



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet Zagreb



# Poslovno upravljanje i organizacijsko strukturiranje Hrvatskih šuma d.o.o.

Zagreb, 2009.



## Autori studije

**Voditelj projekta:**

Prof. dr. sc. Darko Tipurić

**Koordinator projekta:**

Mr. sc. Domagoj Hruška, MBA

**Izvršna tajnica projekta:**

Tanja Slišković

**Ostali autori:**

- Prof. dr. sc. Vinko Belak
- Prof. dr. sc. Marina Dabić
- Prof. dr. sc. Želimir Dulčić
- Prof. dr. sc. Lovorka Galetić
- Prof. dr. sc. Mirjana Pejić-Bach
- Prof. dr. sc. Velimir Srića
- Prof. dr. sc. Boris Tušek
- Prof. dr. sc. Vesna Vašiček
- Doc. dr. sc. Vlatka Bilas
- Doc. dr. sc. Hana Horak
- Doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić
- Doc. dr. sc. Jasna Prester
- Dr. sc. Mirko Palić
- Dr. sc. Jasmina Pecotić Kaufman
- Mr. sc. Ana Aleksić
- Mr. sc. Ivan Čipin
- Mr. sc. Jakša Krišto
- Mr. sc. Marina Lovrinčević
- Mr. sc. Milivoj Marković
- Mr. sc. Ivana Načinović
- Mr. sc. Najla Podrug
- Mr. sc. Ivana Pokrovac
- Fran Galetić, MBA
- Kosjenka Dumančić, mr. spec.
- Davor Filipović, univ. spec. oec.
- Sanja Franc, univ. spec. oec.
- Mirjana Hladika, univ. spec. oec.
- Maja Daraboš
- Ivan Gašpar
- Davor Labaš
- Marina Mešin
- Kristina Petljak
- Rebeka Danijela Vlahov
- Ante Vučetić
- Zoran Wittine
- Jovana Zoroja







## **Sadržaj**

Uvod.....	1
1. Šumarstvo u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji .....	2
2. Razvoj poslovnog upravljanja u Hrvatskim šumama d.o.o.....	7
3. Model i program restrukturiranja Hrvatskih šuma d.o.o.....	14
3.1. Unapređenje sustava korporativnog upravljanja u Hrvatskim šumama d.o.o.....	16
3.2. Model nove makro-organizacije Hrvatskih šuma d.o.o.....	16
3.3. Modeli i programi provedbe restrukturiranja djelatnosti Hrvatskih šuma d.o.o.....	19
3.3.1. Restrukturiranje djelatnosti gospodarenja šumama .....	22
3.3.2. Restrukturiranje djelatnosti proizvodnje .....	23
3.3.3. Restrukturiranje djelatnosti rasadničarstva.....	25
3.3.4. Restrukturiranje djelatnosti ugostiteljstva .....	26
3.3.5. Restrukturiranje djelatnosti lovstva .....	28
3.3.6. Restrukturiranje kamenoloma .....	29
3.4. Modeliranje i provedba privatizacije društava kćeri Hrvatskih šuma d.o.o.....	30
Zaključak.....	34
Popis slika.....	35
Popis tablica .....	36



## Uvod

Hrvatske šume d.o.o. se nalaze u prijelomnom trenutku. Izazovi domaće industrije, s jedne strane, te procesi priključivanja Hrvatske Europskim integracijama, s druge strane, zahtijevaju adekvatan strateški odgovor poduzeća koje upravlja najvećim nacionalnim bogatstvom.

Studija *Poslovno upravljanje i organizacijsko strukturiranje Hrvatskih šuma d.o.o.* rigoroznom analizom postojećeg stanja i nadolazećih trendova iznalazi poslovni model i organizacijsko rješenje kojim će se poslovni sustav Hrvatskih šuma dodatno afirmirati kao jedan od ključnih elemenata hrvatskog gospodarstva.

Studija se sastoji od tri knjige koje obuhvaćaju pojedina područja unapređenja modela poslovnog upravljanja Hrvatskih šuma: Strateška analiza Hrvatskih šuma d.o.o., Model i program restrukturiranja Hrvatskih šuma d.o.o. te Strateške inicijative za unapređenje poslovanja Hrvatskih šuma d.o.o. Na izradi Studije je sudjelovalo 39 autora i 13 suradnika. Za potrebe analize i konstruiranja prijedloga obavljeno je 56 dubinskih intervjuja i tri cjelodnevne strateške radionice s vodećim menadžerima Hrvatskih šuma d.o.o.

Kvalitetno modelirana i dobro provedena poslovna strategija jedini je način ostvarivanja održivog poslovanja. Ključan sastojak provedbe strategije je postavljanje organizacijske strukture koja će biti u mogućnosti ostvariti postavljene strateške ciljeve. Model restrukturiranja koji predlažemo za Hrvatske šume d.o.o. proizlazi iz analiza uže i šire okoline Hrvatskih šuma d.o.o., kao i iz analize internih sposobnosti poslovnog sustava.

Temeljna načela po kojima je definiran model restrukturiranja su: kako poslovni sustav treba postaviti na način da se poveća odgovornost za obavljeni rad na svim organizacijskim razinama, te da se restrukturiranje treba provoditi inkrementalno, na način koji će imati podršku sadašnjih zaposlenika i koji će biti u njihovom interesu kao i u interesu HŠ d.o.o. Četiri osnovna dijela restrukturiranja organizacije su: restrukturiranje djelatnosti, restrukturiranje makro-organizacijske strukture, unapređenje sustava korporativnog upravljanja i restrukturiranje povezanih društava.

Konceptualizacija strategije nije samo analitički proces; zahtjeva intuiciju, vještinu, kreativnost, osjetljivost na tržišne trendove i svjesnost o tome što neko poduzeće može, a što ne može postići, kao i sposobnost poduzeća i njegovih sastavnih dijelova da uče i prilagođavaju se, eksperimentiraju, procjenjuju ideje i obvezu se na predanost naizgled preambicioznim ciljevima.

Temeljno strateško usmjerenje iskazano kroz model restrukturiranja može se ostvariti isključivo kroz provedbu niza strateških inicijativa. Analiza strateških inicijativa ukazuje na akcijske planove za unapređenje svakog segmenta poslovanja što u konačnici rezultira efikasnijim poslovnim sustavom u cjelini. Uz analizu svake pojedinačne strateške inicijative, na razini cijelog poduzeća potrebno je definirati politiku alokacije resursa za svaku od inicijativa.

Osim definiranja strateških programa, ciljeva i inicijativa koji će pomoći Hrvatskim šumama d.o.o. da ostvare stratešku viziju u nadolazećem razdoblju, svrha ove studije je i unapređenje strateškog načina razmišljanja u redovima vrhovnog menadžment poduzeća. Na taj način postojeća strategija će se moći brže i uspješnije unapredijati, prilagođavati promjenama u okolini i značajno utjecati na strateški kontekst hrvatskog drvnog *klastera*.

Sigurno je kako Hrvatske šume mogu i trebaju biti jedan od zamašnjaka ekonomskog razvoja RH. Hrvatski drveni klaster koji će biti konkurentan na tržištu EU tek treba razviti. Dosadašnja politika niskih ulaznih cijena sirovine nije pogodovala razvoju konkurentnog drvoradrivačkog sektora. Dapače, potaknula je proizvodnju niske razine dodane vrijednosti i kroz dugi rok značajno umanjila konkurentnost hrvatskog drvoradrivačkog sektora. **Hrvatski šumarsko-drvoradrivački klaster** se treba pozicionirati kao važan dio hrvatske gospodarske matrice. To je lakše učiniti korištenjem prirodnog šumskog bogatstva i tradicije rada u ovom segmentu gospodarstva nego u brojim drugim gospodarskim sektorima RH.

## 1. Šumarstvo u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji

Šuma je obnovljivo prirodno bogatstvo s kojim je potrebno postupati kao s vegetacijskim oblikom koji ispunjava infrastrukturnu (ekološko-društvenu) i sirovinsko-energetsku funkciju. Kao infrastrukturna kategorija, šuma treba obavljati hidrološku, vodozaštitnu, protuerozijsku, klimatsku, protuemisijsku, prirodo-zaštitarsku, genetsku, biološko-raznolikosnu, estetsku, zdravstvenu, rekreativnu i turističku funkciju.<sup>1</sup> Održavanje vitalnosti šuma ključno je za prevladavanje brojnih izazova koje sa sobom nose klimatske promjene te za održavanje postojanosti različitih biljnih i životinjskih vrsta tj., biološke raznovrsnosti.

S druge strane, šumarski sektor ima važnu ulogu u postizanju održivog razvoja, a time posredno i u smanjivanju siromaštva. Svijetu u cjelini, ali i svakoj pojedinoj zemlji, prioritet bi trebao biti razvijanje odgovarajuće strategije održivog razvoja, koja bi uključivala posebne mjere očuvanja i održivosti šuma te njihove vitalnosti. Održivost razvoja se postiže kada se uspostavi politički kompromis između svih komponenata društveno-ekonomskog razvoja. To uključuje ekonomsku efikasnost proizvodnje i funkcioniranja tržišnog mehanizma, brigu za potrošače i etično ponašanje koje je u skladu s normama i vrijednostima društva i koje uvažava kulturne raznolikosti, potrebu očuvanja okoliša, krajolika i bioraznolikosti te korištenja prirodnih resursa i energije bez velikog stresa za okoliš. Poslovanje Hrvatskih šuma d.o.o. se od osnivanja poduzeća pa do danas zasnivalo upravo na tim temeljnim kriterijima.

Europa ima dugu povijest gospodarenja šumama te se prema podacima UN-ove studije o šumskim resursima izdvaja sedam najvažnijih ciljeva upravljanja šumskim resursima:<sup>2</sup> proizvodnja drva, zaštita, voda, lov, očuvanje prirode, pašnjaci i rekreacija. Procesi unutar šumarstva i srodnih industrija obuhvaćaju: procese proizvodnje i obrade materijala, procese upravljanja onečišćenjem zraka i različite procese upravljanja sigurnosnim sistemima. Ključna problematika vezana uz proizvode uključuje pitanja poput: odabira tržišta, ulaska na odabrano tržište, određivanja konkurentne cijene i dr.

Ukupna kopnena površina Republike Hrvatske iznosi 56 594 m<sup>2</sup>; od toga površine obrasle šumom zauzimaju 42,4%; dok sa svim šumskim zemljištima zauzimaju čak 47,5% kopnene površine. Time RH spada u šumovitije europske zemlje.<sup>3</sup>

Šumarsko gospodarsko područje Republike Hrvatske dijeli se na gospodarske jedinice državnih šuma i gospodarske jedinice u šumama šumoposjednika. Danas na području države postoji oko 770 gospodarskih jedinica koje su formirane u šumama šumoposjednika. Za šume šumoposjednika oblikuju se gospodarske jedinice koje obuhvaćaju jednu ili više katastarskih općina.<sup>4</sup> Svaka gospodarska jedinica ima svoju vlastitu osnovu gospodarenja izrađenu na temelju načela potrajnog (održivog) gospodarenja, prema kojima se šuma tretira kao obnovljiv prirodni resurs s izraženim općim koristima, pod uvjetom da se obnova šume potiče, upotpunjuje i poboljšava tamo gdje je to potrebno.

Šume i aktivnosti vezane uz šume i šumsko zemljište regulirane su Zakonom o šumama koji je prvi puta usvojen 1990. godine, a od tada je bilo više izmjena i dopuna tog Zakona.

Prema vlasničkoj strukturi, 2 106 917 ha šuma i šumskoga zemljišta u vlasništvu je Republike Hrvatske, a 581 770 ha u vlasništvu privatnih šumoposjednika. Glavninom šuma u vlasništvu države gospodari trgovačko društvo Hrvatske Šume d.o.o. (2 018 987 ha), a manjim se dijelom koriste tijela državne uprave, odnosno pravni subjekti čiji je osnivač Republika Hrvatska (Šumskogospodarska osnova područja RH (2006-2015)).

<sup>1</sup> Hrvatski Sabor, *Izvješće o stanju šuma i šumskog zemljišta u Republici Hrvatskoj*. Dostupno na: [www.sabor.hr/fgs.axd?id=4518](http://www.sabor.hr/fgs.axd?id=4518)

<sup>2</sup> The UN (1993) The forest resources of the temperate zones: the UNECE/FAO 1990 forest resource assessment. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/agriculture/fore/statistics\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/fore/statistics_en.htm)

<sup>3</sup> Hrvatske Šume d.o.o. (2006) Šumskogospodarska osnova područja RH (2006.-2015.)

<sup>4</sup>Bilten Šumarske savjetodavne službe (2008). Dostupno na: <http://suma-ss.hr/assets/files/letci/bilten.pdf>

Na razini šumskogospodarskog područja utvrđena je drvna zaliha od gotovo 398 milijuna m<sup>3</sup>, od čega 302 milijuna m<sup>3</sup> u državnim šumama kojima gospodari poduzeće Hrvatske šume d.o.o, nešto više od 78 milijuna m<sup>3</sup> u šumama privatnih šumoposjednika i 17 milijuna u državnim šumama kojima se koriste drugi pravni subjekti. Najveći dio drvne zalihe na razini šumskogospodarskog područja čini bukva (36%), zatim lužnjak (12,2%), kitnjak (9,7%), obični grab (9,1%), jela (7,9%), poljski jasen (3,2%), smreka (2,1%) itd.<sup>5</sup>

Godišnji prirast drvne zalihe na razini šumskogospodarskog područja iznosi 10,5 milijuna m<sup>3</sup>, od čega je oko 8 milijuna m<sup>3</sup> u šumama RH kojima gospodare HŠ d.o.o, 2,1 milijuna m<sup>3</sup> u šumoposjedničkim šumama i oko 0,4 milijuna m<sup>3</sup> u ostalim državnim šumama. Postotak godišnjega prirasta drvne zalihe za šume kojima gospodare HŠ d.o.o. iznosi 2,6%, za ostale državne šume 2,4%, za šumoposjedničke šume 2,7% i ukupno na razini područja 2,6%.<sup>6</sup>

Glede površine šuma koje pokrivaju ukupan teritorij države, RH je među vodećim zemljama u Europi. (Tablica 1.1.). Važno je napomenuti kako je RH jedna od rijetkih europskih zemalja čije šume imaju pretežno prirodnu strukturu, na što je značajan utjecaj imala 150-godišnja tradicija šumarske struke i znanosti.<sup>7</sup>

Tablica 1.1 Površina šuma u EU-27 i RH, 2004.

Zemlja	Površina (1000 ha)	Površina šuma (1000 ha)	Pokrivenost šumama (%)	Površina šuma per capita (ha)
Prosjek EU-27	13.900	6.212	34,9	0,6
Hrvatska	5.592	2.135	38,2	0,5

Izvor: Food and Agriculture Organization of UN (2007) State of the world's forests. Dostupno na: [www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM](http://www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM) - 10k

Sektor šumarstva i srodnih djelatnosti jedan je od najvećih industrijskih sektora u Europskoj uniji. U RH postoji velik potencijal šumarstva i srodnih djelatnosti, osobito glede proizvodnje i izvoza piljenog drveta. Vezano uz ostale drvne proizvode, poluproizvode i sirovine, smatra se kako RH ima veliki potencijal koji nije dovoljno iskorisťen.

Budući se danas u većini razvijenih zemalja svijeta pa tako i u zemljama Europske unije velika pozornost posvećuje ekološkoj osviještenosti, postupak certifikacije šuma dobiva na važnosti i postaje značajan element poslovanja u šumarskom sektoru i drvnoj industriji. S ciljem aktivnog uključivanja na tržišta europskih zemalja, RH mora prihvati norme koje joj je nametnulo tržište, a poradi uspješnog poslovanja, odnosno daljnog opstanka. Sukladno tome, subjekti iz drvne industrije u RH se odlučuju za zadovoljavanje međunarodnih normi, odnosno normi certifikacije koje su im nametnute putem tržišnih trendova. Da bi zadovoljili te norme i materijal, odnosno drvo koje se koristi u drvnoj industriji, mora biti certificirano.

Tablica 1.2 Površina šuma s FSC certifikatom u RH i prosjek EU-27, 2008.

Ukupna površina (ha)	
Prosjek EU-27	966.823
RH	2.018.987

Izvor: Forest Stewardship Council (2008) Global FSC certificates: type and distribution. Dostupno na: [http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document\\_center/powerpoints\\_graphs/facts\\_figures/08-09-15\\_Global\\_FSC\\_certificates\\_-\\_type\\_and\\_distribution\\_-\\_FINAL.pdf](http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/powerpoints_graphs/facts_figures/08-09-15_Global_FSC_certificates_-_type_and_distribution_-_FINAL.pdf)

Prema podacima iz tablice 1.2. vidljivo je kako je površina šuma s FSC u Republici Hrvatskoj veća od prosjeka EU-27, što ukazuje na to da se sve više nastoji udovoljiti međunarodnim normama u šumarstvu i da postoji pozitivan trend u postupku certifikacije šuma.

<sup>5</sup> Šumarskogospodarska osnova područja RH (2006.-2015.)

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Izvješće hrvatskog Sabora o stanju šuma i šumskog zemljišta u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: [www.sabor.hr/fgs.axd?id=4518](http://www.sabor.hr/fgs.axd?id=4518)

Hrvatska je u 2004. godini proizvela  $954\ 000\ m^3$  piljenog drveta, što je niže od europskog prosjeka koji je bio  $1.911\ mil.\ m^3$  (Tablica 1.3.). Uvoz piljenog drveta u RH bio je gotovo neznatan ( $2\ 000\ m^3$ ), uz izvoz od  $151\ 000\ m^3$ , što je iznad europskog prosjeka za više od  $50\ 000\ m^3$  piljenog drveta.

Tablica 1.3 Proizvodnja, potrošnja, uvoz i izvoz piljenog drveta, 2004. ( $1000\ m^3$ )

	Proizvodnja	Uvoz	Izvoz	Potrošnja
Projek EU-27	1.911	93	97	1.908
Hrvatska	954	2	151	805

Izvor: Food and Agriculture Organization of UN (2007) State of the world's forests. Dostupno na: [www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM](http://www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM) - 10k

Podatak o odnosu izvoza i uvoza piljenog drveta u RH u odnosu na EU upućuje na temeljni problem hrvatskog drvnog klastera – prekomjeran izvoz piljenog drveta. Razvojne mjere prema drvoprerađivačkoj industriji koje se godinama provode u Republici Hrvatskoj pogodovale su prvenstveno segmentu industrije koji ima malu dodanu vrijednost.

Glede proizvodnje i potrošnje drvenih panela, u RH je 2004. zabilježena manja proizvodnja od potrošnje, što znači da se potražnja za tim proizvodima morala zadovoljiti uvozom (tablica 1.4.). U RH se proizvelo svega  $103\ 000\ m^3$  drvenih panela, a projek EU-27 je iznosio  $2.271\ mil.\ m^3$ .

Tablica 1.4 Proizvodnja, potrošnja, uvoz i izvoz drvenih panela, 2004. ( $1000\ m^3$ )

	Proizvodnja	Uvoz	Izvoz	Potrošnja
Projek EU-27	2.271	998	1.043	2.190
Hrvatska	103	250	68	285

Izvor: Food and Agriculture Organization of UN (2007) State of the world's forests. Dostupno na: [www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM](http://www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM) - 10

Iz tablice 1.4. vidljiv je očit nerazmjer između količina proizvodnje i potrošnje drvenih panela RH u odnosu na projek EU-27. Naime, potrošnja drvenih panela u Republici Hrvatskoj je iznosila  $285\ 000\ m^3$ , a prosječna potrošnja u EU-27 je iznosila  $2.190\ mil.\ m^3$ . Prosječan izvoz EU-27 bio je veći od prosječnog uvoza, dok je u RH bila obrnuta situacija, uvozilo se  $250\ 000\ m^3$  drvenih panela, a izvozilo  $68\ 000\ m^3$ .

U tablici 1.5. prikazani su podatci o proizvodnji, potrošnji, uvozu i izvozu papira u RH i EU-27.

Tablica 1.5 Proizvodnja, potrošnja, uvoz i izvoz papira, 2004. ( $1000\ m^3$ )

	Proizvodnja	Uvoz	Izvoz	Potrošnja
Projek EU-27	3.572	1.757	2.305	3.035
Hrvatska	464	183	136	511

Izvor: Food and Agriculture Organization of UN (2007) State of the world's forests. Dostupno na: [www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM](http://www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM) - 10

Zemlje EU-27 su uglavnom bile neto izvoznici papira, odnosno proizvodnja im je bila veća od potrošnje. S druge strane, u RH je proizvodnja papira ( $464\ 000\ m^3$ ) bila nedostatna za potrebe domaćeg tržišta (potreba za  $511\ 000\ m^3$ ) pa je uvezla  $183\ 000\ m^3$ .

U tablicama 1.6. i 1.7. dani su podatci o proizvodnji, potrošnji, uvozu i izvozu trupaca i celuloze. Proizvodnja industrijskih trupaca je u Hrvatskoj premašila potrošnju, što znači kako postoji potencijal za izvoz. Prema dostupnim podacima, 2004. je proizvodila  $2.887\ mil.\ m^3$ , a trošila  $2.546\ mil.\ m^3$ , odnosno izvozila  $389\ 000\ m^3$ , a uvozila  $48\ 000\ m^3$  što je čini neto izvoznikom. Analizirajući prosječan uvoz i izvoz zemalja EU-27, može se vidjeti kako prosječan uvoz ( $2.246\ mil.\ m^3$ ) premašuje prosječan izvoz ( $1.147\ mil.\ m^3$ ) te je, sveukupno gledajući, Europska unija neto uvoznik industrijskih trupaca.

Tablica 1.6 Proizvodnja, potrošnja, uvoz i izvoz industrijskih trupaca, 2004. (1000 m<sup>3</sup>)

	Proizvodnja	Uvoz	Izvoz	Potrošnja
Prosjek EU-27	12.661	2.246	1.147	13.526
RH	2.887	48	389	2.546

Izvor: Food and Agriculture Organization of UN (2007) State of the world's forests. Dostupno na: [www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM](http://www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM) - 10

Proizvodnja i potrošnja celuloze u RH je vrlo mala u odnosu na prosječnu proizvodnju i potrošnju unutar EU-27. 60% hrvatske proizvodnje koristi domaće tržište, a oko 40% je namijenjeno izvozu (tablica 1.7.). U zemljama Europske unije, uvoz (647 000 m<sup>3</sup>) premašuje izvoz (395 000 m<sup>3</sup>).

Tablica 1.7 Proizvodnja, potrošnja, uvoz i izvoz celuloze, 2004. (1000 m<sup>3</sup>)

	Proizvodnja	Uvoz	Izvoz	Potrošnja
Prosjek EU-27	1.567	647	395	1.740
RH	109	1	43	67

Izvor: Food and Agriculture Organization of UN (2007) State of the world's forests. Dostupno na: [www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM](http://www.fao.org/docrep/009/a0773e/a0773e00.HTM) - 10k

Osnovni ciljevi Europske unije vezani uz šumarstvo obuhvaćaju promociju održivog razvoja europskog šumarskog sektora, zaštitu prirodnog okoliša i očuvanje šumskog nasljeđa, osiguravajući ulogu šuma i šumarstva u zaštiti tla, regulaciji vode, eroziji i dr. Ciljevi su i: unapređenje ekološkog, ekonomskog i društveno održivog upravljanja šumama unutar okvira međunarodnog tržišta i u skladu s međunarodnim obvezama Unije, unapređenje instrumenata nadziranja šumarskog sektora te promocija održivog i jednakog gospodarenja šumama s nakanom redukcije siromaštva.<sup>8</sup>

Europsko Vijeće je 1998. godine prihvatiло rezoluciju o strategiji razvoja šumarskog sektora EU. Strategija razvoja se temelji na nekoliko osnovnih elemenata kojih se članice Unije moraju pridržavati:<sup>9</sup>

- Odgovornost za provođenje politika šumarstva je na zemljama članicama, EU može pridonijeti implementaciji održivog gospodarenja šumama putem određenih EU mjera;
- Postoji obveza implementacije međunarodnih principa, preporuka i obveza putem nacionalnih šumarskih programa razvijenih u zemljama članicama;
- Integracija navedenih programa potpore razvijenih u zemljama članicama vrši se određenim EU politikama (poljoprivredna politika (CAP), politika zdravstva, energije i dr.).

Budućnost poljoprivrednog i šumarskog sektora usko je vezana uz promišljanje balansirane politike razvoja ruralnih područja koja zauzimaju 80% europskog teritorija.<sup>10</sup>

Europska politika ruralnog razvoja, u skladu sa zajedničkom poljoprivrednom politikom, ima za cilj postizanje održivog razvoja ruralnih područja, poštujući tri osnovna načela:<sup>11</sup>

- Multifunkcionalnost poljoprivredne djelatnosti - koja uključuje poticanje pružanja različitih poljoprivrednih usluga;
- Multisektorski i integrirani pristup ruralnoj ekonomiji s ciljem diversifikacije aktivnosti, stvaranja novih izvora zarade i zapošljavanja te zaštite ruralnog nasljeđa;
- Poticanje i supsidijarnost kreiranja vlastitih programa ruralnog razvoja zemalja članica.

Nepostojanje zasebne, jedinstvene politike Europske unije o šumama, razlog je zbog kojeg se šume ne spominju niti definiraju ni jednim od Ugovora Europske unije, pa tako niti Ugovorom iz Nice potpisanim u veljači 2001. godine.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> United Nations Economic Comission (2005) European forest sector outlook study. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/agriculture/fore/statistics\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/fore/statistics_en.htm)

<sup>10</sup> European Comission (2003) Sustainable forestry and the European union. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/enterprise/forest\\_based/forestry\\_brochure\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/forest_based/forestry_brochure_en.pdf)

<sup>11</sup> Ibid.

Obzirom na nepostojanje zajedničke politike vezane za šume sve djelatnosti u ovom području poduzimaju se u okviru različitih drugih europskih politika (zajednička agrikulturna politika, regionalna politika i razvojna politika). Također, nedostatak specifičnog pravnog utemeljenja u Ugovoru iz Nice kao temeljnog ugovora Europske Zajednice, u stvari, znači da su sva djelovanja vezana uz šume manje ili više ad hoc karaktera.

**Temeljni dokument europskog sekundarnog zakonodavstva vezanog uz šume, a koji se primjenjuje i na HŠ d.o.o. je Akcijski plan Europske unije za šume iz 2006. godine. Ulaskom u Europsku uniju sektor šumarstva bit će obvezan uskladiti, certificirati i uvesti CE oznaku.**

Akcijski plan EU za šume<sup>12</sup> iz 2006. godine osigurava okvir za zajedničku inicijativu na paneuropskoj razini. Ujedno služi i kao instrument za koordiniranje zahtjeva Europske zajednice s politikom vezanom za šume za svaku pojedinu državu članicu. Sveukupni cilj Akcijskog plana je pružanje potpore i poboljšanje gospodarenja šumama s nakanom ostvarivanja održivosti šuma i njihove multifunkcionalne uloge. Akcijski plan temelji se na četiri cilja: poboljšanje dugoročne kompetitivnosti šumarskog sektora, zaštita okoliša, poboljšanje kvalitete života i poticanje međusektorske koordinacije i komunikacije. Kako bi se ostvarili ovi ciljevi preporučeno je 18 ključnih aktivnosti koje se trebaju usvojiti kroz pet godina, u razdoblju od 2007. do 2011. godine.

Akcijski se plan temelji na sljedećim načelima:

- Nacionalni programi o šumama predstavljaju odgovarajući okvir za implementaciju međunarodno preuzetih obveza s područja šumarstva;
- Rastuća važnost globalne i međusektorske politike o šumama, te u skladu s tim, rast i značaj dosljednosti i koordinacije;
- Potreba za poboljšanjem konkurentnosti šumarskog sektora EU i dobrim gospodarenjem šumama;
- Poštivanje principa supsidijarnosti.

**Temeljna četiri cilja postavljena Akcijskim planom su:**

- unapređenje dugoročne kompetitivnosti;
- unapređenje i zaštita okoliša;
- doprinos boljoj kvaliteti života;
- poticanje koordinacije i komunikacije.

Ovi ciljevi preoblikovani su u 28 ključnih aktivnosti koje će Europska komisija i države članice provoditi zajedno. Akcijski plan također predviđa i dodatne mјere koje države članice mogu primjenjivati, ovisno o njihovim specifičnim karakteristikama i prioritetima, u određenim slučajevima, uz pomoć postojećih instrumenata EU.

U procesima pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji, HŠ d.o.o. su se stjecanjem svog statusa temeljem Zakona o šumarstvu, te usklađivanjem svog djelovanja s „Nacionalnom strategijom i akcijskim planom zaštite biološke i krajobrazne raznolikosti“, „Operativnim programom razvoja industrijske prerade drva“ i „Strategijom razvoja industrijske prerade drva i papira“, pozicionirale kao društvo koje gospodari šumama na području Republike Hrvatske. Hrvatsko zakonodavstvo je preuzimanjem obveza iz SSP u svojim brojnim dijelovima usklađeno sa zakonodavstvom EU (i u području šumarstva).

Analiza svih nacionalnih programa i strategija omogućava zaključak kako su isti usklađeni, te se šumarstvo i prerada drveta treba gledati kroz zajednički proizvod i zajedničku korist. Sukladno „Strategiji razvoja industrijske prerade drva i papira“, te „Operativnom planu“ odobrenim od strane AZTN, te industrije mogu dobiti novčanu potporu, odnosno subvenciju od države kako bi ojačala ova vrsta industrije na svjetskom tržištu, prije ulaska u Europsku uniju. Problem drvne industrije nije samo u proizvodnji, nego i u prodaji pa se Strategijom predviđa i pomoć ostalih sudionika na tržištu, kao što su, na primjer, sudionici u prodaji na veliko. Međutim, ostaje pitanje sklapanja višegodišnjih/dugogodišnjih ugovora predviđenih „Strategijom razvoja industrijske prerade drva i papira“ i „Operativnim planom“ za koje se predviđa trajanje kroz duže vrijeme, a što je upitno, imajući na umu stvaranje slobodnog tržišta, te uvođenje tržišnih odnosa u formiranje cijena roba i usluga (također predviđeno „Strategijom...“). Mišljenja smo kako bi sklapanje ugovora na kraći

rok s mogućnošću obnove istih doprinijelo transparentnjem djelovanju tržišta i osiguravanju zaštite slobodnog tržišnog natjecanja.

Problemi HŠ d.o.o. koji se javljaju vezano uz nacionalne strategije odnose se na pitanja: definiranja prioriteta razvoja HŠ d.o.o., skraćivanja roka trajanja ugovora i liberalizacije tržišta kroz osnivanje burze trupaca. Rješavanjem ovih pitanja doprinijelo bi se bržem razvoju HŠ d.o.o., i ostalih trgovačkih društava u sastavu HŠ d.o.o.

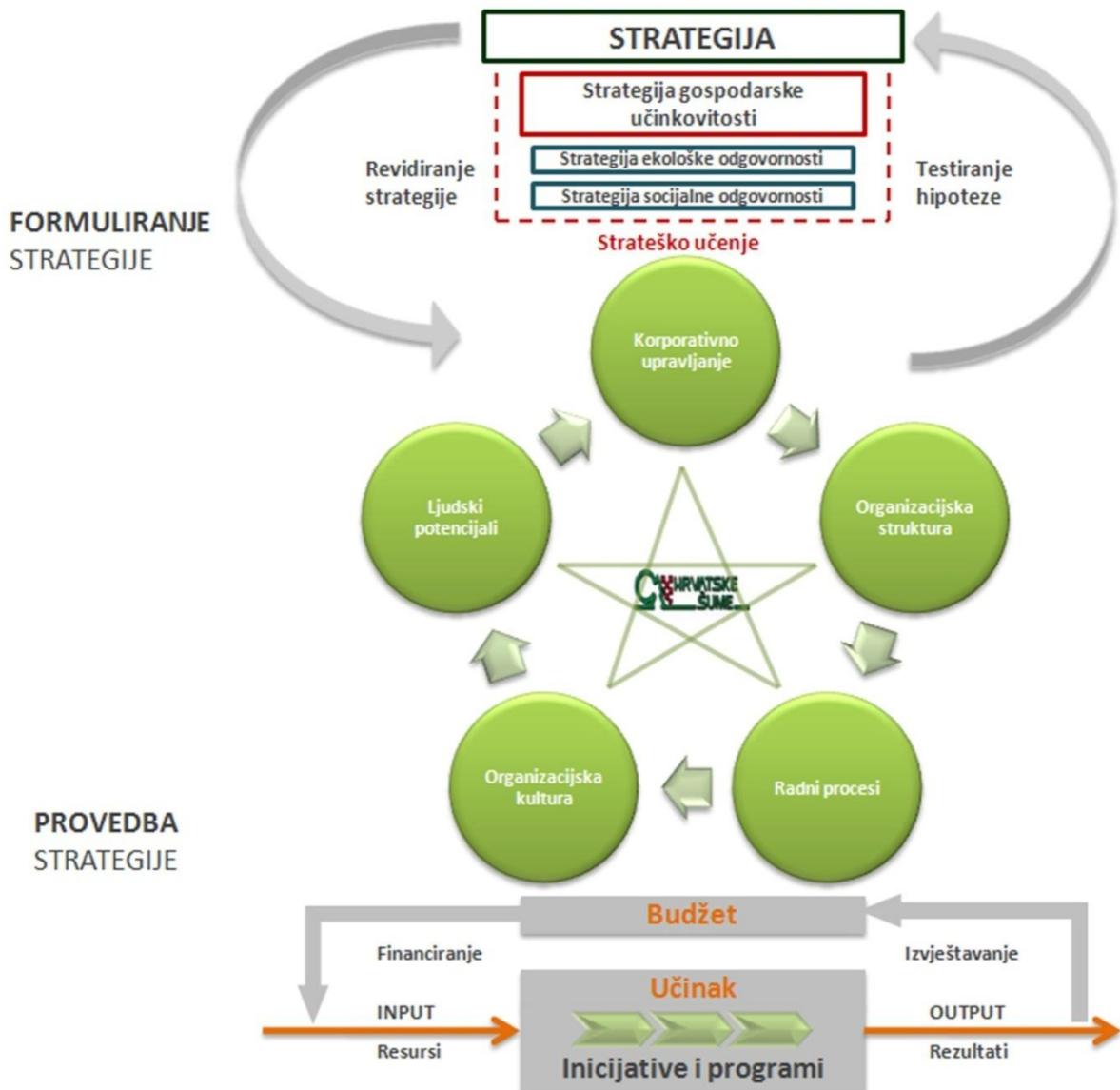
Od posebne su važnosti pripremljenost i educiranost u područjima vezanim za pretpristupne fondove Europske unije čija sredstva stoje na raspolaganju zainteresiranim u području ruralnog razvoja, a u što ulazi i djelatnost HŠ d.o.o. Iskustva zemalja, sadašnjih članica EU, ukazuju na to kako gospodarski subjekti industrijske prerade drva, ukoliko prije ulaska zemlje u članstvo nisu bile gospodarski pripremljene, ne mogu ravnopravno sudjelovati u novoj konkurenckoj situaciji, a to povlači otvaranje drugačijih političkih, ekonomskih i gospodarskih horizonata. Temeljni zadatak donošenja „Strategije razvoja industrijske prerade drva i papira“ i „Operativnog plana“ bio je promišljanje i predlaganje djelotvornih mjera, instrumenata i prepostavki za oblikovanje nove industrijske politike.

Razmatranjem strategija razvoja HŠ d.o.o. potrebno je imati na umu različite strategije razvoja, posebice šumarstva i industrijske prerade drva. Iako postoji niz dodirnih točaka i prepostavki koje upućuju na postojanje zajedničkih interesa Hrvatskih šuma i industrije prerade drva, treba uvažiti i respektirati i suprotnosti, budući će se, neizostavno, unutar gospodarskih grana, prožimati u budućnosti.

## **2. Razvoj poslovnog upravljanja u Hrvatskim šumama d.o.o.**

Model poslovnog upravljanja koji želimo afirmirati u Hrvatskim šumama temelji se na četiri elementa: unapređenje korporativnog upravljanja, unapređenje organizacijske strukture u tri segmenta: restrukturiranje direkcije, restrukturiranje temeljnih djelatnosti i restrukturiranje povezanih društava, unapređenje radnih procesa u smislu važnosti utvrđivanja ključnih pokazatelja uspješnosti, unapređenje upravljanja ljudskim potencijalima i unapređenje organizacijske kulture poduzeća.

Slika 2.1. Model unapređenja poslovnog upravljanja u Hrvatskim šumama d.o.o.



Prikazani model upućuje na međuzavisnost varijabli utjecaja, što ujedno znači kako je teško ostvariti napredak u jednom području bez promjena i u preostalim područjima. Promjena koja ignorira međupovezanost elemenata bit će potencijalna opasnost za organizaciju.

Predloženi model poslovnog upravljanja ostvaruje svoju temeljnu funkciju ako se prilikom implementacije strategije osigura da svi elementi sustava budu dobro koordinirani s ciljem ostvarenja optimalnih uvjeta za rast. Moguća primjena je i za potrebe koordinacije različitih organizacijskih područja tijekom provođenja promjena. Također, model pomaže u određivanju dominantnog faktora utjecaja na neku organizaciju u određenom vremenskom trenutku, a u konačnici može se koristiti i pri preispitivanju uspješnosti neke organizacije. Najuspješniji je upravo pri uspješnoj implementaciji strategije u organizaciji.

Često se ističe kako menadžment mora imati „snažan osjećaj za viziju“.<sup>13</sup> Vođa ili menadžer treba ponuditi viziju koja je uvjerljiva i koherentna, te živjeti život u organizaciji prema vrijednostima koje proizlaze iz vizije. Na taj će način steći kredibilitet i imati snagu svojim primjerom inspirirati druge i dati im energiju potrebnu za provođenje promjena. Izjava o viziji može sadržavati slogan, dijagram, sliku ili slične elemente koji imaju snagu pridobiti pozornost. Uglavnom je cilj organizacije usvojiti takvu viziju koja je lako pamtljiva, ali koja istovremeno obuhvaća i izražava duh cijele organizacije, sliku kojoj svi teže. Nije dovoljno samo

<sup>13</sup> Quigley, J. V. (1994) Vision: How Leaders Develop it, Share it, Sustain it, *Business Horizons*, Sept/Oct, str. 37-41.

naglašavanje vizije na vrhu organizacije, potrebno je viziju i implementirati do razine najmanjih operacija u nekoj organizaciji.

Misija poduzeća, definirana kao svrha ili razlog postojanja poduzeća, ima značajan utjecaj na poduzeće i njegovo razlikovanje od konkurenata u industriji kojoj pripada. Formalno, svrha postojanja organizacije izražava se kroz izjavu o misiji. Obzirom na ulogu temeljnog elementa u procesu strateškog menadžmenta, misija utječe na sve ostale aktivnosti u okviru strateškog menadžmenta, a prvenstveno na određenje ciljeva i strategije.

Strateško usmjerenje Hrvatskih šuma proizlazi iz izjava i viziji i misiji koje su nastale kroz analize, intervjuje i strateške radionice:

### **Vizija**

*Želimo biti vodeće poduzeće za gospodarenje šumama u regiji koje će podizati svijest građana o šumama kao nacionalnom prirodnom bogatstvu RH te promicati načela održivog razvoja.*

### **Misija**

*HŠ d.o.o je poduzeće koje odgovorno i integralno upravlja šumama u Republici Hrvatskoj kroz osiguravanje preduvjeta za gospodarenje šumama na načelima potrajanosti, očuvanja biološke raznovrsnosti i zaštite šuma na čitavom području RH. HŠ d.o.o. su ekološki osviješten, ekonomski učinkovit i socijalno odgovoran partner svojim zaposlenicima i društvu u cjelini.*

Analiza industrijske okoline i šireg okruženja u kojemu djeluju Hrvatske šume d.o.o. predstavlja okvir za promišljanje budućnosti i oblikovanje temeljnog strateškog usmjerenja Hrvatskih šuma d.o.o. koje se iskazuje kroz viziju i misiju i reflektira kroz strateške prioritete i ciljeve, inicijative i programe.

Kako bi koncepcija strategije Hrvatskih šuma d.o.o. ispunila svoj osnovni cilj – postizanje boljih poslovnih performansi u budućem razdoblju, ona nužno mora biti uskladena s okolinom poduzeća. Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih relevantnih obilježja kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji određuju trenutni konkurencki potencijal i budućnost poduzeća.

S namjerom identifikacije ključnih čimbenika eksternog i internog okruženja koji će predstavljati podlogu za promišljanje buduće strateške orientacije poduzeća obavljeno je 56 dubinskih intervjuja s ključnim menadžerima Hrvatskih šuma i održane su tri strateške radionice.

Kao razvojni potencijali, odnosno interni faktori na kojima Hrvatske šume d.o.o. mogu graditi svoje dugoročno strateško opredjeljenje prepoznati su faktori predstavljeni tablicom 2.1.

Tablica 2.1 Snage Hrvatskih šuma d.o.o.

<b>SNAGE</b>
<b>Dugogodišnja tradicija u gospodarenju šumama</b> – precizno i dugoročno definirano gospodarenje šumama kroz Osnove gospodarenja
<b>Značajan potencijal i kapaciteti za razvoj novih djelatnosti</b> – postojanje prostornih kapaciteta, kapaciteta za zapošljavanje neiskorištenog kadra, regionalna raznolikost, poznavanje lokalnih specifičnosti
<b>Visoko stručni kadar s iskustvom</b> – visoki udjel inženjera i visokoobrazovanih u ukupnoj strukturi zaposlenih
<b>Visoka tehnološka opremljenost i poštivanje standarda zaštite na radu</b> – osobito u segmentu proizvodnje
<b>Posjedovanje FSC certifikata u gospodarenju šumama</b> - Hrvatske šume na zadovoljavajući način provode ekološke i gospodarske komponente ciljeva gospodarenja šumama
<b>Vrijedna materijalna imovina i široka teritorijalna rasprostranjenost nekretnina</b> – značajan potencijal u postojanju nekretnina i infrastrukturnih kapaciteta u vlasništvu HŠ d.o.o.
<b>Broj zaposlenih</b> – potencijal u povećanju učinkovitosti i kreativnosti širokog spektra zaposlenika i struka
<b>Uska povezanost znanosti, struke i nadležnog Ministarstva</b> – zajednička koordinacija i isprepletenost funkcija i odnosa

Kao interni faktori koji mogu značajno omesti, kočiti ili ugroziti budući razvoj Hrvatskih šuma d.o.o. identificirani su faktori prikazani tablicom 2.2.

Tablica 2.2 Slabosti Hrvatskih šuma d.o.o.

SLABOSTI
<b>Nepostojanje jasnog strateškog usmjerenja<sup>14</sup> i nejasan status dodatnih djelatnosti<sup>15</sup></b> - spor proces restrukturiranja
<b>Nerazvijenost funkcije korporativnog upravljanja i planiranja</b> - čiji je djelokrug i čiji su mehanizmi nužni za usmjerenost na ciljeve i instaliranje odgovornosti za njihovo izvršenje u odnosu na vlasnike i ostale interesno-utjecajne skupine
<b>Postojeća trorazinska upravljačka struktura</b> - ne nudi jasnu distinkciju između nadležnosti i odgovornosti svake upravljačke razine u procesima planiranja, niti postoje sankcije za nerealno postavljene poslovne planove
<b>Otežana komunikacija</b> - između upravljačkih razina, informatički sustav
<b>Niska profitabilnost</b> – značajni prostor za povećanje profitabilnost u svim djelatnostima te na svim organizacijskim i upravljačkim razinama
<b>Nedovoljno razvijena Služba interne kontrole i revizije</b> – odražava se na suboptimalnu alokaciju resursa
<b>Upravljanje kadrovima (ljudskim potencijalima)</b> – nefleksibilna politika zapošljavanja koja svoje uporište ima u Pravilniku o sistematizaciji radnih mjesta, a ne u planovima koje je potrebno izvršiti, kriteriji zapošljavanja, upravljanje kadrovima kroz proizvodni ciklus, efikasnost zaposlenika
<b>Broj zaposlenih</b> - visoka razina općih troškova, velik broj zaposlenih u neproizvodnim djelatnostima, nejasna „socijalna“ funkcija HŠ d.o.o., višak zaposlenih na svim organizacijskim razinama, nepostojanje kvalitetnih programa prekvalifikacije invalida rada, politike obuke, dokvalifikacije i obrazovanja kadrova, niske otpremnine, prosječna starost zaposlenika (45 godina), visoke stope izostajanja s posla i preveliki broj bolovanja
<b>Organizacijska klima i kultura</b> – loša motiviranost i odgovornost zaposlenika za poslovanje poduzeća; nepovoljna radna atmosfera i klima
<b>Sustav stimulacije</b> - postojeći sustav obračuna osnovne plaće i stimulativnog dijela plaće koji nije jasno povezan s individualnim učinkom i doprinosom; neadekvatan postojeći omjer plaća (odnos plaće nadređenog (voditelja organizacijske jedinice) i njemu neposredno podređenog unutar iste organizacijske jedinice)
<b>Organizacija nabave</b> - centralizirana nabava, odgovornost za pravovremeno naručivanje ne nastaje tamo gdje je narudžba zaista i potrebna
<b>Organizacija prodaje</b> - nejasna pravila za dodjelu ugovora, mali udio domaćih i međunarodnih licitacija u ukupnoj strukturi prodaje, prodajni assortiman koji se nudi na licitacijama i formiranje prodajnih cijena po netržišnom principu
<b>Neiskorištenost infrastrukturnih i prostornih kapaciteta</b> - u domeni turističke djelatnosti i niska kvaliteta turističkog proizvoda
<b>Upravljanje kvalitetom</b> – kvaliteta drveta koje se daje na prodaju; sušenje drva, oštećenja pri izvlačenju i transportu: sanacija; loša iskoristivost drvne mase (razvoj biomase)

Okolnosti u okruženju (tekuće ili očekivane) koje nude ili mogu donijeti značajne i nove mogućnosti razvoja Hrvatskih šuma d.o.o. prikazane su tablicom 2.3.

<sup>14</sup> Pitanje trebaju li Hrvatske šume poslovati profitabilno ili osigurati visoke standarde u uzgoju šuma zahtijeva jasan i brz odgovor. Hrvatske šume trebale bi biti profitabilno šumarsko trgovacko društvo koje upravlja prirodnim resursima na ekološki prihvatljiv način, orijentirano prema tržištu i kupcima, komercijalno motivirano i socijalno odgovorno. Ovi ciljevi moraju biti jasno artikulirani.

<sup>15</sup> Dodatne djelatnosti u ukupnom prihodu poduzeća sudjeluju sa svega 11% (što zasigurno ne opravdava njihovo zadržavanje i razvijanje u budućnosti s ekonomskog aspekta), a njihov značaj i uloga s ekološkog aspekta i društvene odgovornosti, te s aspekta njihova doprinosa imidžu poduzeća, nije potpuno jasan.

Tablica 2.3 Prilike Hrvatskih šuma d.o.o

PRILIKE
<b>Veliko šumsko bogatstvo i kvalitetna sirovina – velika generalna potražnja za drvnom masom (u cijelosti).</b>
<b>Razvoj domaće drvne industrije</b> - Hrvatske šume kao jedini relevantan čimbenik u snabdijevanju sirovinom domaće industrije prerade drva
<b>Izgradnja prepoznatljivog imidža Hrvatskih šuma</b> – šira prepoznatljivost šumarstva i poslovanja HŠ d.o.o. imala bi multiplikativno koristan utjecaj na poslovanje i djelatnosti HŠ d.o.o.
<b>Komercijalizacija "sporednog šumskog proizvoda"</b> - (gljive, kestenje, šumsko voće, ljekovito bilje), komercijalizacija boravka u šumi i ostalih „pasivnih“ prihoda od šume
<b>Potencijal turističke djelatnosti</b> – vrijedne nekretnine; poznavanje lokalnog područja; korištenje viška zaposlenika; osmišljavanje programa i aktivnosti za bolje korištenje turističkih kapaciteta
<b>Razvoj novih proizvoda, usluga i djelatnosti</b> – optimalno korištenje raspoloživih potencijala, zadovoljavanje potreba tržišta
<b>Eksplotacija kamenoloma</b> – značajniji ulazak u ovu granu poduzetništva
<b>Razvijanje šumske biomase</b> – dodatna eksplotacija drvne mase, povećanje efikasnosti poslovanja, dodatan prihod. U suradnji s ostalim zainteresiranim stranama pronaći modalitete značajnije eksplotacije šumske biomase kroz razvoj energana i toplana

Faktori dani u tablici 2.4 su identificirani kao okolnosti ili događanja u okruženju koje mogu biti kritični (u negativnom smislu) za razvoj Hrvatskih šuma d.o.o..

Tablica 2.4 Prijetnje Hrvatskih šuma d.o.o.

PRIJETNJE
<b>Snažni državni intervencionizam u segmentu drvne industrije</b> – cijena se ne formira po uvjetima tržišta
<b>Nekonkurentna domaća drvna industrija</b> - s niskim udjelom finaliteta
<b>Visoki uvoz finalnog drvnog proizvoda</b> i proizvoda veće dodane vrijednosti - visoki izvoz sirovine i drvne mase male dodane vrijednosti
<b>Gospodarenje šumama u nacionalnim parkovima i parkovima prirode</b> - rastući broj i površina u ovakvim područjima
<b>Nepostojanje sprege između realnih zahtjeva tržišta i obrazovnih institucija</b> - prevelika produkcija šumskih tehničara i inženjera
<b>Slaba povezanost između privatnog šumskog sektora i Hrvatskih šuma d.o.o.</b> - devastiranje i loše gospodarenje šumama u privatnom sektoru, usitnjeno vlasništvo i nepostojanje mehanizama kojima bi se privatni vlasnici sankcionirali (formiranje Savjetodavne službe samo je dijelom ublažilo, ali ne i u potpunosti uklonilo probleme u ovome segmentu)
<b>Preuzimanje dodatnih djelatnosti HŠ d.o.o. od konkurenциje</b> – komunalna i privatna poduzeća kroz duže vremensko razdoblje preuzela su i razvila određene djelatnosti za koje HŠ d.o.o. posjeduju kapacitete i preduvjete

Obzirom na važnost koju svaka skupina identificiranih strateških faktora ima za Hrvatske šume d.o.o., moguće je odrediti stratešku situaciju iz koje proizlaze i opcije strateškog ponašanja poduzeća u budućnosti. Opcije su dane u nastavku:

- (1) Maksi-maksi strategija (snage-prilike) - najpovoljnija je strateška situacija, u kojoj su eksterne šanse i interne snage dominantne. Razvojnom bi strategijom trebalo maksimalno razvijati i upotrebljavati snage kako bi se potpuno iskoristilo eksterne prilike.
  - Povećanje kvalitete proizvoda i upravljanje kvalitetom;
  - Razvijanje sporednih djelatnosti (lovstvo i turizam);
  - Eksplotacija kamenoloma;
  - Razvijanje šumske biomase.
- (2) Mini-maksi strategija (slabosti-prilike) - je situacija u kojoj postoje dobre prilike, ali i opterećenje internim slabostima (koje ometaju maksimalno korištenje prilika). Mini-maksi strategijom bi trebalo nastojati reducirati, minimizirati slabosti kako bi se maksimiziralo korištenje prilika.
  - Oblikovanje jasnog strateškog usmjerenja i razvoj funkcije za korporativno upravljanje;
  - Interno koncesioniranje i razvoj profitnih centara;
  - Unapređenje rada stručnih službi (Upravljanje ljudskim potencijalima, Informatika, Interna kontrola i revizija);
  - Razvoj marketinške funkcije i unapređenje prodaje;

- Prelazak s ugovornog na tržišni princip prodaje - model prodaje drvne sirovine mora biti u funkciji povećanja profitabilnosti proizvodnih jedinica;
- Uvođenje modela stimulacija na razini šumarija;
- Eventualna privatizacija dijela djelatnosti;
- Povećanje efikasnosti i profitabilnosti proizvodnih jedinica;
- Razvoj programa zbrinjavanja viška zaposlenih.

(3) Maksi-mini strategija (snage-prijetnje) - označava situaciju u kojoj postoje značajne snage, ali su i vanjske opasnosti izražene. Radi se o turbulentnoj i izazovnoj situaciji u kojoj treba težiti maksimalnoj iskorištenosti unutarnjih snaga usmjeravajući ih na zaštitu od prijetnji koje dolaze iz okruženja.

- Razvoj branda – identitet nekog poduzeća ne može se nametnuti već treba zaživjeti u svijesti ljudi. Zbog svog tržišnog položaja poduzeće bi trebalo izgraditi prepoznatljiv vizualni identitet uskladen s vizijom, misijom i ciljevima koji će doprinijeti amortizaciji prijetnji koje dolaze iz priključenja Hrvatske Europskoj Uniji. Ova strategija bi također dala značajan doprinos izgradnji boljih odnosa s eksternim interesno-utjecajnim skupinama poduzeća;
- Razvoj novih proizvoda i usluga;
- Računovodstveno i plansko odvajanje ciljeva poslovanja HŠ (ekološki, gospodarski i socijalni ciljevi).

(4) Mini-mini strategija (slabosti-prijetnje) - podržava situaciju kada je riječ o okruženju koje jako prijeti, a interno postoje velike slabosti. U pitanju je praktički opstanak poduzeća, a u toj borbi za opstanak trebalo bi pokušati minimizirati slabosti kako bi se izbjegao ili umanjio negativan utjecaj eksternih prijetnji.

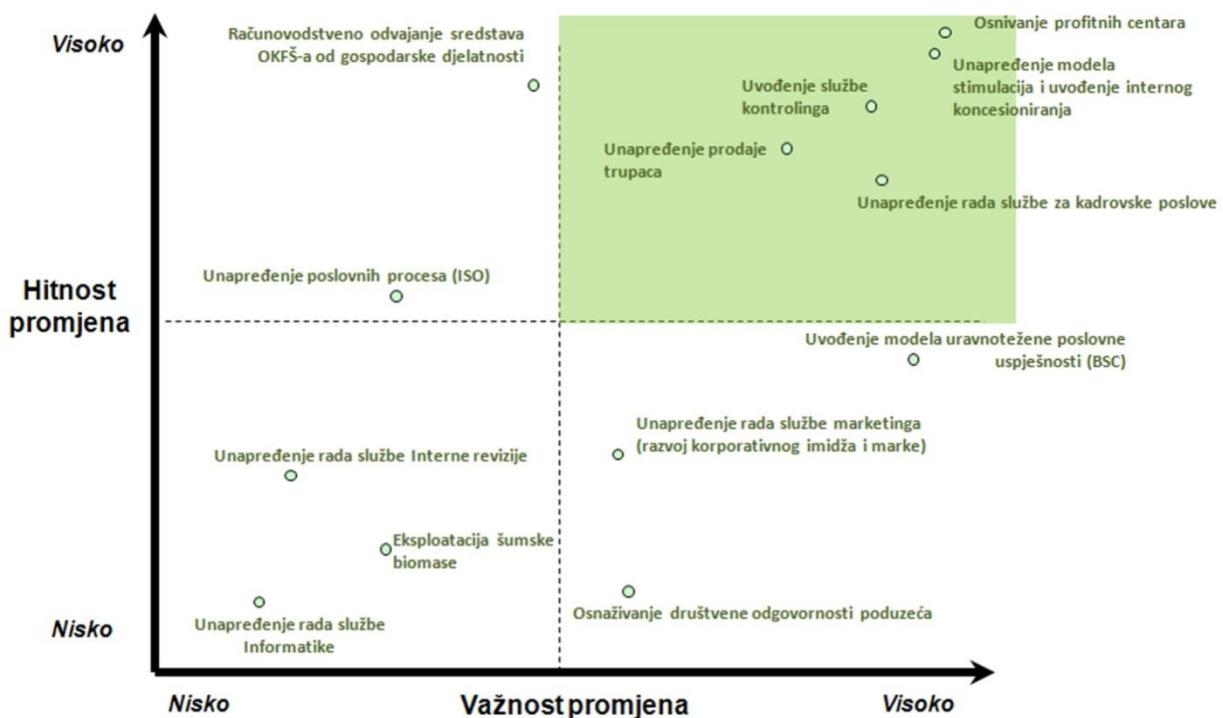
- Unapređenje procesa planiranja i decentralizacija odlučivanja na razini šumarija;
- Odvajanje sredstava OKFŠ-a od gospodarske djelatnosti;
- Osnivanje agencije za privremeno zapošljavanje;
- Dovršetak restrukturiranja i formuliranje strategije privatizacije;
- Odvajanje sporednih djelatnosti.

Analizom položaja Hrvatskih šuma d.o.o. moguće je identificirati inicijative kroz koje će se poduzeće približiti ostvarenju temeljnog strateškog cilja.

Dvije su skupine inicijativa od ključne važnosti za uspješno poslovanje Hrvatskih šuma d.o.o. u idućem razdoblju: a) strateške inicijative za unapređenje poslovnog sustava i b) strateške inicijative vezane uz unapređenje rada pojedinih službi i uvođenje novih službi. Pojedine strateške inicijative identificirane i elaborirane u Studiji predstavljaju temeljna nastojanja koja moraju biti realizirana kako bi se Hrvatske šume d.o.o. osposobile za ostvarenje željene misije i vizije.

Pojedine strateške inicijative se razlikuju obzirom na značaj koji imaju u ostvarenju strateških ciljeva, kao i obzirom na vremensku dimenziju u kojoj se te inicijative mogu i/ili trebaju provesti. Strateška važnost i hitnost promjene pojedine inicijative prikazujemo u matrici hitnosti i važnosti (Slika 2.2).

Slika 2.2 Matrica hitnosti i važnosti strateških inicijativa Hrvatskih šuma d.o.o.



Ključni elementi provedbe poslovne strategije nalaze se u kvadrantu visoke strateške važnosti i visoke hitnosti provedbe. Koncentracijom resursa na provedbu tih inicijativa na optimalan način bi se pristupilo ispunjenju strateške vizije predložene u ovoj koncepciji poslovnog upravljanja i organizacijskog strukturiranja Hrvatskih šuma d.o.o.

Cjelokupna koncepcija poslovnog upravljanja i organizacijskog strukturiranja Hrvatskih šuma d.o.o. temelji se na inicijativama koje su u matrici najviše pozicionirane u terminima važnosti i hitnosti – osnivanju profitnih centara i unapređenju modela stimulacije i uvođenju internog koncesioniranja. Prema preporukama autora Studije, djelatnosti Hrvatskih šuma d.o.o. će biti organizirane po principu profitnih centara (dio kao pseudo-profitni centri). Prepostavka za osnivanje profitnih centara, ali i iznimno važan i učinkovit model stimulacije zahtijeva financijsko praćenje i odvajanje načela poslovanja HŠ. Financijskim razdvajanjem načela stvorili bi se preduvjeti za kvalitetno gospodarenje nacionalnim šumskim bogatstvom, ali također stvorila bi se podloga za stimulaciju i gospodarsku učinkovitost poslovanja svih Uprava šuma HŠ. U tom smislu, inicijativa računovodstvenog odvajanja OKFŠ-a od gospodarske djelatnosti je inicijativa iznimno visoko ocijenjena u dimenziji hitnosti.

Važno je napomenuti kako je uvođenje promjena u sustav stimulacija i uvođenje internog koncesioniranja nemoguće bez daljnog razvoja službe koja će se u potpunosti posvetiti ljudskim potencjalima Hrvatskih šuma d.o.o. Uz unaprjeđenje rada službe za kadrovske poslove te manje hitno unapređenje službi interne revizije, informatike i marketinga, autori Studije predlažu i uvođenje samostalne organizacijske jedinice kontrolinga. Kontroling kao poslovna funkcija u Hrvatskim šumama treba dati struktorno i sadržajno oblikovana i uskladena izvešća kontrole prema potrebama i hijerarhiji centra odgovornosti i odlučivanja kao potpora efikasnjem odlučivanju što je iznimno važno, obzirom na niz predloženih organizacijskih i upravljačkih promjena u Hrvatskim šumama.

Unapređenje poslovnih procesa je ocijenjena kao hitna strateška inicijativa jer predstavlja input za uvođenje modela uravnotežene poslovne uspješnosti (BSC). Naime, autori Studije predlažu modificirani model uravnotežene poslovne uspješnosti s dodatnom socio-ekološkom dimenzijom kao alatom implementacije strategije Hrvatskih šuma d.o.o.

Prodaja, odnosno unapređenje prodaje trupaca je ocijenjena kao važna i hitna strateška inicijativa. Naime, postojeća prodaja se odvija na nekoliko načina: putem ugovora koje kupci sklapaju s HŠ (postupak

raspodjele prava na sklapanje ugovora propisan je i provodi ga posebno povjerenstvo u okviru Ministarstva regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva), putem domaćih nadmetanja, putem međunarodnih nadmetanja te maloprodajom manjih količina lokalnom stanovništvu. Ipak, više od 90% količine drveta proda se putem ugovora, stoga autori Studije smatraju kako je potrebna veća orientacija prema tržišnom načinu poslovanja u prodaji trupaca.

Nadalje, identificiran je potencijal prikupljanja i iskorištavanja šumske biomase i u tom smislu eksploracija šumske biomase je definirana kao strateška inicijativa s potencijalima u budućnosti, ali ne kao trenutno prioritetna aktivnost. U konačnici, važno je još jednom istaknuti kako Hrvatske šume d.o.o. svoje poslovanje temelje na načelima ekološki odgovornog, socijalno odgovornog i gospodarski učinkovitog poslovanja. Dimenzija ekološke odgovornosti je na zadovoljavajućoj razini, a identificiranje osnaživanja društvene odgovornosti kao strateške inicijative samo potvrđuje važnost spomenute dimenzije kao temelja za oblikovanje i implementaciju cjelokupne koncepcije poslovog upravljanja i organizacijskog strukturiranja Hrvatskih šuma d.o.o. na principima društvene odgovornosti.

Provjeda inicijativa nalaže optimalnu sustavnu alokaciju ljudskih i materijalnih resursa kako bi se realizirala preložena koncepcija poslovog upravljanja i organizacijskog strukturiranja Hrvatskih šuma d.o.o. Uspješno unapređenje poslovog sustava Hrvatskih šuma d.o.o. putem strateških inicijativa zahtijeva formiranje projektnog ureda za upravljanje promjenama. Naime, prijedlog promjena za Hrvatske šume d.o.o. predstavlja pomak iz trenutne ravnoteže u novu ravnotežu. Međutim, faza tranzicije između postojeće i nove ravnoteže kritično je razdoblje u kojem je organizacijske promjene potrebno pažljivo izvoditi i kontrolirati, odnosno, upravljati njima. U cilju osiguranja prihvatljivog funkcioniranja organizacije u vrijeme tranzicije, ali i stalnog usmjeravanja procesa promjena prema postavljenim ciljevima, predlaže se formiranje stožerne službe - projektnog ureda za upravljanje promjenama.

Projektni ured za upravljanje promjenama će prema prijedlogu nove makroorganizacije poduzeća biti zasebna organizacijska jedinica pri Direkciji Hrvatskih šuma d.o.o. koja će se baviti poslovima projektiranja organizacije i upravljanja organizacijskim promjenama. Obzirom na niz predloženih organizacijskih promjena za unapređenje poslovog sustava Hrvatskih šuma d.o.o., projektni ured imat će relevantnu ulogu u projektima provedbe organizacijskih promjena. Projektni ured za upravljanje promjenama upravlјat će provođenjem organizacijskih promjena i pružat će podršku svim onima na koje promjena direktno utječe. Poslove treba organizirati po principu projekata s unaprijed definiranim procedurama, ciljevima te predviđenim vremenom za realizaciju propisane promjene. Uz projektni ured za upravljanje promjenama, za svaku pojedinu stratešku inicijativu će se oformiti projektni timovi koji će administrirati provedbom akcijskih planova s ciljem optimalne realizacije koncepcije poslovog upravljanja i organizacijskog strukturiranja Hrvatskih šuma d.o.o.

### **3. Model i program restrukturiranja Hrvatskih šuma d.o.o.**

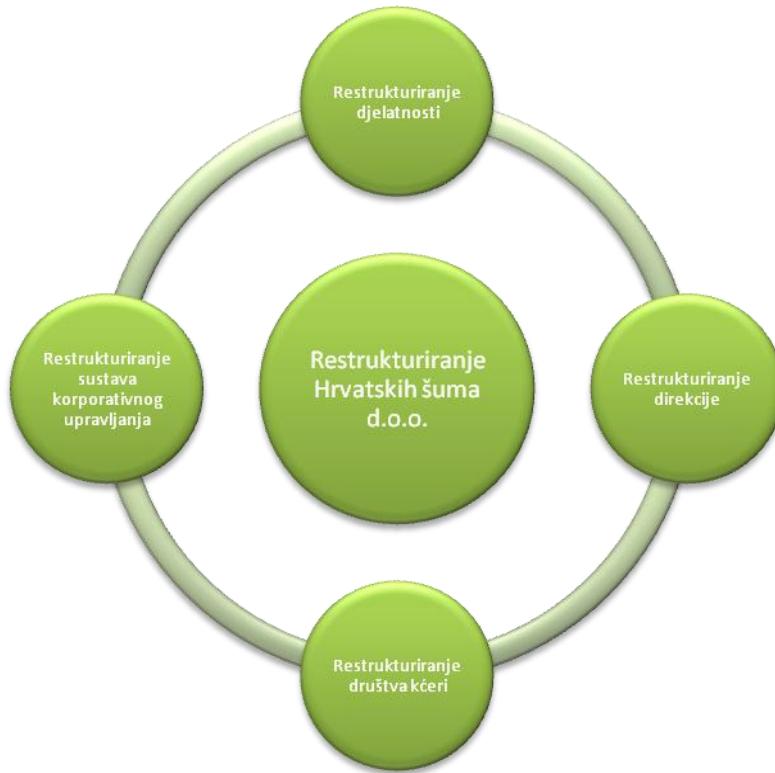
Zbog povećanog pritiska globalne konkurentnosti i zbog povećane upotrebe napredne informacijske tehnologije, organizacijski dizajn je postao jedan od glavnih prioriteta menadžmenta. Danas menadžeri, kao nikada do sada, traže nove i bolje načine koordiniranja i motiviranja zaposlenih kako bi povećali vrijednost koju organizacija može stvoriti. Organizacijski dizajn i organizacijske promjene imaju važne implikacije na sposobnost poduzeća kod rješavanja nepredviđenih okolnosti, ostvarivanja konkurenčke prednosti, efikasnog upravljanja raznolikošću te povećavaju produktivnosti i sposobnosti inoviranja.

Organizacijsko restrukturiranje, prije svega, podrazumijeva prilagođavanje organizacijske strukture i sustava menadžmenta novim poslovnim uvjetima. Korisno je konceptualno podijeliti proces organizacijskog restrukturiranja na dvije razine: razinu strateškog restrukturiranja i razinu operativnog restrukturiranja. U okviru procesa strateškog restrukturiranja, potrebno je (re)definirati poslovnu strategiju poduzeća te odrediti ukupan opseg radnih aktivnosti koje će se uopće provoditi u okviru novog organizacijskog rješenja. Tek kada poduzeće definira strategiju razvitka treba pristupiti redefiniranju organizacijskog rješenja, što čini sadržaj druge faze organizacijskog restrukturiranja; operativno restrukturiranje.

Dva temeljna načela po kojima je definiran predloženi model restrukturiranja su kako poslovni sustav treba postaviti tako da se poveća odgovornost za obavljeni rad na svim organizacijskim razinama te da restrukturiranje treba provoditi inkrementalno, na način koji će imati podršku sadašnjih zaposlenika i koji će biti u njihovom interesu, kao i u interesu HŠ d.o.o.

Prijedlog restrukturiranja sastoji se od 4 temeljne dimenzije – restrukturiranje sustava korporativnog upravljanja, restrukturiranje direkcije, restrukturiranje djelatnosti i restrukturiranje društava kćeri.

*Slika 3.1 Sastavnice restrukturiranja Hrvatskih šuma d.o.o.*



Temelj restrukturiranja djelatnosti je nova organizacijska orientacija poduzeća temeljena na profitnim centrima. U fokusu organizacije po profitnim centrima nalazi se decentralizacija poslovanja na pojedine djelatnosti, ali uz podršku i nadzor centrale u segmentu rada pojedinih poslovnih segmenata.

Dublja analiza organizacije ukazala je kako u nekim funkcijskim područjima HŠ d.o.o. zaostaju i kako postoji potreba za reorganizacijom postojećih poslova ili čak uvođenjem novih poslova kako bi se poduzeće približilo tržištu. U HŠ d.o.o. postoji razvijena svijest o potrebi kontinuiranog prilagođavanja prema djelovanju unutarnjih i vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije pa su neke promjene već započete, međutim, u većini situacija nije dovoljno tek osnovati određeni odjel, potrebno je odjelu dodijeliti ovlasti i odgovornosti za izvršavanje zadataka, i definirati suradnju između različitih odjela.

Organizacija Direkcije, i HŠ d.o.o. općenito, još uvjek je uvelike pod utjecajem vanjskih faktora kojima se poduzeće mora prilagođavati. Primjerice, institucionalni uvjeti i društveno-političko-pravni aspekti značajno oblikuju organizaciju HŠ d.o.o. Poslovna okolina HŠ d.o.o. mijenja se pa stoga postoji potreba za radikalnijim promjenama u nekim organizacijskim jedinicama, ali i potreba osnivanja novih organizacijskih jedinica.

Uspješnost reorganizacije Direkcije pospješit će i službeno usvajanje sistematizacije radnih mesta, koje bi se trebalo dogoditi u što kraćem roku. Sistematizacija radnih mesta će nedvojbeno utvrditi područja u kojima postoji višak zaposlenih na radnim mjestima, radna mjesta koja nemaju izvršitelje, ali i kvalifikacije koje moraju imati izvršitelji na pojedinim radnim mjestima.

### **3.1. Unapređenje sustava korporativnog upravljanja u Hrvatskim šumama d.o.o.**

Analiza upravljačke strukture u poduzeću Hrvatske šume d.o.o. ukazuje na potrebu izmjena u određenim segmentima upravljanja i djelovanja.

**Unutar nadzornog odbora HŠ d.o.o. potrebno je ustrojiti posebne komisije (pododbore). Predviđa se ustrojavanje: Komisije za imenovanje, Komisije za nagradivanje i Komisije za reviziju.**

Nedostatci u sustavu korporativnog upravljanja u društвima s ograničenom odgovornošćу uvjetovali su potrebu osnivanja posebnih komisija unutar nadzornih odbora. Pri tome se osobito naglasak stavlja na nezavisnost članova tih komisija koja bi trebala jamčiti nepristranost i objektivnost pri donošenju odluka o nadzoru nad revizijom godišnjih finansijskih izvješćа i izboru vanjskih revizora, određivanju naknada za rad i imenovanju članova Uprava i nadzornih odbora. Komisije pomažu Nadzornom odboru u pripremi odluka i njihovom donošenju u situacijama kada je moguća pojava sukoba interesa među članovima upravnih i nadzornih tijela društva i samog društva. Konačnu odluku, bez obzira na ustroj pododbora, donosi Nadzorni odbor.

Zakon o trgovačkim društвima propisuje postojanje posebnih komisija unutar Nadzornog odbora. Nadzorni odbor može imenovati komisije iz reda svojih članova, te im povjeriti pripremu odluka (koje donosi Nadzorni odbor) i nadzor nad njihovom provedbom. Komisije ne mogu odlučivati o pitanjima iz nadležnosti Nadzornog odbora, te su dužne redovito izvještavati nadzorni odbor o svom radu (čl. 246., st. 3. ZTD). Članovi Nadzornog odbora imaju pravo prisustvovati sjednicama komisija iako nisu njihovi članovi, osim ako predsjednik komisije odredi drugačije (čl. 266., t.2. ZTD).

Komisije moraju imati najmanje tri člana, a iznimno društva s malim nadzornim odborom (manje od sedam članova) mogu ustanoviti komisije od dva člana ili objediniti funkcije vezane uz imenovanje i nagradivanje u jednoj komisiji. Komisije moraju redovito izvještavati Nadzorni odbor o svom radu i rezultatima, a društvo jednom godišnje izrađuje i objavljuje izvješće o radu, sastavu, broju sastanaka i nazоčnosti na sastancima komisija Nadzornog odbora. Većinu članova Komisije za imenovanje moraju činiti nezavisni članovi Nadzornog odbora, a ta Komisija prati i odlučuje o problematici imenovanja članova Uprave i Nadzornog odbora. Komisija za imenovanje ima obvezu uvažavati prijedloge Uprave i članova društva te se savjetovati s predsjednikom Uprave, osobito kad je riječ o članovima Uprave i višem rukovodećem kadru.

Komisija za nagradivanje mora biti sastavljena većinom od neovisnih članova Nadzornog odbora. Ona predlaže sadržaj ugovora članova Uprave i njihovo nagradivanje, kao i nagradivanje članova Nadzornog odbora.

Komisija za reviziju osniva se radi detaljne analize finansijskih izvješćа, pružanja potpore računovodstvu društva i uspostavi dobre i kvalitetne unutarnje kontrole u društву. Većinu članova Komisije za reviziju čine neovisni članovi Nadzornog odbora. Trajanje mandata komisije za reviziju može se ograničiti na četiri godine kontinuiranog rada ili ograničavanjem broja komisija u koje član može biti izabran u drugim društвima. Komisija za reviziju odgovara za svoj rad Nadzornom odboru te nesmetano surađuje s Upravom i Nadzornim odborom, vanjskim i unutarnjim revizorima. S druge strane, Uprava društva ima obvezu pravodobno i periodično dostavljati prikaze finansijskih izvješćа prije objave, kao i podatke o promjenama u računovodstvenim načelima i kriterijima, računovodstvene postupke, bitna odstupanja između knjigovodstvene i stvarne vrijednosti po pojedinim stavkama te korespondenciju s odjelom za unutarnju reviziju ili vanjskim revizorima.

### **3.2. Model nove makro-organizacije Hrvatskih šuma d.o.o.**

Prijedlog nove makro-organizacijske strukture (restrukturiranje Direkcije) utemeljen je u organizacijskim promjenama i zadatak mu je povećati učinkovitost HŠ d.o.o. Za one organizacijske jedinice koje prema postojećoj organizaciji imaju smisleno zaokružene zadatke i dodijeljene zadatke obavljaju uspešno nisu nužno predlagane promjene. Svaka organizacijska promjena za zaposlenike predstavlja izvor neizvjesnosti i

traži određeno vrijeme i resurse za prilagodbu, stoga je potrebno inzistirati samo na onim organizacijskim promjenama koje imaju jasan cilj i za koje se unaprijed mogu sagledati sve prednosti i nedostatci promjene kao i buduće prednosti koje HŠ mogu ostvariti.

Glavni cilj restrukturiranja Direkcije je povećanje efikasnosti poslovanja. Detaljno raščlanjivanje zadataka, kao što je to slučaj u Hrvatskim šumama d.o.o. gdje Direkcija okuplja čak osamnaest službi različite veličine, može rezultirati preklapanjem poslova i odgovornosti i ne pridonosi efikasnijem poslovanju. Broj službi potrebno je odrediti prema odgovarajućem broju i obuhvatu poslova kako bi se pokrili svi zadataci i poslovi koji se odvijaju u organizaciji, ali na način da se poštuje princip racionalizacije broja službi, jer svaka služba iziskuje troškove voditelja i dodatne administrativne podrške. Okrupnjavanjem poslova ubrzat će se odvijanje poslovnih procesa.

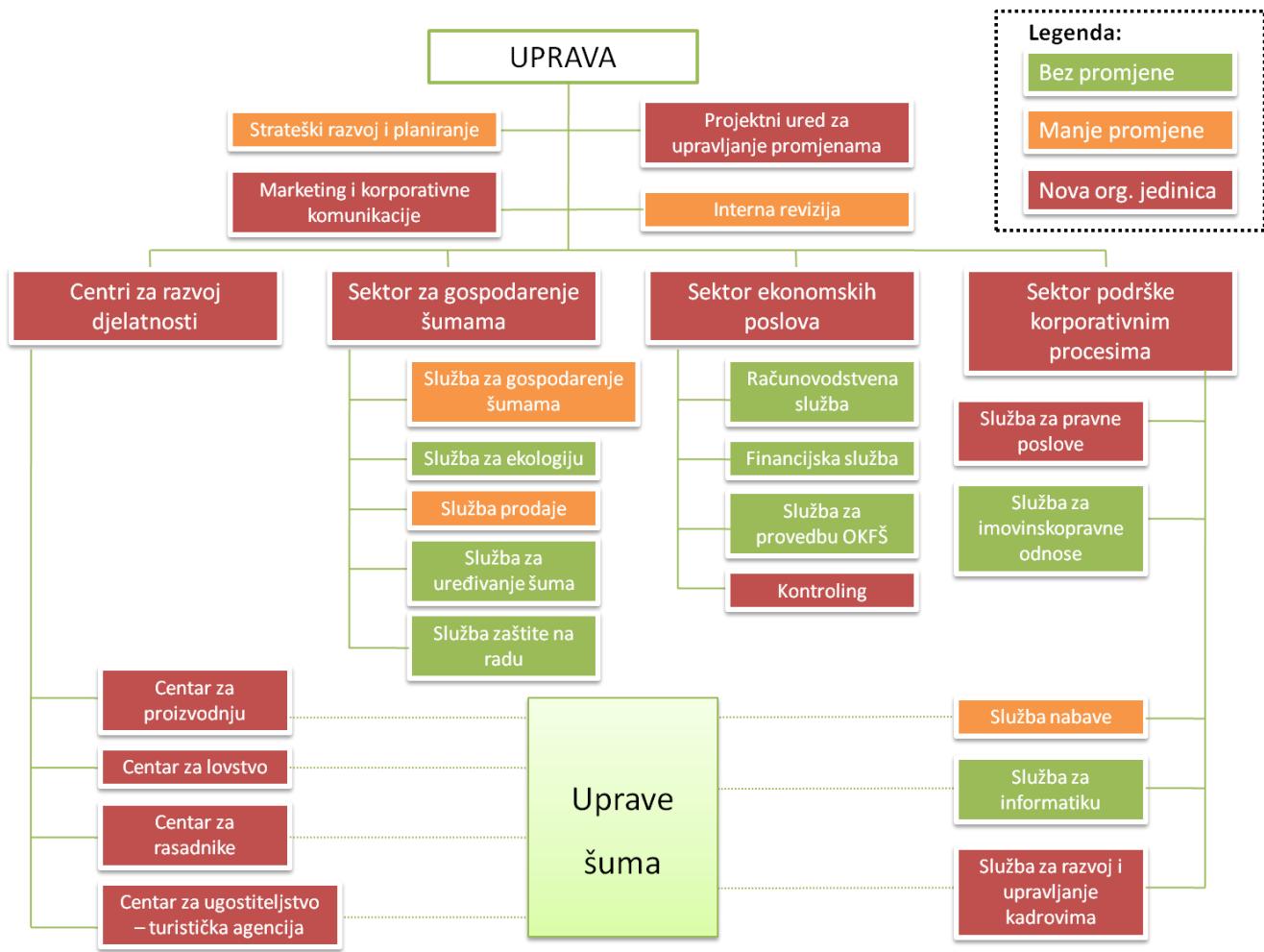
Neovisno o restrukturiranju Direkcije, uz službe u Direkciji koje na nižim organizacijskim razinama zajedno s odjelima čine jedinstven sustav, vezuje se dodatni problem. Naime, u određenim situacijama ovdje dolazi do dvostrukog zapovjednog lanca; jedan ide direktno od Rukovoditelja službe (Direkcija) do Rukovoditelja odjela (UŠP), a drugi posredno preko Voditelja Uprave šume Podružnice do odjela. Ovakva je situacija izrazito nepovoljna za učinkovito obavljanje zadataka i potrebno ju je razriješiti i prije samog restrukturiranja. Obzirom da su Odjeli osnova za poslovanje Uprava šuma logično je da Voditelj UŠP rukovodi i Odjelima. Ipak, uzimajući u obzir argument stručnosti nije neopravdano da Odjeli odgovaraju Službama. Uvažavajući sveukupnost organizacije HŠ d.o.o. i planove za aktivno uvođenje centra odgovornosti javlja se potreba da Voditelj UŠP kao voditelj profitnog centra ima sveobuhvatnu ovlast nad aktivnostima koje se odvijaju u UŠP, pa time i nad Odjelima. Službe zadržavaju pravo stručnog nadzora nad radom Odjela, ali lanac zapovijedanja treba ići preko Voditelja UŠP. U određenim slučajevima ovaj će se problem riješiti uvođenjem elemenata matrične organizacije.

U prilog činjenici o postupnom provođenju organizacijskih promjena u Direkciji ide i porazna činjenica kako organizacijska rješenja koja su predlagali konzultanti angažirani od strane HŠ d.o.o., Coillte Consult i kasnije Ramsauer Consulting International (CRI), nisu implementirana zbog radikalnog pristupa u reorganizaciji HŠ d.o.o. Upravo zato, ova Studija nastoji izbjegći istu sudbinu pa su predložene organizacijske promjene koje Direkciju ne udaljavaju pretjerano od postojeće uhodane prakse raspodjele zadataka, ali su ipak identificirane promjene koje su nužne za poboljšanje učinkovitosti čitavog sustava.

Daljnji zamah efikasnijem funkcioniranju organizacije dat će intenzivnija primjena modela organizacije po centrima odgovornosti gdje će se pratiti poslovni rezultat svake pojedine organizacijske jedinice, što će biti ujedno osnova za utvrđivanje varijabilnog dijela plaće pa će prema tome postojati socijalni pritisak među zaposlenima u smislu povećanja vlastitog radnog učinka, što će u konačnici pospješiti brzinu i kvalitetu aktivnosti koje se odvijaju u pojedinim organizacijskim jedinicama.

Organigram prikazuje prijedlog novog strukturiranja Direkcije. Izmjenjena organizacijska struktura Direkcije temelji se na nekim postojećim organizacijskim jedinicama (Službama), postojećim organizacijskim jedinicama za koje je predložena izmjena aktivnosti i odgovornosti te nekoliko sasvim novih Službi. Promjene su označene različitim bojama.

Slika 3.2 Model nove organizacije direkcije



Možemo reći kako model restrukturiranja direkcije nudi tri značajne inovacije u odnosu na prijašnje rješenje.

Prvo, predlaže se konsolidacija službi ukidanjem redundantnih procesa i otvaranjem nove služe koje će omogućiti povećanu efikasnost koja se postavlja kao cilj restrukturiranja. Nadalje, službe su podijeljene u četiri sektora prema osnovnim poslovnim segmentima: sektor za gospodarenje šumama, sektor ekonomskih poslova, sektor podrške korporativnim procesima i centri za razvoj djelatnosti. Unutar svakog sektora nalaze se službe koje logički pripadaju tom poslovnom segmentu. Odgovornost za svaki poslovni segment treba biti raspoređena između pojedinih članova Uprave (što ne znači da Uprava nužno treba imati pet članova). Podjela bliskih službi po sektorima za koje su zaduženi pojedini članovi uprave ima za cilj poboljšati komunikaciju među službama kao i jasnije definirati osnovne grupe poslovnih procesa koji se odvijaju u direkciji.

Drugo, u Direkciji je potrebno osnovati četiri štabne organizacijske jedinice koje su vezane direktno uz predsjednika Uprave, a to su: Služba za Strateški razvoj i planiranje, Služba za Korporativne komunikacije i marketing, Služba za Internu reviziju i, ključna, Služba za provedbu modela restrukturiranja koju smo nazvali Projektni ured za upravljanje promjenama.

Treće, model afirmira matričnu organizacijsku strukturu kao rješenje za efikasniju kontrolu od strane Uprave zbog decentralizacije poslovne aktivnosti na podprofitne centre unutar Uprava šuma. Predlažemo osnivanje četiri centra za razvoj djelatnosti koje se javljaju u gotovo svim Upravama šuma: centar za proizvodnju, centar za lovstvo, centar za rasadničku proizvodnju i centar za ugostiteljstvo (turizam). Uloga centara izvršnosti za razvoj pojedinih djelatnosti je prvenstveno koordinacija, informiranje, stručna podrška i ujednačenje prakse rada u svim Upravama šuma.

Osim povezujuće i razvojne uloge, ove službe treba u praksi postaviti na način da imaju i „pobočnu“ kontrolnu ulogu. Opasnost za provedbu predloženog modela restrukturiranja je izravnavanje prihoda i rashoda na razini pojedinih Uprava šuma, što može dovesti do poteškoća u razvoju modela odvajanja pratećih djelatnosti (nejasna finansijska slika poslovanja pojedinih dijelova poduzeća), prvenstveno u smislu nerealnih internih cijena ili prebacivanja troškova iz jednog profitnog centra u drugi. Osim centara za razvoj djelatnosti, matrični pristup organizaciji treba primijeniti i na pojedine službe unutar sektora podrške korporativnim procesima: službu nabave, službu za informatiku, službu za razvoj i upravljanje kadrovima. Razlozi za ovakvo organizacijsko rješenje su: učinkovitije obavljanje poslova i bolja komunikacija prema zaposlenicima.

### **3.3. Modeli i programi provedbe restrukturiranja djelatnosti Hrvatskih šuma d.o.o.**

Temelj modela restrukturiranja predstavlja restrukturiranje djelatnosti Hrvatskih šuma. Osnovna odluka koja se treba donijeti je odluka o temeljnoj djelatnosti poduzeća. Trenutno se Hrvatske šume bave cijelim nizom poslova unutar lanca vrijednosti šumarske i drvoprerađivačke industrije (Slika 4.1)

*Slika 3.3 Djelatnosti Hrvatskih šuma unutar lanca vrijednosti šumarske i drvoprerađivačke industrije*



Kao posljedica nedostatka poslovnog fokusa, u praksi poslovanja Hrvatskih šuma dolazi do preljevanja tokova novca iz jedne djelatnosti u drugu i javlja se značajna netransparencija sustava. Temeljna pretpostavka za dobro upravljanje je adekvatna informacija o doprinosu svakog od ključnih segmenata poslovanja.

Kako bi osigurali veću razinu efikasnosti sustava, nužno je odrediti unutar kojeg dijela lanca vrijednosti Hrvatske šume žele graditi svoju konkurentnost, a koji elementi lanca vrijednosti nisu od ključnog značaja za budućnost poslovnog sustava.

Analizom strateškog usmjerenja Hrvatskih šuma d.o.o., izrečenih u izjavama o misiji i viziji poduzeća, ključni posao Hrvatskih šuma je aktivnost gospodarenja šumama. Kroz djelatnost gospodarenja šumama poslovni sustav je u mogućnosti ispuniti svoje gospodarske, socijalne i ekološke ciljeve. S druge strane, ostale djelatnosti su u većoj ili manjoj mjeri važne za poduzeće i mogu biti predmetom selektivnog i postupnog odvajanja od poduzeća.

Samo odvajanje elemenata iz poslovnog sustava je u predloženom modelu restrukturiranja sredstvo, a ne svrha. Od krucijalne važnosti za budućnost Hrvatskih šuma je utvrditi i provoditi višu razinu odgovornosti na svim organizacijskim razinama. Veća predanost ostvarenju poslovnih rezultata bit će moguća provođenjem modela restrukturiranja po načelu centra odgovornosti. Ključne organizacijske jedinice u modelu centra odgovornosti su profitni centri. Profitni centar je organizacijska jedinica kojoj se može mjeriti ostvareni profit i koja u okviru poduzeća može svoju primarnu funkciju obavljati s određenim stupnjem autonomije, u nepovezanim ili međusobno povezanim poslovima. Upravo su profitni centri najvažniji centri odgovornosti, jer potiču odgovorno ponašanje menadžera u pogledu prihoda i rashoda.

Model restrukturiranja prikazan je slikom 3.4.

*Slika 3.4 Model restrukturiranja djelatnosti Hrvatskih šuma d.o.o.*



Prema predloženom modelu, centralna Uprava je investicijski centar, pojedine Uprave šuma su profitni centri, a djelatnosti unutar pojedinih Uprava šuma dijele se na podprofitne centre i na pseudoprofitne centre.

Pseudoprofitni centri bi, zbog višestrukih ciljeva koje ostvaruju, bile djelatnosti gospodarenja šumama i djelatnost lovstva, dok bi djelatnosti proizvodnje, rasadnika, ugostiteljstva i kamenoloma bili čisti podprofitni centri. Djelatnost drvoprerade je trenutno unutar sustava Hrvatskih šuma, međutim, ona se odvija u zasebnim trgovачkim društвima i moguće ju je značajno brže odvojiti od matičnog poduzeća.

Djelatnost HŠ obuhvaća veći broj djelatnosti u lancu vrijednosti šumarstva i drvoprerađivačke industrije: rasadničarstvo, gospodarenje šumama, sječu i prateće djelatnosti (proizvodnja) te drvopreradu. Uz ove djelatnosti HŠ se bave i djelatnostima vezanim uz integralno upravljanje šumama: lovstvom, ugostiteljstvom i kamenolomima.

Ovisno o temeljnem cilju djelatnosti, model restrukturiranja nudi formiranje dva oblika centra odgovornosti: profitne i pseudoprofitne centre. Pseudoprofitni centri su: gospodarenje šumama, sa šumarijama kao centrima odgovornosti i lovstvo, s pojedinim lovištima kao centrima odgovornosti. Šumarije i lovišta nisu profitni centri jer osim gospodarske moraju zadovoljiti ciljeve integralnog gospodarenja šumama, što uključuje i ekološku i socijalnu dimenziju. S druge strane, ostale djelatnosti: rasadnike, proizvodne odjele i ugostiteljske objekte treba organizirati prema modelu profitnih centara. Kamenolom i dva drvoprerađivačka pogona su posebna društva koja već funkcioniraju kao profitni centri. Odgovornost za profit će dovesti do veće odgovornosti poslovanja u pojedinim djelatnostima. Pojedine djelatnosti su u načelu podprofitni centri, dok je Uprava šuma pravi profitni centar. Određena Uprava šuma odgovara centralnoj Upravi za rezultat svih djelatnosti unutar centra. Prema predloženom modelu restrukturiranja jedini investicijski centar HŠ-a je glavna Uprava.

Gospodarenje šumama se treba u potpunosti zadržati unutar poslovnog sustava kao temeljna djelatnost HŠ-a. Ipak, u ovoj djelatnosti restrukturiranje prepostavlja značajne promjene. Druge djelatnosti treba selektivno i postupno odvojiti od HŠ-a, vodeći brigu o strateškoj važnosti djelatnosti za osnovnu djelatnost, profitabilnosti tih djelatnosti i efikasnosti poslovanja.

Pod pojmom decentralizacije HŠ d.o.o podrazumijeva se preraspodjela ovlasti, odgovornosti te finansijskih i drugih sredstava na organizacijske jedinice niže od razine Uprave. Točnije, decentralizirani pristup organizaciji delegira ovlast za donošenje odluka i započinjanje projekata na niže organizacijske jedinice od Direkcije. Decentralizacija menadžmenta i organizacije HŠ d.o.o. ni u kom slučaju ne podrazumijeva apsolutnu decentralizaciju, nego uspostavljanje optimalnog odnosa između centralizacije i decentralizacije.

Uvođenje decentralizacije utjecat će na razvoj poduzetničke kulture na različitim razinama u HŠ d.o.o., podjednako među rukovoditeljima i izvršiteljima. Zaposlenici će dobiti ovlasti i mogućnost da sami kontroliraju vlastitu radnu uspješnost, ali će istodobno biti odgovorni za poduzimanje akcija u različitim poslovnim situacijama čim se pojavi potreba, bez dugotrajnog čekanja dozvole Uprave. Znanja, vještine i iskustvo pojedinaca koji u HŠ d.o.o. predstavljaju ogromnu vrijednost doći će do većeg izražaja, što će povratno utjecati i na efikasnost organizacijske jedinice i područja ili djelatnosti kojoj pojedinci pripadaju.

Restrukturiranje djelatnosti se odvija kroz „interno koncesioniranje“ i programe provedbe djelomičnog ili potpunog zaposleničkog dioničarstva. „Interne koncesioniranje“ je u načelu „*profit sharing*“ model kompenzacijskog menadžmenta u kojem se za uspješno obavljanje aktivnosti unutar profitnog centra (iznad planiranih vrijednosti) otvara prostor za podjelu sredstava zaposlenicima koji su sudjelovali u ostvarenju poslovnog rezultata. „Interne koncesioniranje“ je mehanizam koji može povećati odgovornost zaposlenika u HŠ. Ona predstavlja važnu kariku na putu prema djelomičnoj ili potpunoj privatizaciji sporednih djelatnosti kao i prijelaz između rada u velikom sustavu gdje se plaće određuju neovisno o stvarno obavljenom poslu i čistog tržišnog odnosa, **bez kolektivnog ugovora**, do kojeg dolazi kod odvajanja u zasebno društvo. „Interne koncesioniranje“ je put za provođenje restrukturiranja koji je prihvatljiv svim interesno-utjecajnim skupinama.

Nadalje, restrukturiranje svake pojedine djelatnosti treba teći postupno, uvažavajući scenarijski pristup, obzirom na ključni kriterij efikasnosti. Scenarijski pristup restrukturiranju pojedinih djelatnosti (rasadnik, lovstvo, ugostiteljstvo) kreće od rezultata profitnih centara tijekom određenog razdoblja. Na taj način se pruža mogućnost svakom zaposleniku da utječe na smjer restrukturiranja.

Decentralizacija HŠ d.o.o. utjecat će na promjenu položaja zaposlenika i menadžera, ali bi se krajnje posljedice trebale odraziti i na poslovni rezultat koji će HŠ d.o.o. ostvariti. Po definiciji, decentralizacija povećava ovlasti i odgovornosti zaposlenika, međutim decentralizacija ima još važniji utjecaj na poboljšanje materijalnog statusa zaposlenika.

Utjecaj decentralizacije na poslovanja HŠ d.o.o. možemo promatrati kroz četiri ključna pitanja.

1. **Utjecaj decentralizacije na položaj zaposlenih** - Uvođenje decentralizacije za HŠ d.o.o. nosi određene rizike, ali razina inovativnosti, fleksibilnosti i brzina reakcija koju decentralizacija omogućuje pridonijet će smanjenju troškova, organizacijskom učenju i uvođenju novih politika i procedura od kojih HŠ d.o.o. mogu imati znatne koristi. Decentralizacija oslobađa kapacitete na višim razinama pa bi se Direkciji na ovaj način omogućilo bavljenje isključivo strateškim pitanjima i problemima, za razliku od centralizirane organizacije kod koje Uprava nerijetko donosi i manje važne odluke. Delegiranje ovlasti za donošenje odluka osigurava menadžerima organizacijskih jedinica veću samostalnost u radu. Menadžeri postaju nositelji poduzetničke aktivnosti u poduzeću, snose odgovornost za ishode donesenih odluka, ali odgovaraju i za finansijski rezultat organizacijske jedinice. Neovisnost menadžerima podiže razinu motivacije, a interesi poduzeća i menadžera se posebno približavaju ukoliko se plaća menadžera u nekom dijelu veže uz uspješnost organizacijske jedinice. Najveće prednosti decentralizacije za poduzeće ostvarit će se ako decentralizirane organizacijske jedinice budu osnova za nagrađivanje menadžera i zaposlenika.

2. **Motiviranost menadžera** - Sustav nagrađivanja menadžera u decentraliziranoj organizaciji treba biti vezan uz rezultate organizacijske jedinice kojom menadžer upravlja. Kreiranje motivacijskih ugovora za menadžere profitnih centara je složeno i teško jer oni vrlo često moraju realizirati različite i neprecizno definirane uloge u nesigurnom i promjenjivom okruženju. Vrlo je teško oblikovati ugovore koji mogu obuhvatiti sve buduće događaje od kojih je neke nemoguće predvidjeti. Mogućnost zarade u decentraliziranoj organizaciji je značajno veća od zarada koju menadžeri nižih organizacijskih jedinica ostvaruju u centraliziranoj organizaciji, ali je i odgovornost koju snose

menadžeri veća. Ideja vodilja uvođenja centara odgovornosti je navesti menadžere da se ponašaju kao da je organizacijska jedinica kojom upravljaju njihova vlastita, a jedini način da ih se potakne da se uistinu u praksi tako ponašaju jest da dobiju sve beneficije koje uobičajeno dobivaju vlasnici poduzeća tj. da njihov dobitak ovisi o poslovanju poduzeća. Osim nagrada, mogu se definirati i kazne za neostvarivanje ciljeva. Velika zamjerka postajećem sustavu nagrađivanja u HŠ d.o.o. je nepostojanje nikakve razlike između manje i više produktivnih zaposlenika. Ponekad će loša izvedba biti osnova za kaznu u obliku gubitka nagrada, gubitka ugleda, smanjene mogućnosti napredovanja, smanjene mogućnosti sredstava za investicije ili gubitka autonomije.

3. *Motiviranost zaposlenika* - Kao i menadžeri, i zaposlenici radom u decentraliziranoj organizaciji, pogotovo organizaciji s centrima odgovornosti ili „internim koncesijama“, dobivaju veću razinu odgovornosti za što trebaju biti adekvatno nagrađeni. Dio prihoda koje će ostvariti zaposlenici mora se vezati uz ostvareni rezultat organizacijske jedinice. Taj postotak neće biti u iznosu kao kod menadžera, ali je opravdano da do 30% prihoda menadžera ovisi o uspješnosti organizacijske jedinice. Zaposlenike će pored materijalnih motivirati i nematerijalni motivi. Decentralizacija zaposlenicima dodjeljuje veću razinu odgovornosti, ali i izazovan posao, poticajne radne uvjete, partnerski odnos s nadređenim i sl. što također ima motivacijski potencijal i utječe na povećano zalaganje zaposlenika.
4. *Decentralizacija i poslovni rezultat HŠ d.o.o.* - Preporučeni model decentralizacije HŠ d.o.o. uključuje uvođenje centara odgovornosti, te ukoliko se to pokaže mogućim, izdavanje „internih koncesija“ zaposlenicima za obavljanje određenih poslova ili djelatnosti. Navedene promjene mogu se provesti u kratkom roku i ne predstavljaju radikalnu promjenu za organizaciju. Ukoliko se prva faza decentralizacije pokaže uspješnom i dovede do povećanja profitabilnosti može se pristupiti sljedećoj razini decentralizacije – osnivanju tvrtki kćeri. Naredna faza u procesu decentralizacije je radničko dioničarstvo u poduzećima kćerima, a eventualno i potpuna privatizacija.

### **3.3.1. Restrukturiranje djelatnosti gospodarenja šumama**

Gospodarenje šumama je osnovni posao Hrvatskih šuma d.o.o. Cijeli poslovni sustav je postavljen tako da prvenstveno vodi brigu o ovoj poslovnoj aktivnosti.

Na operativnoj razini organizacija Hrvatskih šuma d.o.o. dijeli se na tri rukovodne razine: Direkciju, upravu šuma i šumarije. Svaka od rukovodnih razina obuhvaća specifična radna mjesta, odnosno poslove i zadatke. U poduzeću postoji 16 Uprava šuma podružnica koje su izravno odgovorne Upravi Hrvatskih šuma. Svaka Uprava šuma sastoji se određenog broja šumarija, odnosno broj šumarija po upravi varira između 6 i 17. Šumarije su ujedno i temeljna organizacijska jedinica za gospodarenje šumama. Danas u HŠ ima 169 šumarija.

Prema predloženom modelu restrukturiranja djelatnosti HŠ-a, šumarije bi bile temeljna organizacijska jedinica za obavljanje poslova gospodarenja šumama. Osnovna djelatnost HŠ d.o.o. je niz aktivnosti koje nose zajednički naziv: gospodarenje šumama. Cilj obavljanja ove djelatnosti je višestruk: ekološki, socijalni i gospodarski. Ostale djelatnosti su u većoj ili manjoj mjeri povezane s gospodarenjem šumama. Kao što je ranije objašnjeno, u ovisnosti o temeljnog cilju djelatnosti, model restrukturiranja nudi dva oblika centara odgovornosti: profitne i pseudoprofitne centre. Pseudoprofitni centri su odgovorni za gospodarenje šumama, sa šumarijama kao centrima odgovornosti. Šumarije nisu definirane kao čisti profitni centri jer osim gospodarske moraju zadovoljiti ciljeve integralnog gospodarenja šumama, što uključuje i ekološku i socijalnu dimenziju.

Gospodarenje šumama kao temeljna djelatnost HŠ-a se u potpunosti treba zadržati unutar poslovnog sustava. Ipak, u ovoj djelatnosti restrukturiranje nosi značajne promjene. Naime, šumarija danas, osim osnovnog posla gospodarenja šumama, sadrži i radne jedinice proizvodnje, rasadnika i pripadajuću opremu. Model restrukturiranja predviđa odvajanje posla gospodarenja šumama od posla proizvodnje. Proizvodni radnici, kao i radnici u rasadnicima trebaju se odvajati u posebne podprofitne centre, prema osnovnim djelatnostima u kojima su angažirani.

Prijedlog modela i program provedbe restrukturiranja djelatnosti gospodarenja šumama prikazan je na slici 3.5.

*Slika 3.5 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Gospodarenja šumama*



Prvi korak u modelu restrukturiranja djelatnosti gospodarenja šumama, a ujedno i jedan od najtežih, bit će upravo odvajanje radnih jedinica proizvodnje od šumarija. Potrebno je naglasiti kako se pojedine Uprave šuma razlikuju ovisno o spremnosti na odvajanje ostalih djelatnosti, to jest, odvajaju proizvodnih radnika iz ingerencije šumarija. Zbog spomenutog, samo odvajanje se treba provesti u fleksibilnom vremenskom periodu. Uprave šuma koje su spremnije krenuti s procesom odvajanja radnih jedinica iz šumarija (primjerice Uprava šuma Koprivnica) trebaju biti prikazane kao pilot projekti za druge Uprave šuma. Proces odvajanja radnih jedinica proizvodnje od šumarija, prema predloženoj dinamici restrukturiranja, treba započeti odmah nakon usvajanja nove sistematizacije.

Nakon odvajanja radnih jedinica proizvodnje, šumarije treba organizirati po principu pseudoprofitnih centara i omogućiti praćenje rezultata za ostvarivanje zacrtanih poslovnih ciljeva. U nastavku poslovanja, osnovnim organizacijskim jedinicama za djelatnost gospodarenja šumama – šumarijama treba omogućiti dodatni impuls razvoja kroz pojačanu koordinaciju i informiranje matričnom organizacijskom strukturom.

Broj šumarija, kao i broj revira, na razini poduzeća, treba postupno smanjivati prema poznatim kriterijima veličine šumarija, a sukladno poslovnoj orientaciji usmjerenoj na efikasno obavljanje temeljne djelatnosti. Smanjenje broja šumarija predlažemo tek nakon uspješnog završetka prvog kruga restrukturiranja, koji bi trebao trajati prve tri godine.

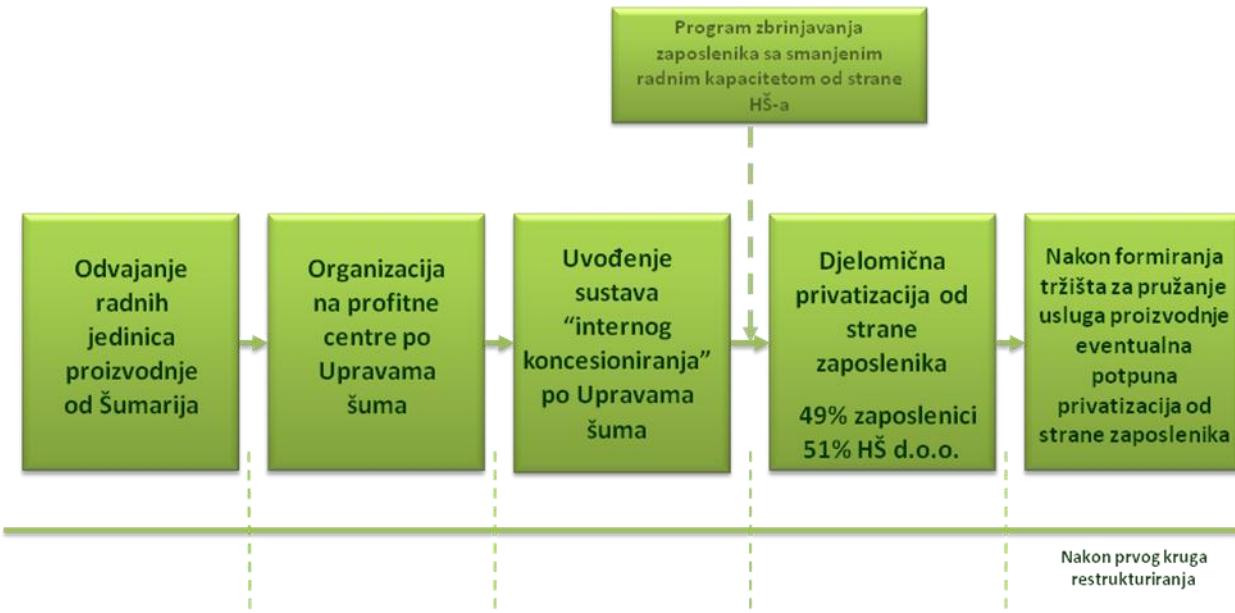
### **3.3.2. Restrukturiranje djelatnosti proizvodnje**

**Pod pojmom „proizvodnja“ u organizacijskom kontekstu Hrvatskih šuma misli se na ukupno 16 faza.** U fokusu analize Studije pod proizvodnjom se prvenstveno misli na temeljne faze koje označavaju početak eksploatacijskog procesa u šumama. To su faza sječe ( $F_1$ ), privlačenja ( $F_2$ ) i odvoza ( $F_3$ ). Obzirom da Hrvatske šume raspolažu znatnim materijalnim i ljudskim resursima koji se mogu iskoristiti na poslovima vezanim uz navedene tri faze proizvodnje, dosadašnja je praksa bila da se veliki dio tih poslova obavlja vlastitim sredstvima. Uz to, je dio poslova prema potrebi povjeren na izvršenje vanjskim izvođačima.

Smatramo kako u proces restrukturiranja djelatnosti proizvodnje treba krenuti vrlo oprezno vodeći pri tome računa o adekvatnom funkciranju ovog poslovnog segmenta koji je u načelu ključan za adekvatno provođenje temeljne djelatnosti Hrvatskih šuma.

Prijedlog restrukturiranja djelatnosti proizvodnje temelji se na inkrementalnom pristupu koji može donijeti promjene unutar poslovnog sustava bez radikalnih poteza koji su po definiciji teško provedivi. Sukladno navedenim argumentima, predlažemo model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti proizvodnje unutar Hrvatskih šuma d.o.o. prikazan u Slici 3.6.

Slika 3.6 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Proizvodnje



U prvom koraku predloženog modela restrukturiranja nameće se potreba odvajanja svih resursa nužnih za obavljanje poslova unutar temeljnih faza proizvodnje i to u svakoj Upravi šuma. Nakon ovog koraka slijedi određivanje djelokruga odgovornosti i ovlaštenja menadžera takvih centara. Trenutno se postojeći zaposlenici i oprema, u najvećem broju slučajeva, nalaze u ingerenciji šumarija. Model restrukturiranja djelatnosti gospodarenja šumama predviđa odvajanje radnih jedinica proizvodnje od šumarija i usmjerenje šumarija isključivo na temeljni posao Hrvatskih šuma – na djelatnost gospodarenja šumama. Nakon odvajanja radnih jedinica proizvodnje od šumarija je predviđen prelaz na drugi korak – organizaciju na podprofitne centre za djelatnost proizvodnje po pojedinim Upravama šuma.

Treći i četvrti korak restrukturiranja djelatnosti proizvodnje prepostavlja odvijanje procesa „internog koncesioniranja“ i programe provedbe djelomičnog zaposleničkog dioničarstva. „Interni koncesioniranje“ je u načelu „*profit sharing*“ model kompenzacijskog menadžmenta gdje se za uspješno obavljanje aktivnosti unutar profitnog centra (iznad planiranih vrijednosti) otvara prostor za podjelu sredstava zaposlenicima koji su sudjelovali u ostvarenju poslovnog rezultata. „Interni koncesioniranje“ je mehanizam koji može povećati odgovornost zaposlenika u Hrvatskim šumama. Uz to, predstavlja važnu kariku na putu prema djelomičnoj ili potpunoj privatizaciji sporednih djelatnosti (prvenstveno na način da predstavlja prijelaz između rada u velikom sustavu gdje se plaće određuju neovisno o stvarno obavljenom poslu i čistog tržišnog odnosa do kojeg dolazi kod odvajanja u zasebno društvo). **Sustav „internog koncesioniranja“ za djelatnost Proizvodnje treba biti na snazi najmanje godinu dana kako bi se uvidio profitni potencijal novonastalog poslovnog modela.**

Nakon cca godinu dana od početka restrukturiranja, organizacijske jedinice proizvodnje, po pojedinim Upravama šuma, mogu krenuti u četvrti korak modela restrukturiranja – provedbu djelomičnog zaposleničkog dioničarstva. Prema modelu restrukturiranja Hrvatske šume d.o.o. bi zadržale kontrolni udio u novoformiranim poduzećima (51%) i bile bi partner zaposlenicima-vlasnicima poduzeća u obavljanju djelatnosti proizvodnje. Značajno je naglasiti kako prije provedenog programa zaposleničkog dioničarstva u suradnji sa sindikatima treba provesti program zbrinjavanja zaposlenika sa smanjenim radnim kapacitetom.

U konačnici, ukoliko bude interesa od strane zaposlenika te ako se zadovolji uvjet razvoja tržišta za pružanje usluga koje obavlja djelatnost proizvodnje, moguće je i cjelovito izdvajanje djelatnosti iz Hrvatskih šuma kroz preuzimanje društva od strane zaposlenika.

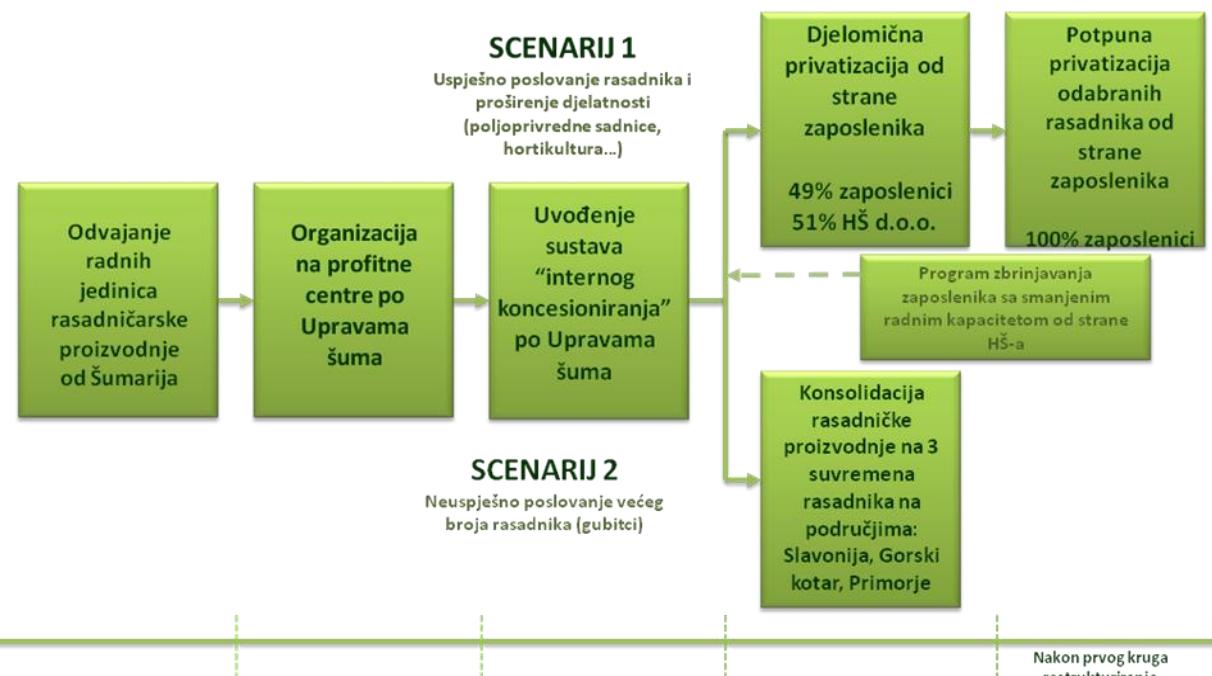
Predloženi model restrukturiranja ima prednosti zbog veće socioekonomiske osjetljivosti, bolje kontrole od strane HŠ i direktnog interesa zaposlenih u ostvarivanju što boljih rezultata poslovanja kroz sudjelovanje u profitu.

### 3.3.3. Restrukturiranje djelatnosti rasadničarstva

Sadni materijal u sklopu Hrvatskih šuma d.o.o. proizvodi se u 44 registrirana rasadnika ukupne površine 432,34 ha. Rasadnička proizvodnja, kao djelatnost u lancu vrijednosti šumarstva i drvoprerađivačke industrije, predstavlja raširenu djelatnost u okviru Hrvatskih šuma d.o.o., ali sa sasvim različitim razinama profitabilnosti u različitim rasadnicima.

Pitanje budućnosti rasadničarske proizvodnje u Hrvatskim šumama je pitanje čiji odgovor mora uvažiti dva aspekta. Prvo, potrebno je uvažiti činjenicu kako najbolja svjetska praksa rasadničarske proizvodnje podrazumijeva mali broj rasadnika koji postižu visoki stupanj troškovne efikasnosti kroz efekt ekonomije obujma. S druge strane, šumarstvo je u cijelom svijetu prepoznato kao djelatnost koja u najvećoj mjeri ovisi o konkretnim ekološkim i povijesnim predispozicijama pojedinog područja. Drugim riječima, generalizacija po principu najbolje prakse, u šumarstvu zasigurno ima ograničen doseg. Uzimajući u obzir ta dva ograničenja, model restrukturiranja predlaže scenarijski pristup restrukturiranju djelatnosti rasadničarstva (Slika 3.7.).

*Slika 3.7 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Rasadničarstva*



Scenarijski pristup kreće od prepostavke kako je potrebno određeno razdoblje računovodstveno-planskog odvajanja djelatnosti rasadničarstva od ostalih djelatnosti kako bi se utvrdili stvarni rezultati koje ta djelatnost ostvaruje. Značajan element scenarijskog pristupa je i omogućavanje inkrementalnog djelovanja, bez radikalnih rezova unutar sustava.

Kako bi pojačali razinu odgovornosti za obavljanje djelatnosti rasadničarstva, mišljenja smo kako je potrebno provesti računovodstveno-plansko razdvajanje te djelatnosti od ostalih djelatnosti na razini Uprava šuma. Rasadnicima će najbolje odgovarati status podprofitnog centra, pri čemu će se unutar podprofitnog centra unutar Uprave šuma nalaziti svi rasadnici koji su sada u funkciji. Uz djelatnost proizvodnje, dio zaposlenika raspoređenih na poslove rasadničarstva trenutno je raspoređen u šumarijama. Te zaposlenike, kao i radnu tehniku, potrebno je računovodstveno-planski prebaciti u podprofitni centar rasadnik. To je prvi korak predloženog modela restrukturiranja za djelatnost rasadničarstva Hrvatskih šuma d.o.o. Nakon razdvajanja, rasadnike je potrebno ustrojiti kao podprofitne centre (profitni centar je Uprava šuma). Treća fazom procesa restrukturiranja je uvođenje sustava „internog koncesioniranja“. Kako bi pokazao adekvatne efekte, sustav internog koncesioniranja bi trebao trajati bar godinu dana. U tijeku godine dana trajanja sustava „internog koncesioniranja“ pokazat će se je li postojeći sustav rasadničke proizvodnje u Hrvatskim šumama adekvatan ili ga treba mijenjati.

Prvi scenarij kreće od prepostavke da poslovni rezultati rasadnika u tijeku 2010. godine pokažu adekvatne poslovne rezultate (ovisno o postavljenim planovima). U tom slučaju predlažemo provedbu zaposleničkog

dioničarstva u visini do najviše 49% rasadnika na razini pojedinih Uprava šuma. Modelom privatizacije 51% Hrvatske šume: 49% zaposlenici, ostvarila bi se dva ključna cilja poslovnog sustava: povećala bi se radna motivacija zaposlenika koji su uključeni u proces privatizacije, a s druge strane, Hrvatske šume bi zadržale kontrolu nad ovom djelatnošću. U slučaju interesa zaposlenika i razvoja tržišta za rasadničarsku proizvodnju poželjno je omogućiti i potpunu privatizaciju rasadnika, ali tek u drugoj fazi procesa restrukturiranja, od 2012. godine. Potrebno je napomenuti kako prije procesa djelomične privatizacije rasadnika treba optimizirati broj zaposlenih, osobito zaposlenih sa smanjenim radnim kapacetetom.

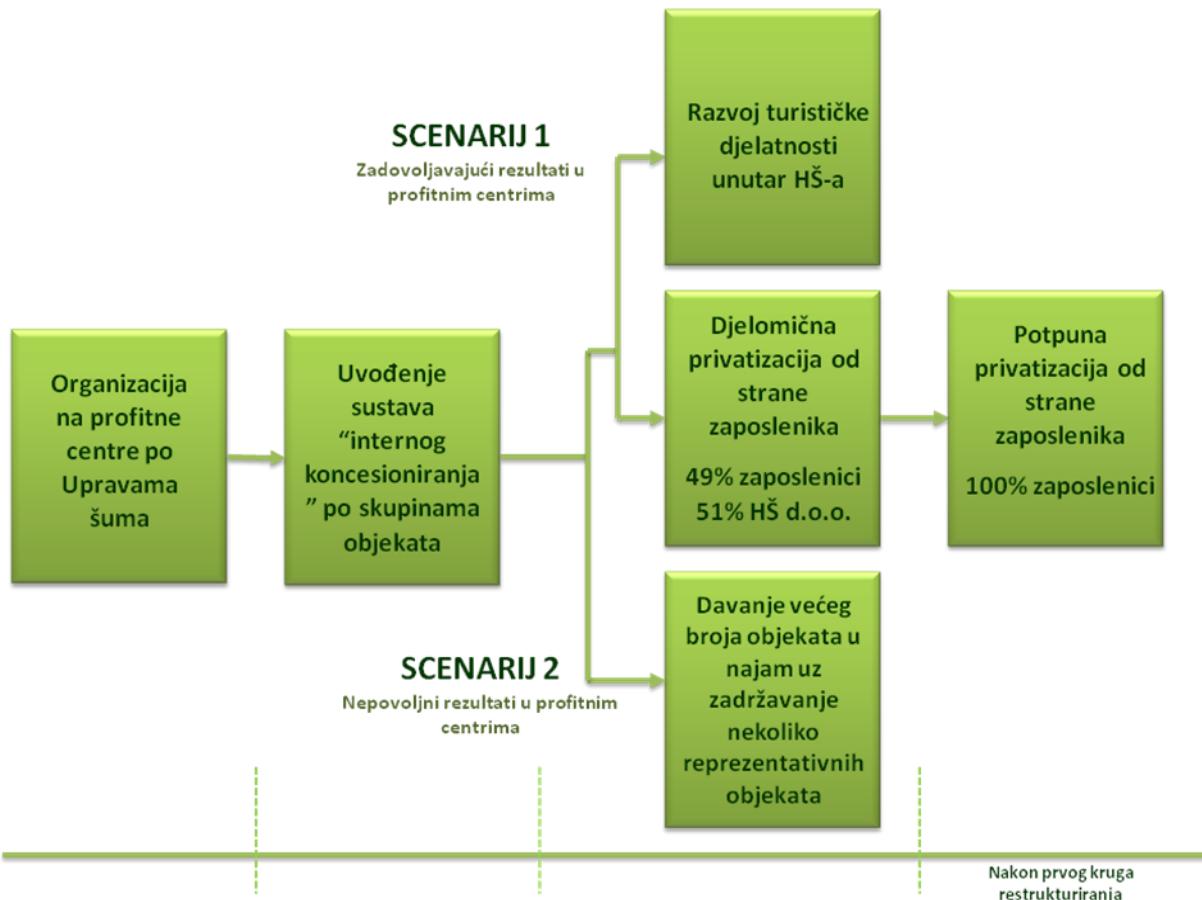
Drugi scenarij podrazumijeva neadekvatne efekte poslovanja većeg broja rasadnika. Prema tom scenariju predlažemo ukidanje velikog broja rasadnika i definiranje nove razvojne politike rasadničarske proizvodnje u Hrvatskim šumama. Novi model bi trebao ići u smjeru afirmacije malog broja (3 ili 4) velika rasadnika, u različitim područjima Republike Hrvatske, koji bi bili u mogućnosti servisirati potrebe Hrvatskih šuma obzirom na zahtijevanu kvantitetu i kvalitetu (prvenstveno u smislu biološke raznovrsnosti). Drugi scenarij restrukturiranja rasadničarske proizvodnje u Hrvatskim šumama predstavlja najradikalnije odluke u cijelom modelu restrukturiranja. Razlog tomu je isključivo neodrživost postojećeg stanja. Prelazni period bi trebao omogućiti uvid u stvarno stanje rasadničarske proizvodnje unutar HŠ d.o.o. Osobito je značajan period 2010. godine, kada zaživi sustav „internog koncesioniranja“. Takav pristup daje dovoljno vremena za konsolidaciju djelatnosti i omogućuje svim uključenima u proces rasadničarske proizvodnje da sami odluče o sudbini rasadničarske djelatnosti unutar Hrvatskih šuma.

### **3.3.4. Restrukturiranje djelatnosti ugostiteljstva**

Turistička ponuda HŠ d.o.o. sastoji se od ponude ugostiteljskih usluga na kontinentu i na moru. Turistička ponuda na kontinentu se sastoji se od ponude ugostiteljskih usluga u lovačkim domovima, planinarskim domovima i restoranima. Djelatnost ugostiteljstva ima veliki razvojni potencijal zbog perspektive ovog tipa turizma i za sada razvijenih kapaciteta. Trenutno se većina raspoloživih objekata koristi za interne potrebe Hrvatskih šuma.

Kako bi se ova perspektivna djelatnost revitalizirala predlažemo provedbu programa restrukturiranja koji započinje odvajanjem djelatnosti ugostiteljstva u poseban podprofitni centar u nadležnosti Uprava šuma (Slika 3.8.).

Slika 3.8 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Ugostiteljstva



Naglašavanjem profitne orientacije za djelatnost ugostiteljstva povećala bi se efikasnost i efektivnost korištenja raspoloživih ugostiteljskih kapaciteta. Odmah nakon uvođenja profitnih centara predlažemo uvođenje sustava „internog koncesioniranja“. „Interni koncesionirani“ treba provesti po skupinama objekata, na način da se u „koncesiju“ uzmu objekti različitih kategorija. Kategorizaciju prema kojoj će se raspisati interni natječaj treba razviti centralna služba za razvoj djelatnosti ugostiteljstva. Temelj odluke bi trebao biti profitni potencijal pojedinih objekata. Temeljni cilj objedinjavanja objekata je sprečavanje ostvarivanja interesa samo za najbolje kapacitete. Kao i pri drugim slučajevima „internog koncesioniranja“, posebnu pozornost treba posvetiti postavljanju planova koji trebaju biti poticajni i za Hrvatske šume, kao i za zaposlenike koji uzimaju „internu koncesiju“.

Ovisno o uspješnosti poslovanja prema modelu „internog koncesioniranja“ predlažemo dva scenarija za razvoj djelatnosti ugostiteljstva nakon isteka jedne godine poslovanja po predloženom modelu. Prema prvom scenariju, u slučaju da rezultati poslovanja budu zadovoljavajući, predlažemo dvije opcije. Prva opcija, koja se može primjeniti za odabrani dio objekata je razvoj djelatnosti unutar sustava Hrvatskih šuma. Ova opcija podrazumijeva nastavak „internog koncesioniranja“ i jaku stručnu potporu centra za razvoj djelatnosti koji treba koordinirati djelatnost na razini cijelog poslovnog sustava. Unutar istog scenarija, javlja se opcija provedbe prvo djelomičnog, a zatim, ukoliko se pokaže potrebnim, i potpunog provođenja programa zaposleničkog dioničarstva za odabrane skupine objekata. Drugi scenarij kreće od nepovoljnih poslovnih rezultata za djelatnost ugostiteljstva kao cjeline i predstavlja radikalniju opciju, opciju odvajanja komercijalne ugostiteljske djelatnosti iz poslovnog sustava Hrvatskih šuma. Naime, u slučaju da se u tijeku provedbe programa „internog koncesioniranja“ ne dogodi željena revitalizacija poslovanja predlažemo da se veći broj skupina ugostiteljskih objekata ponudi u najam uz zadržavanje nekoliko reprezentativnih objekata za vlastite potrebe.

### 3.3.5. Restrukturiranje djelatnosti lovstva

HŠ d.o.o. gospodare s 26 lovišta ukupne površine 277.787 ha čime su najveći lovoovlaštenici u Republici Hrvatskoj. 20 lovišta je otvorenog tipa, 6 zatvorenog, od kojih su 5 uzgajališta.

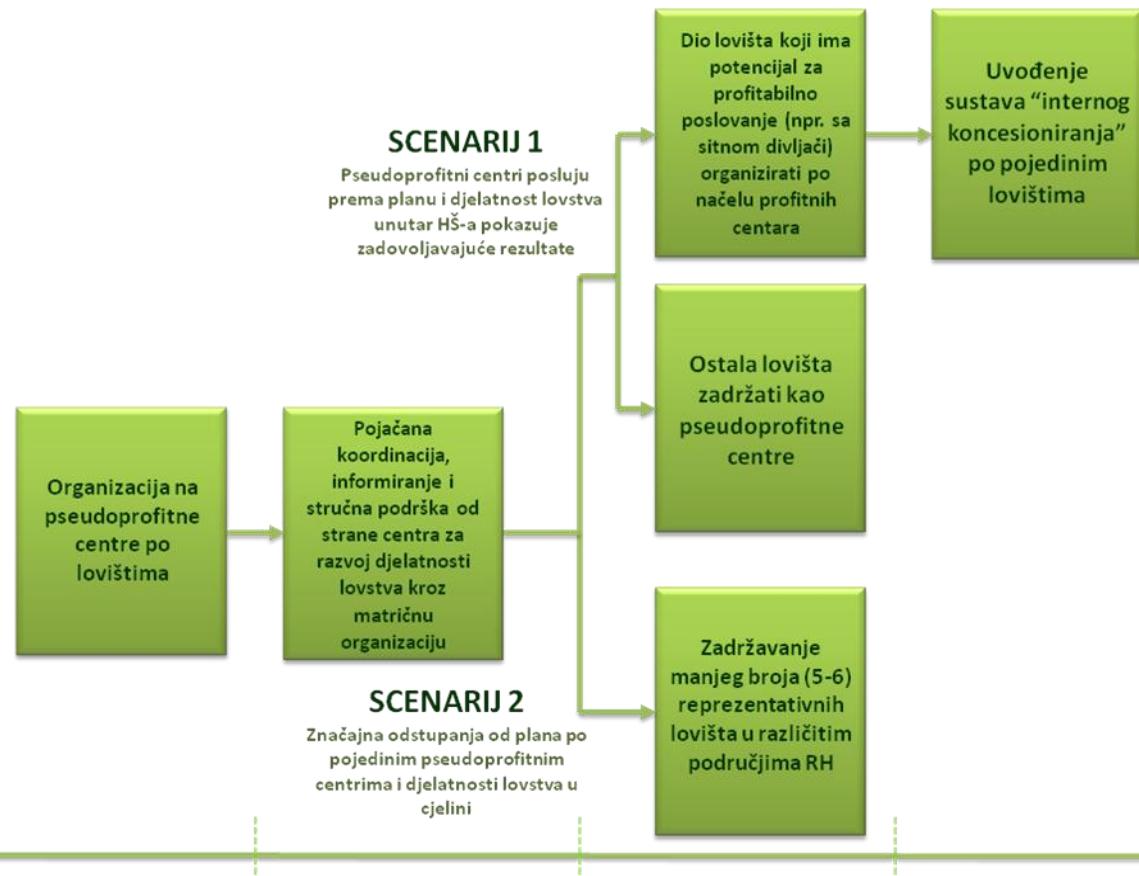
Lovišta su ravnomjerno rasprostranjena po cijelom teritoriju RH, što s kvalitetnim i stručnim kadrovima i gospodarenjem u skladu s pravilima struke predstavlja značajne preduvjete za očuvanje optimalnog brojnog i strukturnog stanja divljači.

Djelatnost lovstva nemoguće je razmatrati odvojeno od njoj komplementarne djelatnosti turizma, jer je uz vrijednost mesa divljači, lovni turizam jedini preostali način valoriziranja svih prirodnih kapaciteta i organiziranih napora zaposlenika uključenih u lovstvo. Dodatno, kvalitetnim organiziranjem lovnog turizma moguće je ostvarivati prihode kojima se barem djelomično mogu pokriti troškovi održavanja trenutne, kvalitetne strukture i brojnog stanja fonda divljači u lovištima HŠ, a u cilju daljnog poboljšanja istih. Na kraju, rezultat svih usklađenih aktivnosti vezanih uz turizam i lovstvo treba rezultirati ne samo boljim finansijskim i ostalim brojčanim pokazateljima, već i poboljšanjem imidža lovstva u društvu, te jačanjem svijesti o važnosti gospodarske djelatnosti lovstva i dalnjim razvijanjem sinergije aktivnosti lovstva i turizma.

Djelatnost lovstva u poslovnom sustavu Hrvatskih šuma ima posebno mjesto. Naime, riječ je o djelatnosti koja nema isključivo profitabilni karakter, odnosno nije vođena čisto gospodarskim ciljevima. Djelatnost lovstva je u značajnom obuhvatu svojih aktivnosti vezana uz integralno upravljanje šumama, a baš kao i gospodarenje šumama uglavnom ne ostvara direktne prihode na tržištu, već generira troškove. Lovstvo je sastavni dio integralnog upravljanja šumama i takvim ga treba tretirati, što ne znači da nije potrebno uložiti napor kako bi se značajno unaprijedila efikasnost obavljanja ove djelatnosti.

Model restrukturiranja prepostavlja vođenje lovstva kao pseudoprofitnog centra na razini Uprava šuma (Slika 3.9). Drugim riječima, svaka Uprava šuma, kao profitni centar, u svojoj ingerenciji ima i pseudoprofitni centar koji se bavi lovstvom, a koji se sastoji od većeg ili manjeg broja lovišta.

Slika 3.9 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Lovstva



Pseudoprofitni centri podrazumijevaju ostvarivanje gospodarskih, ali i drugih ciljeva. Svi ciljevi trebaju biti jasno definirani u planu za svaki pseudoprofitni centar i izvršenje tih ciljeva treba biti pomno praćeno. Organizacija lovišta kao pseudoprofitnih centara na razini Uprava šuma može se definirati prilično brzo. Ključni dio posla je definiranje novih planova za poslovanje pseudoprofitnih centara koji bi trebali uvažiti sve već spomenute ciljeve. Prema modelu restrukturiranja djelatnosti lovstva organizaciju na pseudoprofitne centre unutar djelatnosti bi trebalo završiti u prvoj fazi restrukturiranja djelatnosti. Poslovanje u novim uvjetima bi se pratilo na razini pojedine Uprave šuma, ali i na razini direkcije, i to kroz matričnu organizaciju centra za lovstvo. Držimo kako bi se rezultati takve strategije trebali moći prepoznati u periodu od godinu i pol dana. Nakon tog perioda, predlažemo treću fazu restrukturiranja koja se temeljni na scenarijskom pristupu.

Ukoliko pseudoprofitni centri svoju djelatnost budu obavljali prema planovima, smatramo da je poželjno otvoriti mogućnost daljnog unapređenja poslovanja kroz model „internog koncesioniranja“ za pojedina lovišta. Ta lovišta bi bila prvenstveno ona koja imaju potencijal za dugoročno-održivo profitabilno poslovanje, tj. lovišta u segmentu sitne divljači. Prema drugom scenariju, ukoliko se u poslovanju jave velika odstupanja od zacrtanih gospodarskih i drugih planova, predlažemo drastično smanjenje broja lovišta u Hrvatskim šumama. Naime, temeljne ciljeve Hrvatskih šuma u segmentu lovstva moguće je zadovoljiti i sa svega nekoliko reprezentativnih lovišta u različitim dijelovima Republike Hrvatske. Ukoliko se pokaže kako lovstvo u Hrvatskim šumama ne prati ostale dijelove poslovanja na adekvatan način u smislu efikasnosti i efektivnosti ispunjavanja postavljenih ciljeva, potrebno je smanjiti broj lovišta i usredotočiti se na kvalitetu upravljanja na manjoj populaciji.

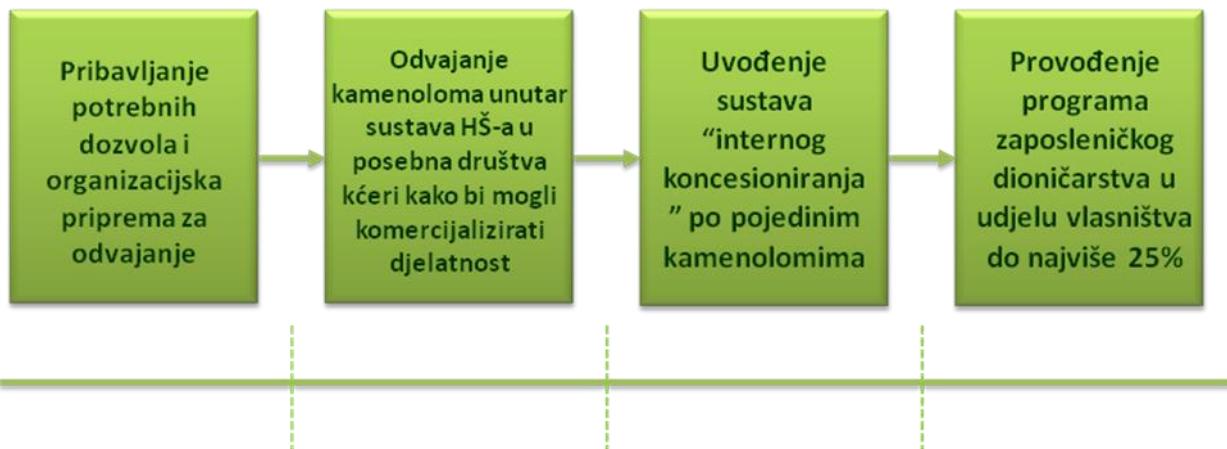
### 3.3.6. Restrukturiranje kamenoloma

Hrvatske šume d.o.o. su nositelj 42 eksploatacijska polja u 11 županija, uglavnom tehničko-građevnog kamena (86 %) i manjim dijelom građevnog pijeska i šljunka (14%).<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Strategija Gospodarenja mineralnim sirovinama Republike Hrvatske, HGK, dostupno na <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/12312.pdf>, str. 149

Kamenolomi predstavljaju specifičnu djelatnost Hrvatskih šuma d.o.o. s velikim potencijalom za ostvarivanje značajnih prihoda na tržištu. U svojstvu integralnog upravljanja šumama, kamenolomi se trenutno prvenstveno koriste za interne potrebe. Kako bi se djelatnost mogla dodatno komercijalizirati potrebno je napraviti pravno odvajanje kamenoloma od Hrvatskih šuma, tj. odvajanje ove djelatnosti u posebna društva kćeri (Slika 3.10.).

*Slika 3.10 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Kamenoloma*



Nakon identificiranja područja koja bi se mogla eksploatirati na zadovoljavajući način potrebno je prikupiti potrebne dozvole i izvršiti organizacijske pripreme za razdvajanje. Iako će kamenolomi *de jure* biti posebna poduzeća, njihov položaj se *de facto* ne razlikuje od položaja podprofitnih centara drugih djelatnosti unutar nadležnosti pojedinih Uprava šuma. Nakon provedbe procesa odvajanja odabranih kamenoloma može se početi provoditi sustav „internog koncesioniranja“ za djelatnost kamenoloma. Sama pravila „internog koncesioniranja“ trebaju biti prilagođena za svaku djelatnost, a osobito za kamenolome, obzirom na kapitalno intenzivnu prirodu ovog posla. Iz istoga razloga u posljednjoj fazi procesa restrukturiranja predlažemo provedbu programa zaposleničkog dioničarstva u udjelu do najviše 25% kapitala.

### **3.4. Modeliranje i provedba privatizacije društava kćeri Hrvatskih šuma d.o.o.**

Prihvatljiv model privatizacije društava kćeri Hrvatskih šuma treba sjediniti sve ključne interesno- utjecajne skupine, stvoriti kontekst koji će poticati ekonomsku efikasnost poslovanja, afirmaciju dioničarstva i koji će potaknuti menadžment na oblikovanje, kako inkrementalnih, tako i radikalnih promjena. S druge strane, treba težiti izbjegavanju onih rješenja i postupaka koji bi mogli dovesti do promašaja procesa privatizacije i neželjenih posljedica. Izbor privatizacijskog modela društava kćeri Hrvatskih šuma za Vladu Republike Hrvatske predstavlja vrlo važnu stratešku odluku, jer je riječ o procesu koji utječe na cijelokupno poslovanje Hrvatskih šuma.

Hrvatske šume d.o.o. u svom sastavu imaju šest povezanih društava. To su: Kamenolom Krašić, Ambalaža Lanišće, Galanterija Vrbovsko, Rasadnik Piket, HŠ Konzult i Šumska biomasa. Svako od tih društava je nastalo iz različitih razloga i ima drugačiju razvojnu perspektivu.

Smatramo kako je u izgradnji strategije poslovnog sustava Hrvatskih šuma d.o.o. nužno donijeti odluke o mjestu i perspektivi postojećih povezanih društava. Tim više što pojedina društva ne pokazuju adekvatne poslovne rezultate pa se javlja nužnost donošenja poslovnih odluka. S druge strane, perspektivne djelatnosti kojima se pojedina društva kćeri bave treba dodatno osnažiti.

Donošenje odluke o strateškim opcijama vezanim za društva kćeri promatramo prvenstveno iz perspektive predloženog modela restrukturiranja kojim smo se odredili za usredotočenje na osnovni posao gospodarenja šumama, dok u dugom roku treba napraviti odmak od poslova unutar lance vrijednosti drvoprerađivačke industrije.

Iduće uporište predloženih modela privatizacije za društva kćeri HŠ d.o.o je afirmacija zaposleničkog dioničarstva kao jedina metoda privatizacije koja u našem kontekstu može rezultirati zadovoljavajućim rezultatima za sve interesno-utjecajne grupe.

Od šest povezanih društava mišljenja smo da dva od njih treba u potpunosti zadržati u vlasništvu Hrvatskih šuma d.o.o. To su Šumska biomasa i HŠ Konzult. Razlog zadržavanja tih djelatnosti unutar poslovnog sustava leži u činjenici kako je riječ o perspektivnim djelatnostima koje su još uvijek u fazi razvoja.

Iako HŠ Konzult u obuhvatu svojih aktivnosti već predstavlja respektabilan faktor na međunarodnom tržištu konzultantskih usluga u području upravljanja šumama, mišljenja smo kako postoji prostor za razvoj ove djelatnosti. Osobito u slučaju kadrovskog popunjavanja i bolje afirmacije poduzeća u okviru cijelog poslovnog sustava.

S druge strane, Šumska biomasa se bavi relativno novom, vrlo perspektivnom aktivnošću. Više o razvoju biomase kao poslovne aktivnosti Hrvatskih šuma može se naći u analizi strateške inicijative razvoja te djelatnosti. U procesu eksplotacije djelatnosti, osobito kroz strateške saveze s HEP-om i drugim strateškim partnerima zacijelo će doći do različitih pravnih oblika suradnje, pa tako i do novih povezanih društava.

Osnovna djelatnost društva Kamenolomi Krašić je vađenje ukrasnog kamena i kama za gradnju, a društvo je u 2007. godini imalo 17 zaposlenih. Korištenjem metode diskontiranih novčanih tokova, fer vrijednost društva Kamenolomi Krašić d.o.o., odnosno vrijednost vlasničke glavnice iznosi 8.340.403 kuna ili 1.174.705 eura.

Model privatizacije Kamenoloma Krašić koji predlažemo temelji se na provođenju programa zaposleničkog dioničarstva (Slika 3.11.).

*Slika 3.11 Model privatizacije povezanog društva Kamenolom Krašić d.o.o.*



Budući je riječ o profitabilnoj djelatnosti koja je, uz to, kapitalno intenzivna, predlažemo da dio društva koji bi bio predmetom zaposleničkog dioničarstva ne prelazi 25% kapitala društva. Na taj način, Hrvatske šume d.o.o. će zadržati potpunu kontrolu i značajan novčani tok iz poslovanja Kamenoloma Krašić, a u isto vrijeme će iskoristiti sve prednosti zaposleničkog dioničarstva kao vrhunskog kompenzaciskog alata.

Ambalaža d.o.o. Lanišće je društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju i trgovinu, a glavna djelatnost društva je proizvodnja ambalaže od drveta. Ambalaža d.o.o. Lanišće zapošljava 26 djelatnika. Društvo kontinuirano ostvaruje gubitak iznad visine kapitala tako da korištenje metoda procjene vrijednosti društva, poput metode diskontiranih novčanih tokova, metode usporedivih dioničkih društava ili knjigovodstvene metode nije moguće jer bi fer vrijednost društva, koristeći spomenute metode, bila negativna. S druge strane, tržišnu vrijednost materijalne imovine nije moguće utvrditi jer na istoj nisu riješeni imovinsko-pravni odnosi. Obzirom na to da tržišna vrijednost dugotrajne imovine ima značajnu ulogu pri izračunu fer vrijednosti društva, a istu za društvo Ambalaža d.o.o. Lanišće nije moguće utvrditi, nije moguće utvrditi niti fer vrijednost društva Ambalaža d.o.o. Lanišće. Činjenica kako je nemoguće odrediti stvarnu vrijednost društva Ambalaža d.o.o. Lanišće u načelu onemogućava proces privatizacije društva do rješenja imovinsko-pravnih odnosa.

Model privatizacije društva Ambalaža d.o.o. Lanišće se sastoji od četiri koraka (Slika 3.12)

Slika 3.21 Model privatizacije povezanog društva Ambalaža d.o.o. Lanišće



U prvom koraku modela privatizacije povezanog društva sugeriramo revitalizaciju nekada unosne proizvodnje. Društvo je već krenulo u tom smjeru. Ipak, treba naglasiti kako su za podizanje proizvodnje potrebna daljnja ulaganja kao i strateško pozicioniranje unutar drvoprerađivačke industrije. Usporedno s dugotrajnim procesom revitalizacije proizvodnje treba učiniti napor i u rješavanju imovinsko-pravnih odnosa koji su značajan kamen spoticanja za svaki pokušaj privatizacije društva.

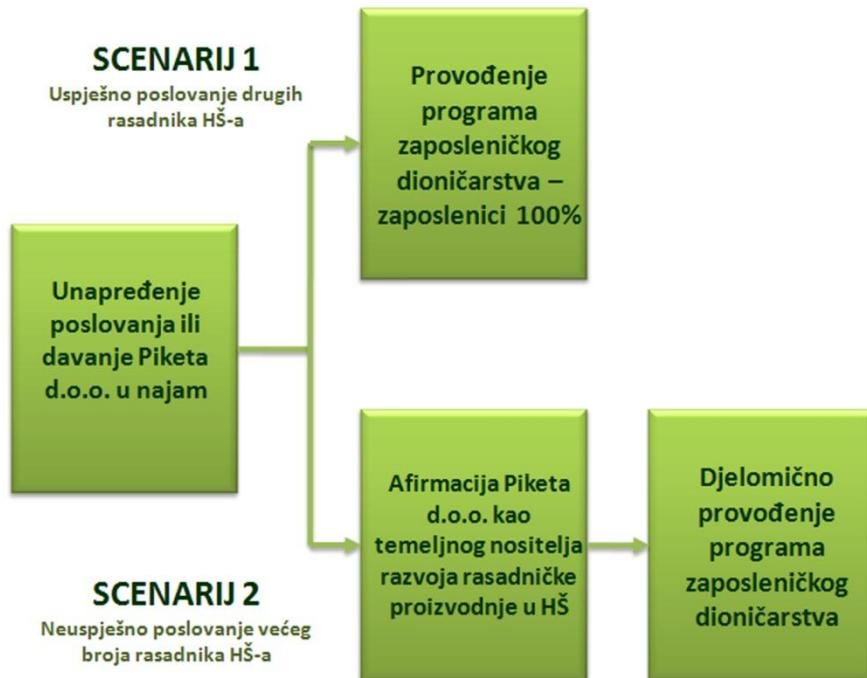
Po završetku pripremnog perioda, predlažemo djelomičnu privatizaciju od strane zaposlenika, a u konačnici potpunu privatizaciju od strane zaposlenika, eventualno uz podršku strateškog partnera koji bi mogao otvoriti nova tržišta ili značajno unaprijediti postojeći poslovni model.

Rasadnik Pikit je novoosnovano društvo za rasadničarsku proizvodnju. Rasadničarska proizvodnja u zemljama zapadne Europe je već čitav niz godina koncentrirana u manjem broju rasadnika koji koriste visoke tehnologije u svakom dijelu procesa rasadničarske proizvodnje. Rasadnik Pikit d.o.o. je društvo kćer Hrvatskih šuma koje kreće od takve prakse i u svakom smislu predstavlja oštar kontrapunkt postojećoj praksi rasadničarske proizvodnje u Hrvatskim šumama (kao što je detaljno objašnjeno u segmentu Studije koja se bavi rasadničarskom djelatnošću).

Budući je Rasadnik Pikit novoosnovano društvo, metode financijske procjene vrijednosti društva je nemoguće provesti. S druge strane, pristup procjenjivanja vrijednosti društva preko vrednovanja imovine ne prikazuje sinergijski efekt s drugim segmentima poslovanja Hrvatskih šuma. Kako bi se mogla utvrditi stvarna vrijednost Rasadnika Pikit d.o.o. za Hrvatske šume potrebno je određeno vrijeme da se proizvodnja u rasadniku unapriredi. Alternativni put bio bi davanje Rasadnika Pikit d.o.o. u najam, po modelu drugog povezanog poduzeća Galanterije Vrbovsko d.o.o.

Predloženi model privatizacije društva Rasadnik Pikit d.o.o. se iz navedenih razloga temelji na scenarijskom pristupu (Slika 3.13.).

Slika 3.13 Model privatizacije povezanog društva Rasadnik Piket d.o.o.



Ovisno o revitalizaciji i uspješnosti poslovanja drugih rasadnika unutar sustava Hrvatskih šuma d.o.o. preporučujemo provedbu privatizacije Rasadnika Piket d.o.o. Naime, u slučaju da veliki broj manjih rasadnika unutar sustava Hrvatskih šuma pokaže dobre poslovne rezultate i uspješno zadovolji postavljene poslovne ciljeve, Rasadnik Piket d.o.o. će trebati promijeniti svoju poslovnu orijentaciju odnosno tražiti tržište prvenstveno izvan sustava Hrvatskih šuma. U tom slučaju, predlažemo potpunu provedbu programa zaposleničkog dioničarstva. U drugom slučaju, u scenariju da rasadničarska proizvodnja po predloženom modelu restrukturiranja tog poslovnog segmenta ne pokaže zadovoljavajuće rezultate, predlažemo afirmaciju Piketa d.o.o. kao modela novog načina rada u rasadničarstvu Hrvatskih šuma d.o.o. Unutar tog scenarija također predlažemo djelomičnu provedbu programa zaposleničkog dioničarstva.

Drvna galerija Vrbovsko je društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju i trgovinu s oko 15 zaposlenih. Poduzeće je trenutno u zakupu stranog investitora.

Temeljni problem modeliranja privatizacije Galanterije Vrbovsko d.o.o. su nesređeni imovinsko-pravni odnosi koji onemogućuju privatizaciju i potpuno odvajanje društva od Hrvatskih šuma d.o.o.

Predloženi model privatizacije sastoji se od tri osnovna koraka (Slika 3.14.)

Slika 3.14 Model privatizacije povezanog društva Galanterija Vrbovsko d.o.o.



Prema predloženom modelu privatizacije što prije treba regulirati imovinsko-pravne odnose kako bi s postojećim strateškim partnerom i zaposlenicima mogli započeti pregovori o privatizaciji društva.

## Zaključak

Model restrukturiranja temelji se na neminovnostima promjena koje donosi priključivanje Europskoj uniji s jedne, te neodrživost trenutne razine efikasnosti poslovnog sustava, s druge strane. Uz te dvije silnice jedini put za Hrvatske šume je strateški zaokret i čvrsta predanost promjenama koje će predstavljati izazov u procesu implementacije.

Proces restrukturiranja Hrvatskih šuma prema modelu predstavljenom u ovom dijelu studije Poslovno upravljanje i organizacijsko strukturiranje Hrvatskih šuma d.o.o. u sebi sadrži dva ključna elementa: ekonomsku opravdanost i provedivost. Rigorozne ekonomske analize napravljene za svaku Upravu šuma i za svaku od djelatnosti ishodište su prijedloga procesa restrukturiranja. Osim toga, inkrementalni pristup u provedbi promjena koji se provlači kroz sve segmente modela restrukturiranja daje nadu da je težak, ali neophodan proces ipak moguće provesti.

Zaključci provedenih analiza sugeriraju kako intenzitet i dinamika promjena u okruženju zahtijevaju neposrednu i neodgodivu akciju. Stoga, promjene u načinu razmišljanja o strateškim problemima treba što prije pokrenuti da bi se iskoristilo još kratko razdoblje u kojem su Hrvatske šume d.o.o. zaklonjene od inozemnih interesnih skupina.

Kao prvi korak u procesu restrukturiranja potrebno je napraviti novu sistematizaciju radnih mjeseta i procesa. Taj korak bi trebalo napraviti čim prije budući da predstavlja temelj za sve druge korake u procesu restrukturiranja. Od četiri temeljna područja restrukturiranja: djelatnost, direkcija, korporativnog upravljanja i povezana društva, s procesom restrukturiranja direkcije se može započeti relativno brzo. U samom procesu provedbe promjena treba identificirati prostor gdje se mogu ostvariti brzi pozitivni učinci (eng. *quick wins*). Isto tako, treba identificirati i segmente poslovanja u kojima se provođenje pojedinih promjena može brže i lakše provesti te takve slučajeve iskoristiti kao jake simbole za segmente poslovanja gdje se javlja veći otpor pojedinim promjenama.

Najizazovniji segment restrukturiranja će se zacijelo pokazati restrukturiranje djelatnosti. Krucijalni poslovni segment u funkcioniranju novog poslovnog sustava je planiranje i praćenje provedbe pojedinih poslovnih aktivnosti. Samo kroz adekvatno planiranje može se jamčiti dobivanje stvarne ekonomske slike svakog centra odgovornosti. Predložena organizacija poslovanja prema modelu profitnih centara osigurat će višu razinu decentralizacije poslovanja, ali će u isto vrijeme omogućiti bolju kontrolu pojedinih segmenata poslovanja od strane investicijskog centra – uprave.

U modelu restrukturiranja je posebno uvažena socijalna komponenta koja se očituje u temeljnim odrednicama modela restrukturiranja pojedinih djelatnosti Hrvatskih šuma – afirmaciji zaposleničkog dioničarstva i modelu „internog koncesioniranja“. Uz to, model restrukturiranja djelatnosti je građen na scenarijskom pristupu koji omogućava da efekti promjena nastali u prvima koracima procesa restrukturiranja definiraju razvoj procesa restrukturiranja. Takav pristup svim zaposlenicima pruža mogućnost, ali i odgovornost da pojedinačno i samostalno utječe na budućnost poslovnog sustava.

Osim definiranja strateških programa, ciljeva i inicijativa koji će pomoći Hrvatskim šumama d.o.o. ostvariti stratešku viziju u idućih pet godina, svrha ove studije je i unapređenje strateškog načina razmišljanja u redovima vrhovnog menadžmenta poduzeća. Na taj će se način postojeća strategija moći brže i uspješnije unaprjeđivati, prilagođavati promjenama u okolini i značajno utjecati na strateški kontekst šumarstva u Republici Hrvatskoj.

Najviši prioritet važnosti i hitnosti imaju inicijative koje predstavljaju ključne preduvjete za uspješno provođenje modela restrukturiranja. Od najvišeg značaja je uvođenje sustava organizacije po profitnim centrima, strateška inicijative koja predstavlja prvi korak u predloženom modelu restrukturiranja. Osim odvajanja profitnih centara, osobito važna inicijativa je i unapređenje sustava nagrađivanja, prvenstveno kroz model „internog koncesioniranja“. Shodno zaključcima i preporukama iz analize svake od promatranih strateških inicijativa potrebno je utvrditi akcijski plan i konkretne mjere implementacije inicijativa te formirati timove za ispunjavanje postavljenih strateških prioriteta.

## Popis slika

Slika 3.1 Sastavnice restrukturiranja Hrvatskih šuma d.o.o .....	15
Slika 3.2 Model nove organizacije direkcije .....	18
Slika 3.3 Djelatnosti Hrvatskih šuma unutar lanca vrijednosti šumarske i drvoprerađivačke industrije .....	19
Slika 3.4 Model restrukturiranja djelatnosti Hrvatskih šuma d.o.o .....	20
Slika 3.5 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Gospodarenja šumama .....	23
Slika 3.6 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Proizvodnje .....	24
Slika 3.7 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Rasadničarstva .....	25
Slika 3.8 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Ugostiteljstva .....	27
Slika 3.9 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Lovstva .....	28
Slika 3.10 Model i program provedbe restrukturiranja djelatnosti Kamenoloma .....	29
Slika 3.11 Model privatizacije povezanog društva Kamenolom Krašić d.o.o .....	31
Slika 3.12 Model privatizacije povezanog društva Ambalaža d.o.o Lanišće .....	31
Slika 3.13 Model privatizacije povezanog društva Rasadnik Piket d.o.o .....	32
Slika 3.14 Model privatizacije povezanog društva Galanterija Vrbovsko d.o.o .....	33

**Popis tablica**

Tablica 1.1 Površina šuma u EU-27 i RH, 2004.....	Error! Bookmark not defined.
Tablica 1.2 Površina šuma s FSC certifikatom u RH i prosjek EU-27, 2008.....	3
Tablica 1.3 Proizvodnja, potrošnja, uvoz i izvoz piljenog drveta, 2004. (1000 m <sup>3</sup> ).....	4
Tablica 1.4 Proizvodnja, potrošnja, uvoz i izvoz drvenih panela, 2004. (1000 m <sup>3</sup> ).....	4
Tablica 1.5 Proizvodnja, potrošnja, uvoz i izvoz papira, 2004. (1000 m <sup>3</sup> ).....	4
Tablica 1.6 Proizvodnja, potrošnja, uvoz i izvoz industrijskih trupaca, 2004. (1000 m <sup>3</sup> ). ....	5
Tablica 1.7 Proizvodnja, potrošnja, uvoz i izvoz celuloze, 2004. (1000 m <sup>3</sup> ).....	5
Tablica 2.1 Model unapređenja poslovnog upravljanja u Hrvatskim šumama d.o.o.....	8
Tablica 2.2 Snage Hrvatskih šuma d.o.o.....	9
Tablica 2.3 Slabosti Hrvatskih šuma d.o.o.....	10
Tablica 2.4 Prilike Hrvatskih šuma d.o.o.....	11
Tablica 2.4 Prijetnje Hrvatskih šuma d.o.o .....	11