od proizvajalca oziroma trgovca predvsem vrhunske storitve in kakovostno strokovno nakupno svetovanje. Ta del marketinškega posla ne moremo v proizvodnem ali pa trgovskem podjetju prepustiti kooperantom, zagotavljati ga morajo naši, visoko strokovno usposobljeni in motivirani sodelavci. V ta namen bi bilo potrebno v podjetjih razviti in ponujati sistemske pakete storitev, omenimo naj le možnosti reševanja logističnih in okoljevarstvenih problemov, ki bodo že v bližnji prihodnosti igrali zelo pomembno vlogo.

Teza 10: Proizvodna koncentracija pomeni lahko za srednjevelika pohištvena podjetja obet ali pa nevarnost.

Tendence koncentracije proizvodnih in trgovskih podjetij (v razvitih evropskih državah) so za srednjevelika podjetja na eni strani nevarnost zaradi močnih konkurenčnih pritiskov velikih na maj-

hna, na drugi strani pa je lahko tudi obet, saj lahko uniformirano marketinško vedenje velikih podjetij tržno ponudbo preveč osiromaši, kar je seveda lahko obet za bolj gibko profiliranje ponudbe majhnega podjetja. Oligopolizacija proizvodnih in trgovskih podjetij pohištvenega sektorja je predvsem značilna za nemški tržni prostor. Obeti majhnih in srednjevelikih podjetij so predvsem v (po)iskanju primernih tržnih niš in seveda v atraktivni tržni ponudbi. Čim močnejša je stopnja proizvodne ali pa trgovinske koncentracije, tem težje je novim vstopati na takšne trge. Ti procesi seveda zelo zaviralno vplivajo na slovenski prodor na tuje trge. Obeti za slovenske proizvajalce pohištva so predvsem v bolj tesnem proizvodnem povezovanju, vsaj ožjih proizvodnih segmentov (npr. proizvajalcev kuhinjskega pohištva, proizvajalcev stolov in miz, proizvajalcev pisarniškega pohištva ipd.) in v poenotenem in udarnem nastopu na izbranih tujih ciljnih trgih, kombinirano z izdelki (npr. prodaja stolov na nemškem tržišču z lastno blagovno znamko).

Teza 11: Življenjski ciklusi lesnoindustrijskih izdelkov so kratki.

Življenjski ciklusi lesnoindustrijskih izdelkov (velja predvsem za finalne izdelke iz lesa) trajajo od pet do sedem let, kar pomeni, da je potrebno stalno skrbeti za razvoj novih oziroma korenito inoviranih izdelkov, kar je povezano z vlaganji v razvojno-raziskovalno delo, z izobraževanjem kadrov in z možnostjo pridobivanja finančnih sredstev prek bančnih sistemov. Sistem izobraževanja mladih (redno izobraževanje) je rešen zadovoljivo, sistem izobraževanja odraslih pa ne, ekonomska nuja bo silila podjetnike, da bodo več naporov in sredstev namenjali za stalno izobraževanje odraslih. Sistem financiranja R&R (razvojno raziskovalne) dejavnosti je za financiranje marketinških in tehnoloških raziskav premalo učinkovit.

3. O metodah strateškega načrtovanja

S konvencionalnimi metodami strateškega planiranja, kakršne so npr. port-

folio tehnike ali pa metode operacijskega raziskovanja (Operations Research) ne moremo obvladovati visoke kompleksnosti podjetniških sistemov in okolij (Bracht/Dörrer, 1999). Visoka kompleksnost podjetniških sistemov je pogojena na eni strani z visoko stopnjo zapletenosti vrste in števila sistemskih elementov in z njihovo medsebojno prepletenostjo, na drugi strani pa imamo opravka z dinamično kompleksnostjo. Osnovne napake, ki jih ponavadi delamo, ko obravnavamo kompleksne sisteme (kakršna so npr. podjetja) so zanemarjanje oziroma neupoštevanje medsebojnih učin-

kov med elementi sistema, monokausalno razmišljanje, neupoštevanje povratnih zvez in časovnih zamikov, reaktivno ravnanje in uporaba enostavne ekstrapolacije (podaljšanja) preteklih trendov v bolj odmaknjeno prihodnost. Vendar več o metodah strateškega načrtovanja drugič.

4. Uporabljeni viri

1. Tratnik, M. 1996. Strategija razvoja slovenskega lesarstva (rezultati strateške ocene razmer v slovenski lesni industriji, panogah 0122 in 0123 in o strateškem načrtovanju). Interno gra-

divo za interkatedrsko srečanje, OEL '96, Ljubljana, 31. maj 1996, 8 str.

2. Bracht, U./Dörrer, Th. 1999. Wissenbasierte Evaluierung künftiger Produktionsstrategien. Werkstattstechnik 89 (1999) h. 1/2

3. Možina, S. idr. 1994. Management. Radovljica. Didakta, 1072 str.

4. ***. 1998. Finančno poslovanje lesne industrije v letu 1998. GZS, Združenje lesarstva. Ljubljana, 9 str.

Pohištvni sejem poln novosti

LJUBLJANSKI POHIŠTVNI SEJEM, ki bo v svoji sodobni obleki letos slavil že deseto ponovitev, bo odprt med 20. in 26. septembrom, pri čemer bo prvi dan namenjen zgolj poslovnim obiskovalcem in novinarjem. Bo pa sejem letos največji doslej, saj bo rekorden tako po številu razstavljalcev kot po razstavnih površinah. Raztezal se bo na več kot 12.000 m² neto razstavnih površinah, kar je dobrih 700 več kot lani, predstavilo pa se bo okoli 430 razstavljalcev iz 17 držav. Poleg vodilnih in tako doma kot v svetu priznanih slovenskih proizvajalcev pohištva in druge opreme se bodo neposredno predstavili še razstavljalci iz Avstrije, BiH, Indije, Italije in Romunije, kot deželna partner pa bo nastopila tudi Poljska, ki bo na 700 m² predstavila svoje najpomembnejše proizvajalce pohištva.

Da postaja sejem tudi mednarodno uspešnejši priča velik interes, ki vlada zanj tudi med tujimi proizvajalci. Zato ni naključje, da bo letošnje prireditev obiskal predsednik UEA, Evropskega združenja pohištvene industrije, gospod Jürgen Engels. Ogledal si bo sejem, se

udeležil slavnostne otvoritve, ki bo 21. septembra ob 17. uri, zaplesal pa bo tudi na prvem lesarskem plesu. Ples, ki bo letos prvi, in bo v Hotelu Union, naj bi v prihodnje postal tradicionalen, vedno pa bo popestril sejemske dogajanje. Velik dogodek za slovenske lesarje bo na dan otvoritve tudi podpis pogodbe za ustanovitev Razvojnega centra pohištvene industrije Slovenije, ki naj bi začel v prostorih Javora v Pivki.

Sejem bo bogat tudi po strokovni plati, saj Ljubljanski sejem pri njegovi pripravi aktivno sodeluje z Združenjem lesarstva pri Gospodarski zbornici Slovenije ter z Zvezo lesarjev Slovenije. Strokovni dogodki in srečanja se bodo vrstili vse dni sejma. V sredo, 22. septembra, bodo spregovorili o promociji nagrajenih eksponatov in oblikovanju pohištva, dan kasneje o strategiji razvoja lesarstva Slovenije, trženju in ekonomiki poslovanja (23.9.), v petek, 24. septembra, pa še o računalništvu v lesarstvu. V četrtek, 23.9, se bodo na sejemu srečali sodelavci revije Les in Lesarske založbe, tradicionalno srečanje pa bodo izkoristili za izmenjavo izku-

šenj in oblikovanje programske vsebine revije v prihodnje.

LJUBLJANSKI POHIŠTVNI SEJEM bodo, tako kot je v navadi že od vsega začetka, oplemenitile tudi nagrade. Ljubljanski sejem in Združenje lesarstva bosta najboljšim domačim proizvajalcem podelila zlato, srebrno in bronasto diplomu, najboljšemu pa bo pripadla še statua ZLATA VEZ. Najboljše pohištvo bo izbrala tudi komisija revije NAŠ DOM, revija Les pa bo nagradila najboljše predstavljeno srednjo lesarsko šolo.

Poleg novih oblikovalskih zamisli bodo razstavljalci predstavili še vse tiste zanimivosti, s katerimi želijo prepričati prihodnje kupce o svoji kakovosti. Zagotovo bo velika atrakcija sejma obredni papežev stol, ki bo predvidoma na ogled na sejemu, in ki je bil izdelan posebej za papežev letošnji obisk v Sloveniji. Za prijetnejše vzdušje na sejemu pa bodo poskrbeli še pevci in godci, ki delujejo v okviru posameznih podjetij pohištvene industrije kot so npr. Oktet Lip Bled, orkester Svea Zagorje, orkester Alpes Železniki in drugi. Posebnost bodo tudi leseni rogisti iz Kresnic.

Sejem bo vse dni odprt med 10. in 20. uro, tudi na poslovni in novinarski dan, 20. septembra, zadnji dan sejma, pa se bodo sejemska vrata zaprla že dve uri prej.

Tanja BARAŠIN

Ljubljanski sejem, odnosi z javnostjo