

Organizacija izvajalskih podjetij – začetek novega

The Organization of Forest Enterprises – the Beginning of a New System

Boštjan KOŠIR*

Izvleček

Košir, B.: Organizacija izvajalskih podjetij – začetek novega. Gozdarski vestnik, št. 1/1994. V Slovenščini, cit. lit. 3.

Članek obravnava nekaj dilem, ki se postavljajo ob spremembah organiziranosti gozdarstva. Obravnava različnost interesov lastnikov zemlje, kapitala, dela in znanja. Članek opozarja na prvine, ki jih morajo upoštevati bodoča izvajalska podjetja pri iskanju oblike organiziranosti. Nakažan je vpliv okolja in odprtosti organizacije kot sistema ter načina in možnosti rasti organizacije.

Ključne besede: organizacija gozdarstva, izvajalska podjetja.

Synopsis

Košir, B.: The Organization of Forest Enterprises – the Beginning of a New System. Gozdarski vestnik, No. 1/1994. In Slovene, lit. quot 3.

The article deals with some dilemmas arising from the changes in the organization of forestry. A different character of interests of land, capital, work and know-how owners are brought to the fore. The elements which will have to be considered by forest enterprises in the deciding as to the organization form are emphasized. The influence of the environment and the open character of the organization as a system and the way and possibility of organization's growth have been indicated.

Key words: forestry organization, forest enterprises.

1 UVOD

V tem trenutku potrebujejo gozdarji veliko organizacijskega znanja, pa tudi talenta, saj gradijo nov sistem organizacije panoge. Nekaj tega znanja že imajo, nekaj pa ga kaže obnoviti in poiskati na novo. Izkušnje iz obdobja po sprejetju Zakona o gozdovih kažejo, da pri graditvi nove organiziranosti niso uspešni. Zamujeni so že prav vsi roki, ki jih predpisuje zakon glede vzpostavitve nove organiziranosti panoge. Dosedanje razprave in posveti o vprašanih organiziranosti gozdarstva, ki so bili glede na rezultate neuspešni, so le okrepili spoznanje o razcepljenosti stroke glede nekaterih ključnih vprašanj. Zadnji posvet na Bledu je pokazal, da mora biti razprava o tem, kako naj deluje gozdarstvo kot gospodarska panoga, povsem drugačna od razprave o tem, kakšna naj bo **organiziranost izvajalskega gozdarskega podjetja**. In ker je bil posvet posvečen slednjemu vprašanju, se pomudimo malo okrog tega.

2 INTERESI

Kot vsaka družba, moramo tudi mi živeti od svojega dela, ki ga kombiniramo v različne organizacijske oblike, da z njihovo pomočjo ustvarjamo potrebne učinke.

Kot drugod, je tudi pri nas (gledano kakovostno in ne količinsko) temelj ustvarjanja novih vrednot **zemlja** (raba zemlje ustvarja rento), **kapital** (lastništvo kapitala ustvarja obresti), **delo** (za delo dobimo plačo) in **organizacija** (znanje o vodenju ustvarja dobiček).

Križanje interesov tistih, ki so lastniki zemlje in pričakujejo od tega rento; tistih, ki prispevajo proizvodno delo, ter tistih, ki imajo kapital in tehnološko ter vodstveno znanje, je nekaj najbolj naravnega na tem svetu. Posebej izraženo se zdi v tem trenutku nasprotje med interesi (gre le za nerazčiščena pričakovanja) lastnikov gozdov (vmes je tudi država, ki jo zastopa Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov, ne pa tudi javnost, katere interese zastopa in uveljavlja Zavod za gozdove) ter izvajalcev gozdarskih del (bivša gozdna gospodarstva in druge družbe, ki se ustanavljajo). Izku-

* Doc. dr. B. K., dipl. inž. gozd., Gozdarski inštitut Slovenije, 61000 Ljubljana, Večna pot 2, SLO

šnje iz drugih dežel pri tem kažejo, da se država kot lastnik gozdov obnaša nekoliko drugače kot drugi lastniki in manj izpostavlja vprašanje rente (ta je pri mnogonamenskem gospodarjenju že hudo vprašljiva).

V zgodovini so ta navzkrižja povzročala vojne ali socialne nemire. Tudi danes se konflikti med interesi ne končujejo vedno mirno, vendar je za vse nekaj značilno – državna uprava je poklicana, da poskuša s svojim sistemom zagotoviti optimalno ravnotežje med vsemi, tudi tako (ali predvsem tako), da zavaruje javni interes (torej tudi interes tistih, ki nimajo ne gozda in ne kapitala - ki imajo samo sami sebe in svojo fizično moč). Država se lahko pojavi v okolju organizacije na več načinov: kot najširše okolje, ki določa sistem socialne varnosti delavcev (npr. skrb za invalide), davčni sistem itd, lahko se pojavi v obliki organizacije, ki zastopa javni interes (Zavod) ali kot partner in konkurent – lastnik gozdov ali podjetij, ali pa kot porabnik proizvodov in storitev organizacije.

Država naj torej skrbi za ravnotežje. Povsem legalno je, da se bodo predvsem zasebni lastniki gozdov in njihovi predstavniki potegovali predvsem za čim večjo rento in povsem jasno mora biti, da bo vsako podjetje (gospodarska družba) ne glede na obliko in sestavo stremelo za čim večjim dobičkom. Maksimiranje dobička in rente je s strani obeh nekaj razumljivega, kot je tudi razumljivo, da država stremi k optimiranju

delovanja celega sistema, saj dodaja k prejšnjima še svoj lastni interes, ki praviloma ni samo finančni.

3 OKOLJE

Moderna teorija organizacije posveča veliko pozornost razlikam med organizacijami glede na obliko in način povezovanja z okoljem organizacij. Okolje organizacije pa je sestavljeno iz več ravni – od najširšega, makro okolja do najožjega – mikro okolja; in razmisliti moramo o vseh.

Glede na to, da že imamo neko organizacijo (ne ustvarjamo nekaj povsem novega), se je potrebno ozreti predvsem na dejavnike, ki zahtevajo spremembe – v tem primeru so to **dejavniki makro okolja**. Med temi jih je nekaj takšnih, ki v nekem trenutku delujejo kot stalnica, drugi pa so bolj dinamični in nepredvidljivi. Za sistem v prehodu, kot je naš, je delež nepredvidljivih dejavnikov znatno večji. Če smo dejali, da je v tem trenutku manj pomembna **tehnologija** (proizvodnja in porazdelitev učinkov), ker se pač tako hitro ne spreminja, lahko za hipec trdimo isto še za **kulturo** (socialne vrednote, prepričanja, za vedenjske vzorce), **usposobljenost** delovne sile (vse ravni izobrazbe) in celo za **konkurenco** ter **porabnike**.

Med dejavniki makro okolja je v tem trenutku namreč najvažnejša **politična** ra-

Vrste in sestavine okolja organizacije

MIKRO OKOLJE	MEZO OKOLJE	MAKRO OKOLJE
Člani organizacije	Organizacije v okolju	Kulturne, moralne, vrednotne, politične, ekonomske, pravne, ...
Člani organizacije	Posredniki v okolju	Politični dejavniki, tehnološki dejavniki, ...
Člani organizacije	Podjetja v okolju	Ekonomski dejavniki, tehnološki dejavniki, ...
Člani organizacije	Člani organizacije	Konkurenca, porabniki, ...
Člani organizacije	Člani organizacije	Tehnološki dejavniki, ...
Člani organizacije	Člani organizacije	Člani organizacije, ...
Člani organizacije	Člani organizacije	Člani organizacije, ...
Člani organizacije	Člani organizacije	Člani organizacije, ...

ven, ki daje pečat in določa **možnosti in omejitve** vsem. V našem primeru so to različni zakoni (Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij, Zakon o skladu kmetijskih zemljišč in gozdov, Zakon o zadrugah, Zakon o gozdovih, če naštejemo samo najvažnejše) in za organiziranost izvajalskega podjetja najvažnejša posledica Zakona o gozdovih – ločitev poslovne od drugih (predvsem načrtovalskih in usmerjevalnih) funkcij gospodarjenja z gozdovi. Sprenevedanje o tem, kaj to pomeni, pomeni, da je nekdo prespal diskusijo o tem, ki je trajala dve leti.

Zavedati se je treba, da ne glede na racionalnost ne more nihče izvajalcu, podjetniku, gospodarski družbi odvzeti možnosti, da si organizira proizvodnjo na najboljši možni način, kar pomeni med drugim tudi to, da opravi pripravo dela sam. Možno je in seveda razumljivo, da dejavniki okolja (v našem primeru Zavod za gozdove) postavljajo izvajalcu pogoje. Če bo Zavod za gozdove temu rekel gojitveno ali sečnospravilno načrtovanje ali kako drugače, je vseeno. Priprava dela je nujna, organska potreba vsake izvajalske organizacije, da predvidi:

- kdo bo kaj delal,
- na kakšen način,
- kdaj,
- za kakšno ceno in
- kako bo tekel nadzor.

Zahteva, da bi delavci Zavoda za gozdove opravljali sečnospravilno in drugo izvedbeno načrtovanje je lahko zelo dobro namerna (razlogi zanj – brez potrebe bi jih ponavljali – so služili kot argument v razpravi o Zakonu o gozdovih tistim, ki so zagovarjali tezo, da stroga funkcionalna delitev panoge ni ustrezna), vendar je skregana z zahtevami podjetništva in celo z zahtevami po konkurenčnosti med izvajalskimi podjetji v gozdarstvu.

Druge prvine makro okolja organizacije, ki jih bodo gozdna gospodarstva morala upoštevati, so seveda zahteve in omejitve, ki izhajajo iz **naravnih danosti** območja ("območje" – mislimo na prostorsko enoto, lahko razumemo v zelo splošnem in nikakor ne v strogo geografskem pomenu), na ka-

lerem delujejo. Sem spada zlasti vrsta in obseg načrtovanih del v gozdovih kot npr. količina in kakovost lesa, odprtost gozdov, oddaljenost porabnikov itd. Večina teh podatkov je v gozdarstvu dokaj dobro objektivizirana in vsebovana v ureditvenih načrtih, ki so bili večinoma pisani v času, ko obe funkciji še nista bili ločeni.

Iz okolja organizacije prihajajo tudi drugačne zahteve, ki so lahko resne omejitve. Takšna so tudi pričakovanja, da bodo nova podjetja še naprej skrbela za delovne invalide, skrbela in razvijala življenjski standard svojih zaposlenih in bila hkrati konkurenčna na trgu. Če bodo izvajalska podjetja to počela (in prav bi bilo, da bi), potem bodo stroški morali biti kriti iz okolja (spet država) oziroma priznani (prijorjeni) na trgu.

4 SISTEM

Drug problem, ki ga lahko rešujemo s spoznanji moderne teorije organizacije, je njena prilagodljivost okolju, ki je posledica njenega delovanja kot sistema, kar omogoča preživetje organizaciji. Lepše povedano: ali se gre organizirati v smislu **zaprtega ali odprtega sistema**. Vprašanje se zdi akademsko, če ga razumemo dobesedno – v njegovih skrajnih implikacijah, vendar je presneto važno, če razumemo odprtost organizacije kot dinamično spremenljivo.

Ali drugače: danes je jasno, da zaprti sistem ni primeren. Najlepši primer so nekdanja gozdna gospodarstva, ki so (skladno s takratnimi zahtevami in možnostmi) imela skoraj vse: proizvajala so lastno opremo (od žičnic do razne strojne opreme in celo traktorjev), proizvajala so lastno delovno silo (štipendiranje, tečaji, izobraževanje), lasten denar (kreditne službe), gradila ceste in stavbe in – pridobivala les ter gojila gozdove. Če bi bila takšna organizacija najustreznejša, bi najbrž bila kos tudi takšnim korenitim spremembam, kot so se zgodile pri nas po poletju 1990. Pa ni bila. Bila je preveč statična in vpeta v svoje okolje na neustrezen način.

Razmišljanje "od začetka" mora nujno upoštevati vse možnosti. Pri nas je danes

čas "velikih priložnosti", čas za tiste, "ki se znajdejo", čas za "kovanje zgodovine". V razvitem svetu pa vse bolj nastopa čas organiziranih in informiranih specialistov. Ali je torej obratna teza – da je v tem trenutku maksimalno odprta organizacija kot sistem najbolj primerna – pravilna? Zelo težko bi pritrdili temu. **Odvisnost takšne organizacije od okolja bi bila maksimalna, njena stabilnost pa minimalna.** Gledano dolgoročno pa kažejo izkušnje razvitih, da gredo organizacije prav to pot, vendar v bistveno predvidljivejših okoljih.

5 RAST

Ampak, – saj **stabilnost organizacije ni cilj.** Prej ali slej se na tej zemlji nekaj spremeni in dobimo lahko efekt domin, če stabilnost nima vgrajenega mehanizma, ki pomeni ustrezno odzivanje na spremembe. Organizacija lahko preživi, če zaživi in če živi. Življenje organizacije, ki jo vedno sestavljajo hotenja živih organizmov – njenih članov, pa obstaja, če obstaja rojstvo, rast, obnova in smrt. To spoznanje pa je povezano že z naslednjim naukom, ki bi ga morali poznati in ki prav tako izvira iz teorije o moderni organizaciji.

Gre za vprašanje oblike in rasti. Organizacija raste in se obnavlja. Rast je lahko **horizontalna**, če se na neki organizaciji množi predvsem en hierarhični sloj, in je **vertikalna**, če postopoma dodajamo več hierarhičnih ravni drugo za drugo. Oboje je skrajno pomembno v tem trenutku, ko smo pravzaprav priča smrti neke organizacije in čakamo, kaj bo vzniknilo iz pogorišča.

V vsaki uspešni organizaciji se sčasoma nakopiči znanje in izkušnje, ki pomenijo večjo sposobnost organizacije, da dosega svoje cilje. To se kaže v večji učinkovitosti (pri enakem obsegu organizacije dosega le-ta večje učinke), večji kakovosti, večjem deležu tržišča ali pa širjenju svojega delovanja na nova področja (novi proizvodi, nove usluge in nove aktivnosti). V vseh primerih to pomeni, da se nova organizacija (tista, ki opravlja povečan oziroma spremenjen obseg del) razlikuje od stare. Pomeni,

da raste, da se spreminja in obnavlja. Vsako spremembo pri tem lahko razumno kot smrt prejšnje, ampak – to je zakonitost.

6 IN ZDAJ?

Teh nekaj poudarkov, ki smo jih izbrali izmed načel moderne teorije organizacije nas opozarja na več pasti.

- **Pametno bi bilo, da bi stabilizirali tisto, kar se da stabilizirati in smo pred kratkim že stabilizirali.** Ali drugače povedano: ne razpravljajmo znova o načelih Zakona o gozdovih. Kar piše v zakonu (pa naj si bo po našem prepričanju pametno, ali ne) je zakon, ki se ga je potrebno držati. Ne iščimo lastnih tolmačenj. Povsem jasno je, kaj spada med poslovno dejavnost neke gospodarske družbe – izvajalca, po drugi strani pa so tudi naloge Zavoda za gozdove povsem jasno določene. Ne iščimo razlogov, da bi to spremenili (čas za to je minil s sprejetjem tega Zakona o gozdovih). Priprava dela (izvedbeno načrtovanje) spada med normalna opravila vsakega izvajalca (neverneži naj poiščejo podatke o tem, koliko površine v Sloveniji je bilo obdelano z gozdnogojitvenimi, koliko pa s sečnospravnimi načrti).

- **Ne mešajmo (in ne postavljajmo novih teorij) interesov različnih subjektov.** Če vzamemo le primer iz razprave na posvetovanju na Bledu: predlog sodelovanja gozdarske zadruga in izvajalskega podjetja je morda optimalen na lokalni ravni, če sta se (to je zdaj pomembno!) tako odločila oba: zadruga in izvajalsko podjetje povsem neobremenjeno in neodvisno, če je to plod njunega strateškega razmisleka. Takšna rešitev pa seveda ni primerna kot model za vse primere. Ali pa: skrb Zavoda za gozdove naj bo gospodarjenje z vsemi gozdovi in ne višina rente, ki jo bo dobil nek lastnik gozda, saj zavod ne bo usposobljen presojati o poslovnih zadevah.

- **Pretirano modeliranje je bolezen, ki osiromaši gospodarski sistem za pluralizem oblik.** Kar je dobro za enega – ni nujno, da je dobro za drugega. Prekršil bom pravilo, vendar – ali niso na volitvah

zmagali liberalci? Zakaj ne bi neki večji lastnik gozdov (npr. država) v enem delu oddajal dela s pogodbami, drugje z zakupom, da bi nekje zaupal posebna dela koncesionarju? Vse hkrati! Zakaj potem danes tekmovalstvo kdo ima prav in zakaj sploh verjamemo, da ima lahko v vsej Sloveniji, v vseh razmerah prav en sam predlog (koncept)? Raziščimo raje skupaj vse možnosti že obstoječega "jedilnika".

• **Temeljito razmislimo o povezavah organizacije, ki jo gradimo, z okoljem.** Vprašanje odprtosti oziroma zaprtosti sistema organizacije je povezano z značilnostmi in možnostmi makro okolja, v katerem danes izvajalci gradijo organizacijo. Večja konkurenca, ki jo lahko pričakujejo iz okolja, običajno povečuje apetite po večjem monopoli – torej tudi po "univerzalnosti" organizacije. Takšni razmisleki so lahko značilni za območja z večjo naseljenostjo z aktivnim kmečkim prebivalstvom in tam, kjer v okolju že obstaja večje število potencialnih izvajalcev. Podobno lahko razmišljamo tudi pri organiziranju proizvodnih procesov v slabo naseljenih območjih – v praznem okolju, ko se je potrebno "zanesti na samega sebe". Odgovorov je torej več. Glede na izzive, ki smo jim priča danes, pa lahko trdimo naslednje: **organizacije naj stremijo h kar največji odprtosti v okviru možnosti, ki jih ponuja okolje**, vendar zavedajoč se, da so nevarnosti (v tem trenutku – morda nekaj mesecev), če se odprejo preveč, bistveno večje (grozi lahko takojšnja smrt takšne organizacije), kot, če se odprejo premalo (kratkoročno grozi manjša gospodarnost in konkurenčnost, dolgoročno pa tudi postopno prenehanje delovanja organizacije).

• **Le dovolj preprosta in cenena organizacija bo v pogojih brezkompromisne konkurence (tudi nelojalne konkurence zasebnikov, tujcev, "fušarjev") sposobna preživetja.** S tem vprašanjem povezano vprašanje rasti organizacije daje tudi podobne odgovore. Oblike izvajalcev v gozdni proizvodnji bodo glede na zakonodajo (Pravilnik o minimalnih pogojih) najbrž pestre. To pomeni, da lahko pričnemo šteti možnosti glede organizacije pri zelo majhnem številu (ljudi) članov organizacije. Možnosti za različnost je torej več. Morda bi kazalo stremeti k čim manjšemu številu hierarhičnih ravni. To pomeni poenostavitev v tem trenutku (razvrščanje bo zelo boleče), vendar več možnosti prilagajanja v prihodnje.

Strinjam se s kolegi, ki čutijo, kako res je, da se vsak sistem potrdi in sesuje na podrobnostih. Tisto, kar se potrdi, je, tisto kar se ne potrdi, pa ni sistem (tudi to je ena izmed posledic definicije sistema – da mora namreč delovati). Želel bi le, da bi bilo v tem trenutku neskrivanega samozadovoljstva in jurišne avantgardnosti v gozdarstvu manj.

LITERATURA

- 1.... 1991. Gozdno gospodarstvo kot izvajalsko podjetje. Gradivo za posvetovanje na Bledu. BF, Splošno združenje gozdarstva, GG Bled, Bled.
- 2.... 1993. Gozdno gospodarstvo kot izvajalsko podjetje. Gradivo za posvetovanje na Bledu. BF, Splošno združenje gozdarstva, Ljubljana, s.45.
- 3.... 1993. Zakon o gozdovih. Ur. L. RS št. 30-1299/93.