

IZZIVI LESNO-PREDELOVALNE INDUSTRIJE

# S CELOVITO PRENOVO POSLOVANJA DO VIŠJE DODANE VREDNOSTI

Denis Stepančič

november, 2024

**ZNAČILNOSTI SODOBNEGA ČASA****Tehnološki dosežki**

- Pametni telefoni in revolucija 5G (2020), Električna vozila in samo-vozeči avtomobili (2012), Pametne ure in dodatki, Umetna inteligenca (AI), Razširjena resničnost (AR,) Tehnologija prepoznavanja glasu, Internet stvari (IoT), Računalništvo v oblaku, 3D tiskanje, Blockchain...

**Negotovost v gospodarstvu in padec prodaje**

- Največja vojna v Evropi po 2. svetovni vojni, energetska kriza, vojna na bližnjem vzhodu, ameriške volitve, odstop nemške vlade



**Podnebni cilji EU do leta 2030**

Za 60 % nižji računi za energijo, čistejša energija, 1 milijon električnih polnilnih postaj po vsej EU, nova zelena in lokalna delovna mesta, manjše breme ukrepanja za prihodnje generacij, 100 milijard evrov prihrankov do leta 2030 zaradi zmanjšane uvoza, čist javni prevoz in manj onesnaževanja. Izboljšanje življenjskih razmer in zdravja – prihranek 110 milijard evrov pri stroških zdravstvenega varstva do leta 2030, posodobljeno in odporno gospodarstvo...

**Cilji lesnopredelovalne industrije v Sloveniji:**

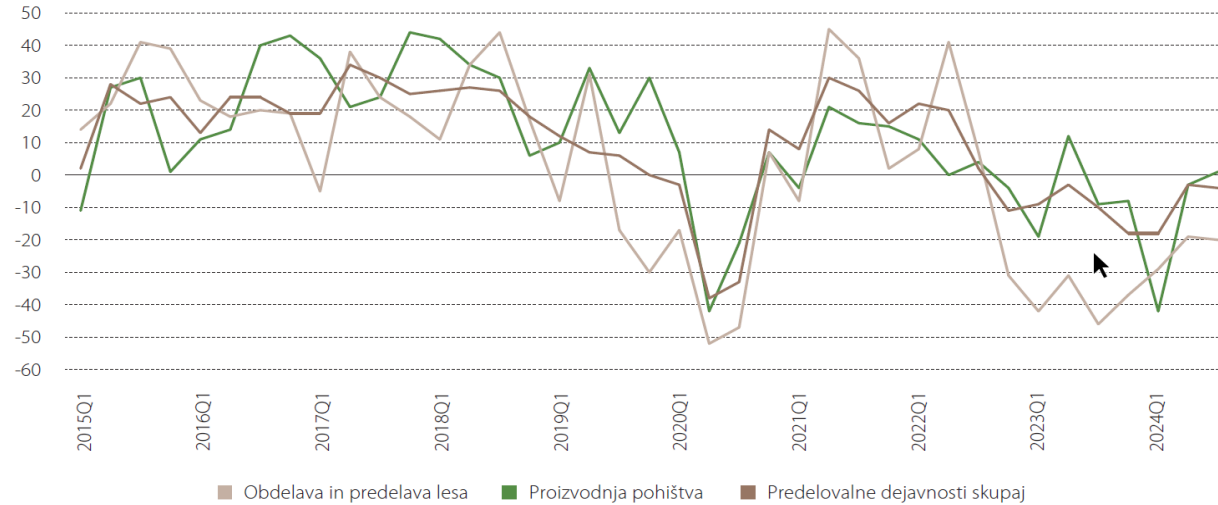
Povečanje prodajne realizacije v lesni industriji na 2,5 milijarde EUR letno, povečanje predelave okroglega lesa v Sloveniji v izdelke za ne-energetske rabe v izdelke s čim višjo dodano vrednostjo na 3 mio m<sup>3</sup> letno, povečanje števila zaposlenih v panogah, povezanih z lesom, povečanje dodane vrednosti na zaposlenega z razvojem novih načinov rabe....

**KLJUČNO VPRAŠANJE**

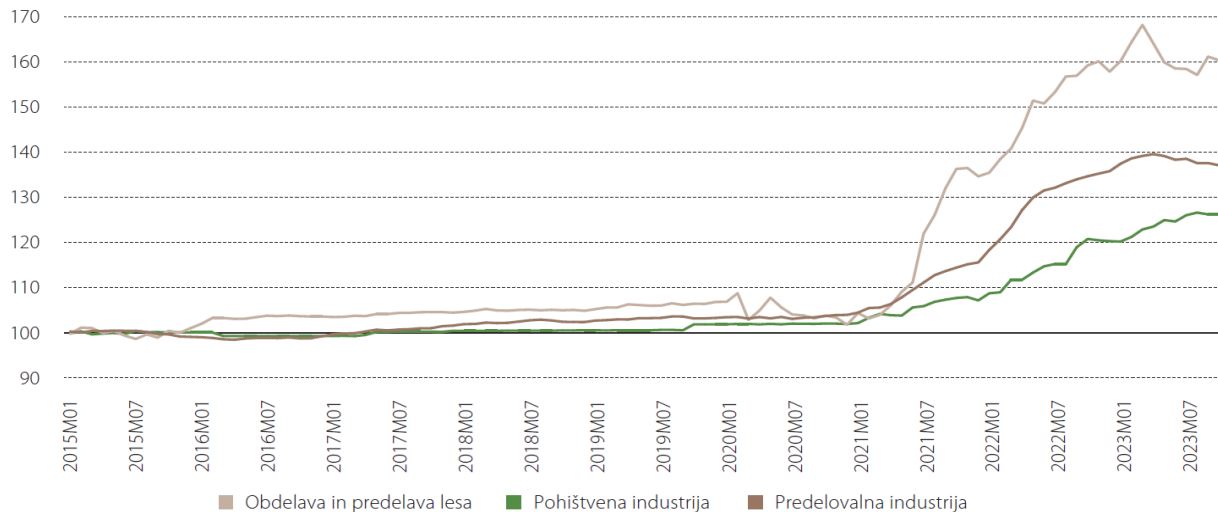
Koliko je lesno-pohištvena industrija, ki je tradicionalna panoga, pripravljena na izzive in vplive sodobnih sprememb, kako bo izboljšala svojo konkurenčnost in kako bo dosegla zastavljene cilje?



# TRENTNO STANJE V SLOVENSKI LESNO-PREDELOVALNI PANOGI



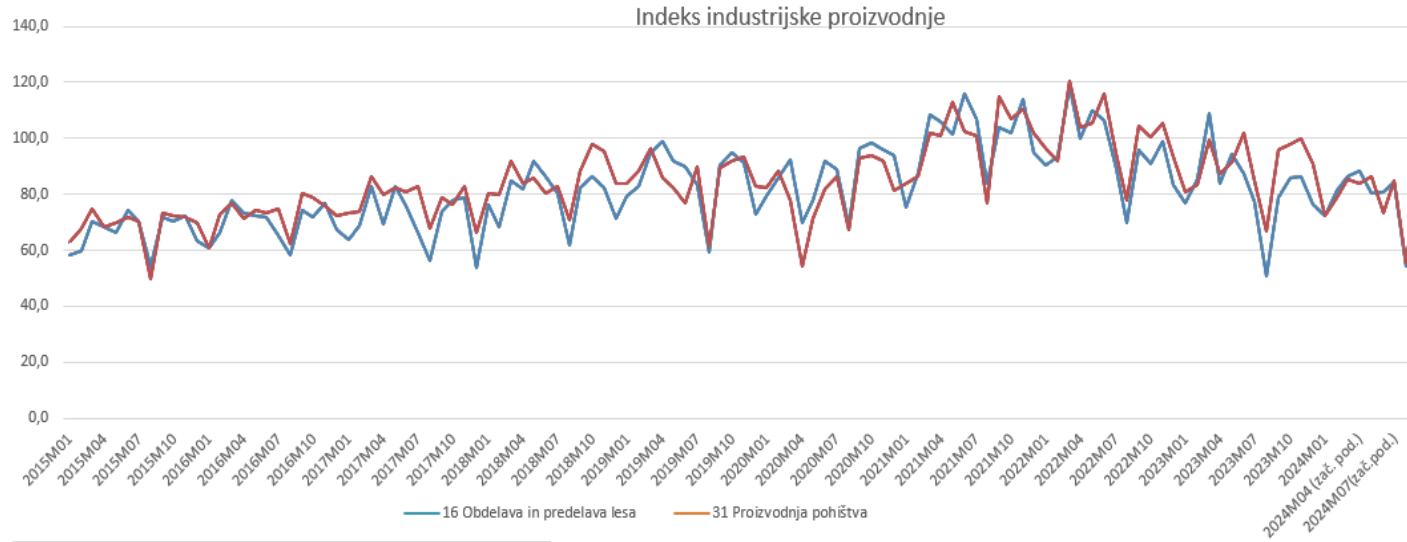
Slika 1: Poslovne tendence, vir: Statistični urad RS, 2024



Slika 2: Gibanje cen izdelkov, vir: Statistični urad RS, 2024

- Motnje: Covid, vojna v Ukrajini, energetska kriza
- Nagli padec v 2020, v 2021 in nagla rast v 2022
- 2022: dvig cen vhodnih materialov, energije, inflacija
- 2023: padec povpraševanja, nezmožnost prenosa naraslih stroškov na kupce
- Nihanje naročil za več kot +/- 40%
- Rast vseh stroškov, predvsem stroškov dela in pomanjkanje usposobljenih kadrov

## INDEKS INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE



Izhodiščno leto: 2021  
(Indeks = 100)

Slika 3: Indeks industrijske proizvodnje, vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2024

Dejavnost	Prihodki		Index
	Prihodki 2022	Prihodki 2023	
C16 Obdelava in predelava lesa	1.429	1.320	-7,6%
C31 Pohištvena industrija	458	429	-6,3%
<b>C.16+C.31</b>	<b>1.887</b>	<b>1.749</b>	<b>-7,3%</b>

TRG EU2023 – 165 mlrd EUR (-3,5%)

vir: CSIL 2024

2023	Strošek dela (v 000 EUR)	Dodana vrednost (v 000 EUR)	Število zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega (v EUR)	Delež stroškov dela v DV
Predelava in obdelava lesa	254.826	398.454	7.966	50.021	64 %
Proizvodnja pohištva	116.652	158.427	3.843	41.230	74 %
<b>Skupaj</b>	<b>371.478</b>	<b>556.881</b>	<b>11.809</b>	<b>47.160</b>	<b>67 %</b>

Preglednica 1: Strošek dela in dodana vrednost za lesno panoqo, vir: GZS, Poročilo ZLPI 2024

- Dodana vrednost se v podjetjih v grobem razdeli na **stroške dela, amortizacijo in dobiček.**
- Primerjava: Nemčija: 55.000–80.000 €/zaposlenega  
(Germany Furniture Outlook). Povprečna vrednost za nemško industrijo je okoli 80.000 €/ zaposlenega.
- Slovenija: le redka podjetja z več kot 55.000 €/zaposlenega.
- **Zavedanje:**  
Povečanje povpraševanja in višja prodaja ne rešujeta osnovnega problema podjetij.  
Podjetja sama morajo narediti več za dvig dodane vrednosti in s tem za dvig konkurenčnosti.
- **Ključni izziv za prihodnost:**  
**Povečanje dodane vrednosti z razvojem, inovacijami, tehnologijo in dvigom produktivnosti**

- Internetna prodaja pohištva presega 10% v EU, v ZDA višja od 15%.
- Uporaba virtualne in razširjene resničnosti (VR & AR).
- Optimizacija logističnih poti in približevanju kupcem.
- Okolju prijazni materiali (recikliran les, naravni tekstil, bioplastika, bambus...).
- Personalizacija in boljše izkoriščanje prostora.
- Integracija z naprednimi napravami (LED, polnilci, senzorji...).
- 3D tiskanje, roboti, CNC.
- Digitalizacija internih procesov (ERP, APS, MES, BI, AI...).
- Zaposleni z znanjem za upravljanje procesov in obvladovanje tehnologij.
- Fleksibilni timi, agilni pristopi (samo-odgovornost, sploščena organizacija).

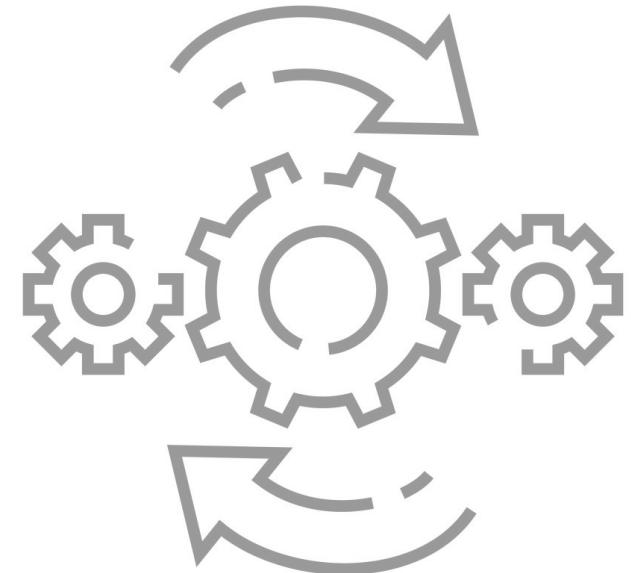


**Inkrementalne izboljšave**

- za podjetja z visoko dodano vrednostjo in brez večjih pretresov na trgu

**Temeljite / Radikalne izboljšave** pri podjetjih:

- z zastarelimi produkti / zakonodaja / okoljske zahteve / trendi,
- z dodano vrednostjo manjšo od 50.000 EUR / zaposlenega,
- ki še niso pristopila k digitalizaciji / informatizaciji,
- z zastarelo in nefleksibilno tehnologijo,
- ki so soočena z izgubo tržnega deleža in/ali s padcem prodaje,
- s težavami pri razpoložljivosti in ceni vhodnega materiala.





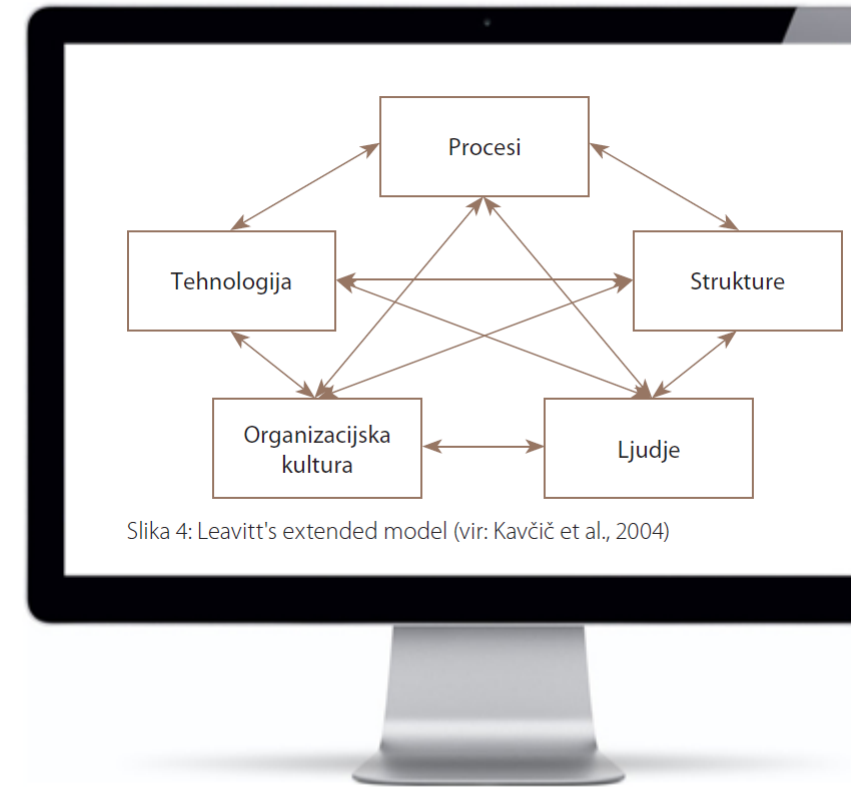
**Pri temeljiti prenovi moramo prenoviti vse ključne elemente poslovanja** (primer: Razširjen model Leavittovega diamanta):

- Procesi: od zasnove in prodaje do dostave
- Tehnologija: razvoj, proizvodnja, priprava dela, IT
- Struktura: oddelki, timi
- Ljudje: kompetence, zavzetost
- Organizacijska kultura: sodelovanje, odgovornost,

**Vsi elementi so med seboj povezani.**

**Pri prenovi je treba upoštevati medsebojen vpliv vseh elementov.**

**Ob spremembi enega, moramo spreminjati vseh pet elementov**



Slika 4: Leavitt's extended model (vir: Kavčič et al., 2004)

## KLJUČNI PRI PRENOVI SO LJUDJE

V veliki večini primerov se LJUDJE v podjetju upirajo SPREMEMBAM in jih je pomembno v process vključiti ob tem pa ustrezno in učinkovito komunicirati.

V pomoč je lahko **ADKAR metoda**:

- **Awareness** - Zavedanje, da je prenova potrebna in dobrodošla. Kako bomo poslovali čez X let, če nič ne naredimo?
- **Desire** – Zbuditi željo po aktivnem sodelovanju v prenovi.
- **Knowledge** – Učenje in pridobivanje znanja za izvedbo prenove poslovanja.
- **Ability** – Sposobnost za izvedbo vključuje kompetentnost ljudi in zagotavljanje ustrezne podpore s strani vodstva.
- **Reinforcement** – Utrjevanje vpeljanih praks, spremljanje rezultatov in ustrezne korekcije.

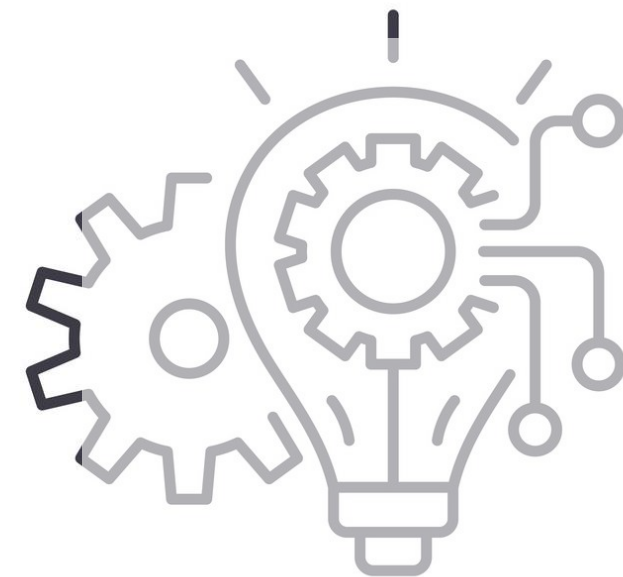
**GLAVNO VLOGO IMA VODJA: JASNA VIZIJA IN PRENOS NA VSE ZAPOSLENE**

## OD BESED K DEJANJEM

### **Ključni poudarki**

- Potrebo po prenovi mora zaznati, spodbujati in podpirati vodstvo podjetja.
- Večinoma gre za večletni projekt.
- Tekom projekta napredujemo, vendar večkrat tudi dvomimo, grešimo in spreminjamo pristope. Fokus ostaja isti: boljše poslovanje podjetja.
- Pravi rezultati so redko kdaj hitro opazni, večinoma šele po 3-4 letih.
- V projekt vključimo najboljše kadre, ki imajo znanje, vztrajnost in željo za izboljšanjem poslovanja.
- Razliko med uspešnim in neuspešnim človekom je v enem koraku. To je tisti prvi korak, ki ga uspešni naredijo dokler neuspešni omahujejo.

*The way to get started is to quit talking and begin doing.,* -- Walt Disney



The image shows the interior of a modern motorhome. On the left is a kitchen area with a sink and a wooden cutting board. In the center is a large window with white curtains, looking out onto a lake and trees. To the right is a living area with a wooden cabinet, a television, and a small potted plant. A shower area is visible on the far right. The word 'PODGORJE' is overlaid in the center in a stylized white font.

# PODGORJE