

Reaktivirati praćenje i uspoređivanje poslovnih rezultata

u organizacijama udruženog rada drvne industrije

Bogomil Čop, dipl. ing.

UDK 634.0.7

Zagreb

Primljeno: 31. 03. 1980.

Prihvaćeno: 24. 04. 1980.

Stručni rad

Sažetak

Članak obrađuje značenje praćenja i uspoređivanja elemenata poslovanja kao sredstva za unapređivanje rada i poslovanja. S obzirom na različitosti u načinu prerade, u vrstama drva i proizvoda, realnost uspoređivanja postiže se **svodenjem** proizvodnje na količinu uvjetnih jedinica. U tom cilju su, na osnovi stvarnih **obračunskih kalkulacija** većine pilana u Hrvatskoj, utvrđeni odnosi troškova prerade po vrstama drva i načinima piljenja.

Praktična primjena tih odnosa izvršena je za 1978. godinu, posebno za grupu pilana s klasičnom proizvodnjom piljene građe i posebno za pilane s dvofaznom preradom i izradom elemenata. Usporedbe jasno pokazuju koje pilane imaju nadprosječne troškove prerade i u kojima je potrebna intervencija radi poboljšavanja rada.

Ključne riječi: troškovi prerade po vrstama drva i načinima piljenja — obračunske kalkulacije pilana — uspoređivanje elemenata poslovanja.

REESTABLISHMENT OF EVIDENCES AND COMPARISONS OF BUSINESS RESULTS IN WOODWORKING INDUSTRY

Summary

The article deals with the importance and necessity of comparing business systems among the organizations of associated labour in timber industry as a medium for promotion of work and business.

Because of diversity in conversion methods, in species of wood and products, proper comparison is obtained by reducing production to a quantity of conditional units (one cubic meter of beech sawn timber). In this purpose, on the basis of actual calculations of majority of mills in Croatia relations of conversion costs by species of wood and sawing methods have been established.

Practical application of these relations has been made for 1978 separately for a group mills having standard production of sawn goods and separately for mills with two-phase conversion and production of components. Comparisons clearly point out those mills which have above-average conversion costs and need intervention for promotion of work.

Key words: conversion costs by species of wood and sawing methods — calculation of mills — comparison of business systems.

1. ZNAČENJE PRAĆENJA EKONOMSKIH POKAZATELJA POSLOVANJA

Općenito vrijedi pouka da je historija najbolja učiteljica života. Međutim, u drvnjoj industriji kao da se zaboravlja da bi prošla iskustva i spoznaje u privređivanju mogli biti polazna osnova da se u budućem radu izbjegnju greške, promašaji i zablude, odnosno da se stalno unapređuju rezultati rada i poslovanja. U prošlosti je bilo dovoljno poslovnih događaja koji bi nas na to trebali podsjetiti. Koliko smo samo puta doživljavali u neposrednoj proizvodnji, da smo, upravo zbog nedovoljnog praćenja poslovnih događaja i stručne neinformiranosti, počeli izučavati ono što su drugi već otkrili, primijenili ili otklonili. Zar se nismo zatvarali, precjenjujući svoje snage, mogućnosti i rezultate? A zatim smo »otkriili« da su nas drugi pretekli, iako su se tom djelatnošću počeli baviti kasnije.

Prirodno je da svaka organizacija udruženog rada nastoji da radi i posluje što bolje i uspješnije. Ali, da bi se to moglo ocijeniti, nepohodna su uspoređenja. Tek tada kada se vlastiti poslovni rezultati usporede s rezultatima onih koji posluju bolje, kao i s onima čiji su rezultati slabiji, može se realno ocijeniti poslovnost radne organizacije i njeno mjesto u odnosu na druge. Nameće se stoga potreba da se, u situaciji koja zahtijeva ubrzan napredak, i u drvnjoj industriji organizira praćenje poslovnih događaja i rezultata, da bi se na osnovi toga moglo pravovremeno shvatiti vlastiti položaj i odgovarajućim mjerama poboljšati svoje izgledu u sve oštrijoj konkurentskoj borbi. Ako takvih pokazatelja nema ili se oni ne prate stalno, postoji opasnost da će prevladati zatvorenost, prakticizam i stihija, a to su velike i pogubne smetnje i prepreke svakom napretku. Usporedbe postaju na taj način nezamjenjivi poticaj, kako za izučavanje uzroka i posljedica postignutih uspjeha ili promašaja tako i za utvrđivanje mjera za uspješniji rad i razvoj. Postaje također jasno: ako ne budemo djelovali u tom pravcu, onda će se to nepovoljno odraziti na ukupni poslovni rezultat radne organizacije, njezin dohodak i akumulativnost.

Dobro je poznato da je čovjek glavni faktor u proizvodnji, posebno nivo njegova znanja, umješnosti i spremnosti da se bori za ostvarenje ciljeva koje je sebi postavila organizacija udruženog rada i društvo u cjelini. Da ne bi zaostala u odnosu na druge, proizvodnja mora postajati iz dana u dan sve bolja. A to je neostvarivo ako paralelno ne raste i kvaliteta rada, i stručnost, i radni elan svih sudionika proizvodnje. Praćenje najvažnijih elemenata proizvodnje pomaže i potiče upravo to, da tehnička i tehnološka znanja i organiziranost radnika dostižu sve viši i viši nivo.

Međutim, nije sve u tome da se ustanovi koja osnovna ili koja organizacija udruženog rada posluje bolje, a koja lošije ili slabo. Uspoređenja imaju i izvanredno veliko značenje. Mi gradimo samoupravno socijalističko društvo, a to zahtijeva i drugačiji način rada i ponašanja, drugačije međuljudske i radne odnose u samoj proizvodnji. Osnovno je da radni ljudi svijesno odlučuju o svim pitanjima svog rada i života, a ne netko drugi u ime njih. Ako je radnik dovođen u položaj da nema drugog izlaza nego doći ruku i za ono što ne razumije, onda se povređuju njegova samoupravna i ljudska prava, i sam pomalo degradira kao ličnost. To vodi, dalje, u poslovnu i društvenu nezainteresiranost, površnost i apatiju; slabi ili se sasvim gubi osjećaj i odgovornost dogovora i odluka, za kvalitetu i efikasnost rada, za poslovnu i ljudsku solidarnost, za zajednički i društveni interes. Takva situacija pogoduje i tome da se neuspjesi olako pripisuju tuđim, a ne i svojim vlastitim slabostima i promašajima.

Za prevladavanje tih negativnosti ima presudno značenje poslovna informacija. Ona treba da je konkretna i razumljiva, svedena na elemente od bitnog značenja i prilagođena nivou radnika; dobronamjerna, istinita i lišena zakulisnih pokušaja da se nešto prikrije, iskrivi ili nametne. Na osnovi informacije koja je istinita i svakom razumljiva, uz uvjet da je stvorena ravnopravna i demokratska atmosfera, s jednakim uspjehom može donositi svoje ocjene, prijedloge i odluke i onaj s najnižom kao i onaj s najvišom naobrazbom. I obratno, nejasnom, netočnom i iskompliciranom informacijom mogu svi biti obmanuti i manipulirani, bez obzira na visinu naobrazbe. Takvu informaciju, koja može najviše pomoći radnicima da uspješno upravljaju i donose pravilne i svrsishodne odluke, pruža praćenje i uspoređivanje karakterističnih elemenata poslovanja.

Potreba, opravdanost, pa čak i dužnost praćenja i uspoređivanja rezultata između osnovnih organizacija udruženog rada i šire, proizlazi i iz društvenog karaktera proizvodnje. Sredstva kojima upravlja i gospodari OOUR društvena su. Ona ne pripadaju samo tom kolektivu, već istovremeno i svima drugima. Zato je društvo zainteresirano, a ima i pravo zahtijevati da se tim sredstvima gospodari uspješno i na način koji neće štetiti širem društvenom interesu. Objavljivanje i praćenje poslovnih rezultata na način koji neće povrijediti ničiju poslovnu tajnu predstavlja vid polaganja računa vodećih i stručnih struktura o svom radu ne samo svom kolektivu već i čitavom društvu. Ne iznositi i ne razmatrati samokritički ostvarene rezultate gospodarenja, pod izgovorom da je to poslovna tajna, vodi sakrivanju poslovne istine pred vlastitim radnici-

ma, čime se oni ometaju da sami ovladaju problematikom poslovanja i samoupravljuju sredstvima u smislu Ustava i ZUR-a.

Za uvođenje i organiziranje praćenja i uspo- ređivanja ključnih elemenata poslovanja najveću odgovornost snosi vodeći poslovodni i stručni kadar. To posebno vrijedi za inženjere, tehničare i ekonomiste. Oni su po svojim zaduženjima, položajima i funkcijama na izvoru informacija, pa mogu najviše učiniti da odgovarajućom obradom te informacije budu ne samo istinite već i razumljive svakom radniku; da postanu osnova za uspješno samoupravno odlučivanje i poticaj za sve šire aktivnosti na unapređivanju rada. Najbolji rezultati mogu se ostvariti kada brigu o gospodarstvu i unapređivanju rada i poslovanja vode svi radni ljudi, svaki na svom radnom mjestu, a ne samo uzak krug vodećih i stručnih ljudi. Stoga bi prvenstveno najstručniji i najodgovorniji kadrovi u radnoj organizaciji trebali raditi na tome da primjenom praćenja pogodnih poslovnih pokazatelja potaknu kod svih sudionika proizvodnje interes za novo i napredno.

Samo u skladnom odvijanju poslovnih aktivnosti koje se temelje na svijesti radnika o međuzavisnosti i povezanosti radnih i ljudskih interesa, prava i dužnosti, poslova i rezultata, te na vrednovanju rada i ostvarenih rezultata, može se stvoriti pogodna radna i društvena atmosfera za razmah stvaralaštva i najveća poslovna dostignuća. Na rezultatima koji su djelo čitavog kolektiva, rađa se i raste ugled OOUR-a i radne organizacije, a i afirmaciju vodećih i stručnih radnika. Ako u tom sklopu neposredni proizvođači ne obave uspješno svoj dio posla, pa poslovni rezultat ne bude zadovoljavajući, onda to utječe nepovoljno i na poslovnu i stručnu afirmaciju vodećih kadrova, bez obzira na njihova znanja i visoku stručnost, njihove potencijalne mogućnosti i dotadanje uspjehe. To samo znači da se ne može više raditi na stari način — isključivo dirigiranjem. Za uspjeh je nužna svijesna i usklađena aktivnost i neposrednih proizvođača i onih koji kreiraju i vode poslove. Stoga je ostvarivanje zadovoljavajućeg poslovnog rezultata neodvojivo od istinitog i svima dostupnog poslovnog informiranja radnika iz neposredne proizvodnje. Ne samo zato da bi na toj osnovi mogli još bolje raditi, upravljati i odlučivati, nego i zato da bi svaki radnik mogao osjetiti zadovoljstvo i ponos što i on doprinosi uspjehu svog kolektiva.

Uspoređivanjem i analiziranjem elemenata poslovanja može se s većom sigurnošću uočiti i utvrditi tko je više a tko manje zaslužan ili odgovoran za poslovni uspjeh, odnosno neuspjeh. To doprinosi boljem nagrađivanju prema radu, ali otkriva i one koji od ukupnih zarada dobivaju više nego što su stvarno zaslužili, odnosno one

koji su najviše krivi za poslovni neuspjeh. Osim toga, za neuspjeh u poslovanju može se to lakše prebaciti odgovornost na druge — bilo na ostale sudionike u procesu rada bilo na one »gore«, koji kroje propise i utvrđuju uvjete i okvire poslovanja — što je praćenje poslovnih rezultata slabije, a zatvorenost prema drugima veća. Ključ za uspješno poslovanje je u tome da svaki racionalno i uspješno obavi svoj dio posla za koji je zadužen i za koji prima zaradu, odnosno da jedino ostvareni rezultati rada budu osnova za vrednovanje radnih mjesta ili izvršilaca posla. S tog stanovišta je od najvećeg značenja za poslovanje da u prvom redu najodgovorniji i najstručniji radnici budu, putem praćenja poslovnih rezultata, stalno poticani da rezultatima svog rada potvrđuju i opravdavaju povjerenje kolektiva i svoje vrednovanje. Pozicije koje zauzimaju u kolektivu i poslovi kojima se bave odgovorniji su i stručniji od poslova drugih radnika. Zato je njihov utjecaj na uspjeh ili neuspjeh OOUR-a, na dohodak i ostvarene zarade, na poslovnu politiku i razvoj veći nego kod drugih. Njihov se rad i učinak ne mogu jednostavno i lako ocjenjivati i mjeriti, zato je najčešće potrebno duže razdoblje. Međutim, i običan radnik, ako je ovladao osnovnim ekonomskim pokazateljima poslovanja i ako su mu pristupačni, može ocijeniti da li OOUR posluje dobro ili loše, a u odgovarajućim situacijama s pravom može reći i to: ja, kao neposredni proizvođač, obavio sam svoj dio posla, taj je izmjeren i za to sam primio zaradu; međutim, vi, ti i ti, koji ste bolje plaćeni od mene zato da uspješno usmjeravate i vodite OOUR ili radnu organizaciju, morate snositi i veću odgovornost za poslove koje smo vam povjerali. Takvo kritičko ocjenjivanje i rezoniranje ispada pomalo grubo i neugledno. Ali je opravdano i nužno, kako sa stanovišta poslovnog napredovanja OOUR-a i radne organizacije, tako i sa stanovišta stručnog i poslovnog uzdizanja radnih ljudi, probijanja na vodeća mjesta najsposobnijih i stvaranja atmosfere koja pobuđuje na odgovoran rad i stvaralaštvo.

Sve to ukazuje na to da se primjenom praćenja i uspoređivanja poslovnih rezultata utječe ne samo na bolji rad i rezultate, nego se, na osnovi spoznaja koje su stekli u svom kolektivu, radnici i njihovi delegati osposobljavaju da i na svim višim nivoima uspješno ocjenjuju i odlučuju o problemima, predmetima i politici od najšireg društvenog interesa.

2. USPOREĐIVANJE POKAZATELJA POSLOVANJA SVOĐENJEM NA UVJETNU JEDINICU

Glavni je sada zadatak da se utvrde i prihvate takvi pokazatelji koji će biti međusobno usporedivi i svima razumljivi, a koji će što očigledni-

je upozoravati na ključne probleme poslovanja i poticati na aktivnosti za prevladavanje teškoća i bolji rad. Osnova za izvlačenje takvih pokazatelja trebaju biti u prvom redu godišnji financijski obračuni osnovnih organizacija udruženog rada. Uz odgovarajuće dotjeravanje i prilagođavanje, odgovarajući pokazatelji mogu se brzo dogovoriti i primijeniti. Takvi su elementi: troškovi sirovina i poslovanja, dohodak i izdvajanja iz dohotka, osobni dohoci i ostatak čistog dohotka, cijena koštanja i troškovi prerade. Radi uspoređivanja, poslovni elementi mogu se iskazivati po jedinici proizvoda, a dijelom i po radniku na bazi ukalkuliranih sati. Ipak je najpogodnije i najrazumljivije iskazivati rezultate po jedinici proizvoda.

Sa stanovišta uspoređivanja poslovnih rezultata, svaka djelatnost ima svoje specifičnosti. Uspoređenja su moguća, realna i potrebna u prvom redu između jednakih ili približno jednakih djelatnosti — između tvornica namještaja, između tvornica furnira, između pilana itd. Za svaku od tih djelatnosti treba iznaći i primijeniti poseban način iskazivanja i praćenja poslovnih elemenata, kojim će se na najbolji način osvijetliti stanje u toj proizvodnji. Za početak je najbolje početi s pokazateljima koji su ranije primjenjivani, a onda ih dotjerati i prilagoditi sadašnjoj situaciji i potrebama određene djelatnosti.

U ovom prikazu obradit ćemo praćenje i uspoređivanje poslovnih elemenata i rezultata u pilanskoj preradi. Spoznaje i rješenja koja će biti ocijenjena kao najpogodnija za pilansku preradu moći će se jednim dijelom, i uz nužne prepravke, primjenjivati i u drugim djelatnostima; ili će ih potaknuti da i oni tragaju za »pravim« rješenjima ili u kom pravcu treba ubuduće djelovati. Međutim, bez obzira na različitosti između proizvodnih djelatnosti, jedno je zajedničko: svi treba da uvedu praćenje poslovnih rezultata da bi poboljšali svoj rad i svoju poslovnu poziciju, i svaka djelatnost treba da iznađe svoja vlastita rješenja koja će za tu djelatnost biti najpotrebnija. Zajedničko je i to da problematiku praćenja poslovnih rezultata treba da svi ozbiljno izučavaju, angažiraju na tome potreban broj stručnjaka, pomognu ih sredstvima i organizacijski, omoguće im da se povežu i kontaktiraju s drugim osnovnim ili organizacijama udruženog rada.

U pilanskoj preradi pokazatelji poslovanja po jedinici proizvoda nisu najčešće na zadovoljavajući način međusobno usporedivi zbog različitog načina piljenja, različitih vrsta drva, procenata iskorišćenja i stupnja obrade, različite vrijednosti sirovina i gotovih proizvoda. Da bi se omogućila usporedivost, pilane treba prvo grupirati: na pilane s klasičnom proizvodnjom piljene građe, na pilane s forsiranom izradom neobrubljenog građe i na pilane s dvofaznom preradom i izra-

dom elemenata, pa onda pratiti i uspoređivati elemente i rezultate poslovanja unutar tih grupacija. Međutim, ni uspoređenja unutar grupacije neće odmah dati pravu i usporedivu sliku stanja određene pilane, jer nije svejedno da li se prerađuje hrastovina ili bukovina, ili ostale listače i četinjače. Ona pilana koja pili znatne količine ostalih listača i četinjača, čiji su troškovi inače osjetno manji nego kod bukovine i hrastovine, ispast će najčešće neopravdano poslovno povoljnija od pilane koja pili bukovinu ili hrastovinu. Stoga naša nastojanja treba ograničiti na iznalaženje jednog jedinstvenog pokazatelja, koji bi, uza sve različitosti vezane za piljenje raznih vrsta drva, dao pravu sliku i realnu usporedbu poslovnih elemenata. To se postiže svođenjem količine građe raznih vrsta drva na uvjetnu jedinicu — 1 m³ bukove piljene građe. Bukovu građu kao jedinicu izabrali smo stoga što je najviše zastupljena i što se pili u svim krajevima.

U vezi s gornjim, najbolje je početi od praćenja troškova prerade (cijena koštanja umanjena za vrijednost sirovina) kao poslovno najinteresantnijeg, najvažnijeg i najkorisnijeg elementa za ocjenu i uspoređivanje uloženog rada, materijala i sredstava u odgovarajući proizvod. Troškovi prerade su i najvažniji kalkulativni element za izračunavanje bilo cijene sirovine bilo cijene gotovih proizvoda.

U tu svrhu smo se koristili stvarnim obračunskim kalkulacijama gotovo svih važnijih pilana u SR Hrvatskoj, koje su izrađene ranijih godina po vrstama drva: hrast, bukva, ostale tvrde listače, meke listače i četinjače. Kalkulacije su obuhvatile dovoljnu količinu proizvedene građe da bi se iz toga mogli izvući zadovoljavajući podaci o prosječnoj visini troškova prerade po 1 m³ piljene građe raznih vrsta drva. Stvarne obračunske kalkulacije izrađene su za slijedeće količine piljene građe:

a) U pilanama s klasičnom proizvodnjom piljene građe za godine 1956, 1957, 1960, 1961. i 1962.

Hrast Bukva	Ostale listače	Četinjače	Ukupno m ³
88134	177980	34548	149480 450142

b) U dvofaznim pilanama s izradom elemenata za godine 1971, 1972. i 1976.

Hrast Bukva	Ostale listače	Četinjače	Ukupno m ³
1850	28527	1054	19084 50515

Na osnovu obračunskih kalkulacija za gornje količine, izračunati su, a manjim dijelom i ocijenjeni, prosječni odnosi troškova prerade po m³ piljene građe, pri čemu je s koeficijentom 100 označen trošak prerade 1 m³ bukove piljene građe proizveden na klasičan način. Odnosi su slijedeći:

a) Za pilane s klasičnom proizvodnjom piljene građe

Hrast	Bukva	Os. tv. lis.	Želj. prag.	M. lis.	Četi.
120	100	85	80	80	62

b) Za dvofazne pilane s izradom elemenata

Hrast	Bukva	Os. tv. lis.	Meke listače	Četinjače
180	155	100	90	62

Sa stanovišta upotrebljivosti tih koeficijenata, polazna je pretpostavka da su odnosi troškova prerade za određeni način piljenja konstantni ili približno konstantni za duže razdoblje i da su realna osnova za uspoređivanje ako su izračunati i preračunati na uvjetnu jedinicu. Očito je, međutim, da bi te odnose trebalo u buduće dotjerati, prilagoditi ih više današnjem načinu prerade, kada se u prosjeku proizvodi znatno više neobrubljene građe nego ranije.

Da bi se naprijed utvrđeni odnosi troškova prerade mogli primijeniti u praksi i iskoristiti za praćenje elemenata poslovanja i analizu uspješnosti rada, potrebni su godišnji financijski obračuni OOUR-a i podaci za svaki OOUR o količini ispiljene oblovine, proizvedene i realizirane građe za vrste drva: hrast, bukva, ostale tvrde listače, meke listače i četinjače. Svim tim podacima raspolaže svaki OOUR. Budući da se financijski obračun godišnjeg uspjeha poslovanja odnosi na realiziranu količinu piljene građe, za pouzdanost ocjena veoma je važno da realizirane količine budu točno iskazane i usklađene sa zaliham na početku i kraju godine i u toj godini proizvedenom građom, pošto je realizirana količina jednaka: zaliha na početku, plus proizvodnja te godine, minus zaliha na kraju godine. Važno je pri tom iskazati i količine ispiljene oblovine, kako bi se ocjene i realnost uspoređenja mogli dopuniti na osnovi ostvarenih procenata iskorišćenja i stupnja obrade piljenih proizvoda.

U iskazivanju proizvedene i realizirane građe u pilanama s dvofaznom preradom i izradom elemenata treba biti posebno pažljiv. Dešava se da se iskazuje najprije proizvodnja u prvoj fazi: gotova komercijalna građa i građa za doradu, a onda tome doda količina proizvoda II faze, a da se ne odbije prerađena građa za doradu. Tada se jedan dio piljenih proizvoda iskazuje kao proizvodnja OOUR-a dva puta, što je čito pogrešno i kao analitički podatak neupotrebljivo. Kao proizvodnju treba iskazati samo gotove proizvode iz I i II faze, te građu za doradu koja je proizvedena u toj godini ali je ostala neprerađena. Proizvodnja građe za doradu, namijenjene za kasniju preradu u elemente, treba posebno iskazati.

3. PRAKTIČNA PRIMJENA IZRAČUNAVANJA I USPOREĐIVANJA POKAZATELJA POSLOVANJA PILANSKE PRERADE

Praktičnu primjenu iskazivanja glavnih pokazatelja poslovanja objasniti ćemo na osnovi stvarnih obračuna financijskog poslovanja i proizvedenih i realiziranih količina piljene građe u 1978. godini, posebno za grupu pilana s klasičnom proizvodnjom piljene građe i posebno za grupu dvofaznih pilana s izradom elemenata.

Za pilane s forsiranom izradom neobrubljene građe, koja je zadnjih godina uzela velikog maha, nismo imali pouzdanih podataka koji bi mogli poslužiti za uspoređivanje. Zato te pilane i nisu obrađivane. Preostaje da se to uradi kasnije.

Pilane s klasičnom proizvodnjom piljene građe

Obračunom su obuhvaćene 4 velike pilane drva listača s klasičnom proizvodnjom piljene građe, za koje smo, po našoj ocjeni, dobili pouzdane podatke o količinama oblovine i građe. Umnoškom ukupnih količina realizirane građe po vrstama drva s odgovarajućim koeficijentima troškova prerade, dobili smo za tu grupu pilana sumarnu količinu realizirane građe izraženu u uvjetnim jedinicama — u m³ bukove građe, i to:

Vrsta drva	m ³ građe	Koeficijent trošk. prerade †	Količina uvj. jed.
Hrast	47.952	1,20	57.543
Bukva	16.738	1,00	16.738
Ostale tvrde listače	15.261	0,85	12.972
Meke listače	2.870	0,80	2.297
Željeznički pragovi	744	0,80	595
Četinjače	370	0,62	229
Ukupno	83.935		90.374

Diobom ukupnih vrijednosti za sve četiri pilane zajedno, iskazanih za ključne elemente poslovanja, jednom s 83.935 m³ građe svih vrsta drva i drugi puta s 90.374 m³ uvjetnih jedinica — dobivene su prosječne vrijednosti poslovnih elemenata po jedinici

Element poslovanja	po m ³ građe	po m ³ uvj. jed.
1. Zalihe na početku	750	697
2. Sirovina fco pilana	3.183	2.956
3. Troškovi poslovanja	644	617
4. Zalihe na kraju	703	654
5. Utrošena sredstva (1 do 3 min. 4)	3.894	3.616
6. Ukupan prihod	6.294	5.845
7. Dohodak	2.401	2.229
8. Doprinosi, porez i naknade iz dohotka	571	530
9. Čisti dohodak	1.830	1.699
10. Za osobne dohotke	1.275	1.184
11. Ostatak čistog dohotka	555	515
12. Cijena koštanja (5 + 8 + 10)	5.740	5.331
13. Trošak prerade (3 + 8 + 10)	2.510	2.331

Uspoređujući s gornjim prosjekom elemenata poslovanja po jedinici svoje vlastite ostvarene veličine, svaka pojedina pilana može utvrditi svoje mjesto u odnosu na razmatranu grupu pilana, u čemu je bolja, a u čemu zaostaje, gdje je neophodno intervenirati i sl. Kod toga se treba osloniti prvenstveno na elemente izračunate na osnovi uvjetne jedinice, jer su ta uspoređenja realnija i upotrebljivija.

Ako prosječne troškove prerade za naprijed obrađenu grupu pilana označimo sa 100, onda se dobije slijedeća slika odnosa troškova prerade po jedinici:

		Po m ³ građe	Po m ³ uvj. jed.
Pilana:	A	78	81
	B	86	88
	C	118	113
	D	135	131
Prosjek		100	100

Iz toga slijedi da su troškovi prerade pilana C i D znatno viši od prosjeka, za 13 odnosno 31%. To je jasno upozorenje da treba preispitati uzroke zaostajanja pilana C i D i onda poduzeti mjere radi eliminiranja uočenih slabosti i sniženja troškova prerade.

Pilane s dvofaznom preradom i izradom elemenata

Radi manjka pouzdanih podataka o količinama oblovine i građe, morali smo se pri izračunavanju vrijednosti poslovnih elemenata za 1978. godinu ograničiti, nažalost, samo na dvije pilane, koje su u potpunosti ovladale proizvodnjom elemenata.

Umnoškom ukupnih količina realizirane građe po vrstama drva za obje pilane zajedno s odgovarajućim koeficijentima troškova prerade, dobila se ukupna količina realizirane građe izražene u m³ uvjetnih jedinica:

Vrsta drva	m ³ real. građe	Koefic. trošk. prerade	m ³ uvjet. jed.
Hrast	5.623	1,80	10.121
Bukva	13.011	1,55	20.167
Ostale tvrde listače	740	0,85	629
Meke listače	388	0,80	310
Četinjače	8.310	0,62	5.152
Ukupno	28.072		36.379

Diobom iskazanih vrijednosti za 1978. godinu za ključne elemente poslovanja za obje pilane

zajedno, jednom s 28.072 m³ piljene građe svih vrsta drva, a drugi put s količinom uvjetnih jedinica, proizlaze prosječne vrijednosti glavnih elemenata poslovanja po jedinici kako slijedi:

Element poslovanja	Po m ³ građe	Po m ³ uvj. jed.
1. Zalihe na početku	485	374
2. Sirovina fco pogon	1.173	1.677
3. Troškovi poslovanja	692	534
4. Zalihe na kraju	650	501
5. Utrošena sredstva (1 do 3 minus 4)	2.700	2.084
6. Ukupan prihod	4.585	3.538
7. Dohodak	1.885	1.454
8. Doprinos i naknade iz doh.	494	381
9. Čisti dohodak	1.391	1.073
10. Za osobne dohotke	915	706
11. Ostatak čistog dohotka	476	367
12. Cijena koštanja (5 + 8 + 10)	4.109	3.171
13. Trošak prerade (3 + 8 + 10)	2.101	1.621

Kao i kod pilana s klasičnom proizvodnjom piljene rgađe, i ovdje je moguće pojedinačne ostvarene vrijednosti elemenata poslovanja uspoređivati s gornjim prosjecima radi ocjenjivanja uspješnosti poslovanja i poduzimanja mjera za poboljšanje rezultata.

Ako prosječne troškove prerade za obje pilane zajedno označimo sa 100, onda su odnosi troškova prerade po pojedinoj pilani i po jedinici proizvoda slijedeći:

		Po m ³ građe	Po m ³ uvj. jed.
Pilana:	E	72	82
	F	155	125
Prosjek:		100	100

Iz te usporedbe proizlazi da su troškovi prerade pilane F za 25% viši od prosjeka. Ovaj podatak jasno ukazuje na potrebu da se u pilani F posebno preispitaju elementi poslovanja i poradi na sniženju troškova.

U analitičkom smislu veoma su poučna i korisna uspoređenja između troškova prerade po vrstama drva između pilana s klasičnom proizvodnjom piljene građe i pilana s dvofaznom preradom i izradom elemenata. Umnoškom prosječnih troškova prerade po m³ uvjetne jedinice za naprijed obrađene grupe pilana i za 1978. godinu s odgovarajućim utvrđenim koeficijentima troškova prerade, dobivamo slijedeće troškove prerade po m³ građe i vrstama drva:

a) Pilane s klasičnom preradom

Prosječni trošak prerade 2.331 din/m³

	Hrast	Bukva	OTL	ML	Četinj.
Koeficijent troš. prer.	1,20	1,00	0,85	0,80	0,62
Trošak prerade din/m ³	2.797	2.331	1.981	1.865	1.445

b) Pilane s dvofaznom preradom i izradom elemenata

Prosječni trošak prerade 1.621 din/m³ uvjet. jedinice

	Hrast	Bukva	OTL	ML	Četinj.
Koeficijent troš. prer.	1,80	1,55	0,85	0,80	0,62
Trošak prerade din/m ³	2.918	2.513	1.378	1.297	1.005

Iz gornjih usporedbi proizlazi da su u dvofaznim pilanama s izradom elemenata troškovi prerade 1 m³ građe i elemenata hrasta za 4,3%, a bukve za 7,8% viši od troškova prerade klasične piljene građe. S druge su strane troškovi prerade 1 m³ građe ostalih vrsta drva, koje su se i u dvofaznoj pilani prerađivale na stari, klasičan način — uglavnom kao neobrubljena građa — za 30% niži nego u klasičnim pilanama. S obzirom na znatno veću prosječnu vrijednost proizvodnje u pilanama koje izrađuju elemerte, sa sigurnošću se može zaključiti da pilane s dvofaznom preradom i izradom elemenata, sa stanovišta troškova prerade, daju u pravilu povoljnije poslovne rezultate. Ne samo zato što su te pilane bolje tehnički opremljene i s uspješnije riješenim unutrašnjim transportom, već i stoga što je proizvodnja pretežno namjenska, sužena redovito na ograničen broj sortimenata, a trošenje sirovine i rada racionalnije.

Velika je šteta što do sada nisu izvršena u širim razmjerima odgovarajuća ispitivanja i pokusne prerade, koje bi s više argumenata upozorile na efekte i prednosti dvofazne pilanske proizvodnje, posebno doseg takve prerade u sprezi i udruživanju s proizvodnjom namještaja i potpunijim prilagođivanjem proizvodnje elemenata potrebama tih tvornica. U takvoj sprezi je moguće ostvariti kontinuitet u proizvodnji i prodaji sa svim prednostima koje iz toga proizlaze: dalje smanjivanje gubitaka na kvaliteti sirovine i proizvoda, povećanje procenta iskorišćenja, osjetno smanjivanje troškova transporta i prerade. Kako se proizvodnja elemenata ubrzano širi — u SR Hrvatskoj već je premašila količinu od 100.000 m³ — s pravom treba očekivati da će se ubrzo prići organiziranoj analizi poslovnih rezultata, uvjeta, organiziranosti i mogućnosti tih pilana. Iz takve analize mogli bi se izvući korisni zaključci i pouke za budući rad i usklađeniji razvoj tog načina prerade.

S obzirom na različitosti uvjeta, načina rada i stupnja obrade piljenih proizvoda, koje su i unutar grupiranih pilana znatne, ocjene i uspoředivost poslovnih pokazatelja samo su približno točni. Zato može biti samo korisno ako se utvrđene vrijednosti elemenata poslovanja dopune i pokazateljem o angažiranim poslovnim sredstvima po m³ uvjetne jedinice ili po jednom zaposlenom na osnovi ukalkuliranih sati. Tada možemo dobiti još bolju i pouzdaniju sliku o situaciji i uspješnosti rada pojedinog OOUR-a.

U pravilu se može očekivati da će pod normalnim okolnostima veće angažiranje poslovnih sredstava uvjetovati i bolji poslovni rezultat. Međutim, u praksi se dešava počesto drugačije. Ima pilana sa zastarjelom tehnikom, koje, zahvaljujući organiziranosti i kvaliteti rada, ostvaruju bolje rezultate čak i od onih najopremljenijih. Ako se za 1978. godinu i naprijed obrađene grupe pilana usporedi angažiranost poslovnih sredstava i ostvareni dohodak po m³ uvjetne jedinice i po 1 zaposlenom, dobije se slijedeća situacija:

	Po m ³ uvjetne jedinice				Po 1 zaposlenom				
	Klasične pilane	Posl. Din	sredstva odnos	Dohodak Din	odnos	Posl. Din	sredstva odnos	Dohodak Din	odnos
A	3.327	66	2.944	132	170	50	150	99	
B	5.094	101	1.593	71	554	162	173	114	
C	5.207	103	2.035	91	400	117	156	103	
D	6.130	122	2.628	118	317	93	136	90	
Prosjeck:	5.038	100	2.220	100	342	100	151	100	
Dvofazne pilane									
E	3.154	79	1.383	95	530	108	233	129	
F	5.136	129	1.552	107	464	94	140	78	
Prosjeck:	3.981	100	1.454	100	493	100	180	100	

Iz gornjeg pregleda može se jasno uočiti:

— da je, unutar grupe pilana s klasičnom proizvodnjom piljene građe, pilana A angažirala najmanje poslovnih sredstava, a ipak ostvarila najveći dohodak, dok je pilana D, čiji su troškovi prerade bili najveći, ostvarila rezultat približno razmjernan angažiranim sredstvima;

— da je pilana F, iz grupe pilana s dvofaznom preradom i izradom elemenata, ostvarila natprosječan dohodak s obzirom na angažirana poslovna sredstva.

To samo ukazuje na to da je, ne samo visoka opremljenost, već prvenstveno kvaliteta rada, organiziranost i poslovna spretnost radnika faktor koji presudno utječe na rezultate poslovanja.

4. ZAKLJUČAK

Kao što se iz prednjeg materijala može ocijeniti, mnogobrojne su prednosti koje proizlaze iz praćenja i uspoređivanja elemenata poslovanja. Velik dio budućih koristi može se tek nazrijeti. Ipak se sa sigurnošću može prognozirati: jedno dostignuće otvorit će put novima, još boljima; jedno rješenje ostvareno u jednom OOUR-u upozorit će na mogućnosti rješenja kod drugih itd. Potrebno je, ipak, posebno istaknuti neke okolnosti koje će, kao posljedica tog praćenja, trajno doprinositi unapređivanju proizvodnje i poslovanja.

Dalji razvoj samoupravljanja i njegov mogući utjecaj na uspješnije privređivanje, zahtijeva od stručnjaka da budu ne samo dobri specijalisti, već prvenstveno radnici na zajedničkom poslu, pokretači i organizatori drugih radnika u rješavanju i ostvarivanju utvrđenih zadataka. Teoretska i stručna znanja, ma koliko bila visoka, ostat će za praksu neiskorištena ako njihova primjena ne bude usmjeravana i podređena ekonomskom rezultatu. Bez ulaganja i poznavanja ekonomskih elemenata proizvodnje, i najbolji stručnjak neće biti u stanju da ovlada problematikom OOUR-a u svojoj svojoj kompleksnosti, pa će njegov doprinos poslovnom rezultatu biti manji od mogućeg. To posebno vrijedi za mlade stručnjake. Oni se ispočetka slabije snalaze i

presporo uključuju u rješavanje praktičnih pitanja proizvodnje najviše zbog toga što im je ekonomska strana proizvodnje premalo poznata. Praćenje ekonomskih elemenata poslovanja ne samo da će ubrzati uključivanje stručnih ljudi kao aktivnih činilaca u proizvodni proces, već će pobuditi i same OOUR-e da istaknu svoje zahtjeve da se poboljša fakultetska i školska nastava iz ekonomike drvne industrije i prilagodi potrebama prakse.

Od posebnog je značenja što će nas organizirano uspoređivanje poslovnih rezultata postepeno naviknuti da interes svog OOUR-a promatramo na duži rok i u općoj povezanosti i međuzavisnosti s drugim osnovnim organizacijama udruženog rada i radnim organizacijama. Tada će biti manje promašenog investiranja i duplih kapaciteta. Ne samo briga za sebe i svoj kolektiv, već i odgovornost za druge bit će sve prisutnija kod programiranja investicija i utvrđivanja pravca budućeg razvoja.

Samo uvođenje praćenja poslovnih elemenata moglo bi se ostvariti na dva načina: ili dogovorenom aktivnošću samih osnovnih organizacija udruženog rada grupiranih po načinu prerade, ili pokretanjem i organiziranjem akcije od strane udruženja prerađivača.

Praćenje uspoređivanja poslovnih rezultata na nivou Republike i dalje izučavanje te problematike moglo bi se povjeriti i Institutu za drvo, Zagreb, koji se tom problematikom bavio i ranije. Angažiranje nekolicine stručnjaka koji bi se bavili i posvetili toj problematici, kao i troškovi tog praćenja, ubrzo bi se opravdali pozitivnim rezultatima.

Naše društvo ulaže danas velike i organizirane napore u cilju stabilizacije i unapređivanja privređivanja. Drvna industrija dolično će doprinijeti tom cilju ako uvede i organizira praćenje poslovnih rezultata između OOUR-a i radnih organizacija.

LITERATURA

1. Podaci Zavoda za statistiku SRH za 1978. godinu,
2. Godišnji financijski obračuni OOUR-a drvne industrije za 1978. godinu.

Recenzent:
Prof. dr M. Brešnjak