

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKA ANALIZA IN RAZVIJANJE STRATEGIJ PODJETJA  
PAPIRNICA VEVČE**

LJUBLJANA, junij 2009

JANA BROŽIČ

## IZJAVA

Študentka Jana Brožič izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Tomaža Čaterja. Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 3.6.2009

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD .....	1
1.1	Oris problematike .....	1
1.2	Namen dela in cilj raziskovanja .....	2
1.3	Metode raziskovanja .....	2
1.4	Struktura poglavij .....	3
2	TEORETIČNO OZADJE STRATEŠKEGA PLANIRANJA.....	3
2.1	Opredelitev strateškega managementa .....	3
2.2	Modeli strateškega managementa .....	4
2.3	Izdelava planskih predpostavk .....	5
2.3.1	Ocenjevanje širšega okolja.....	5
2.3.1	Ocenjevanje ožjega okolja .....	5
2.3.1.1	Analiza privlačnosti panoge .....	5
2.3.1.2	Analiza prodajnega trga .....	6
2.3.3	Ugotovitve iz analize poslovanja .....	7
2.3.4	Poslanstvo in vizija.....	7
2.4	Celovito ocenjevanje podjetja s pomočjo SWOT analize .....	7
2.5	Oblikovanje strateških ciljev .....	8
2.6	Razvijanje strategije .....	8
3	PREDSTAVITEV PODJETJA PAPIRNICA VEVČE D.O.O. ....	9
3.1	Nastanek in razvoj .....	9
3.2	Dejavnost podjetja.....	10
3.3	Organizacijska in lastniška struktura podjetja.....	10
3.4	Vizija, poslanstvo in cilji podjetja.....	10
4	ANALIZA OKOLJA PODJETJA PAPIRNICA VEVČE D.O.O.....	11
4.1	Analiza širšega okolja podjetja .....	11
4.1.1	Gospodarsko okolje.....	11
4.1.2	Politično pravno okolje .....	13
4.1.3	Tehnološko okolje .....	14
4.1.4	Kulturno-socialno okolje.....	15
4.1.5	Naravno-demografsko okolje.....	15
4.2	Analiza ožjega okolja podjetja .....	17
4.2.1	Predstavitev papirne panoge.....	17
4.2.1.1	Dejavniki razvoja papirne panoge.....	19
4.2.1.2	Stanje panoge v Evropi kot ciljnemu trgu.....	20
4.2.2	Analiza privlačnosti panoge .....	21
4.2.3	Analiza prodajnega trga .....	26
5	CELOVITA OCENA PODJETJA .....	27
5.1	Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja .....	27
5.2	Analiza prednosti in slabosti .....	28
5.2.1	Podstruktura proizvoda .....	30
5.2.2	Tehnološka podstruktura .....	32

5.2.3	Razvojno-raziskovalna podstruktura.....	35
5.2.4	Tržna podstruktura .....	36
5.2.5	Finančna podstruktura .....	38
5.2.6	Kadrovska podstruktura .....	42
5.2.7	Organizacijska podstruktura.....	44
5.3	Analiza priložnosti in nevarnosti.....	46
5.3.1	Podstruktura proizvoda .....	46
5.3.2	Tehnološka podstruktura .....	47
5.3.3	Razvojno-raziskovalna podstruktura.....	47
5.3.4	Tržna podstruktura .....	48
5.3.5	Finančna podstruktura .....	48
5.3.6	Kadrovska podstruktura .....	49
5.3.7	Organizacijska podstruktura.....	50
5.4	Povzetek SWOT analize in ugotovitve .....	51
6	RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA PAPIRNIC VEVČE.....	54
6.1	Postavitev strateških ciljev podjetja .....	54
6.2	Oblikovanje celovite strategije .....	55
6.3	Oblikovanje poslovnih strategij podjetja z vidika generičnih poslovnih strategij ...	58
6.3.1	Poslovna strategija nizkih stroškov .....	58
6.3.2	Poslovna strategija diferenciacije.....	60
6.3.3	Poslovna strategija fokusa.....	61
6.3.4	Izbira poslovne strategije .....	62
7	SKLEP.....	63
8	LITERATURA IN VIRI .....	65

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model procesa strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu .....	4
Slika 2: Model procesa strateškega managementa po Pučku .....	4
Slika 3: Porterjev model petih sil konkurenčne panoge .....	6
Slika 4: Povprečni delež prodaje po prodajnih področjih od leta 2004 - 2007 .....	26
Slika 5: Povprečna količina prodaje .....	31
Slika 6: Izkoristek strojev v % .....	33
Slika 7: Izmet v % .....	34
Slika 8: Storilnost na zaposlenega v To .....	34
Slika 9: Področja prodaje Papirnice Vevče v letu 2007 .....	37
Slika 10: Izobrazbena struktura zaposlenih .....	43
Slika 11: Ocena prednosti in slabosti ter njihov vpliv na uspešnost podjetja .....	52
Slika 12: Ocena priložnosti in nevarnosti ter njihov možen vpliv na prihodnjo uspešnost podjetja .....	53

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Kriteriji za presojanje prednosti in slabosti .....	7
Tabela 2: Kriteriji za presojanje priložnosti in nevarnosti .....	8
Tabela 3: Napoved UMAR gospodarske rasti v najpomembnejših zunanjetrgovinskih partnericah Slovenije v % .....	12
Tabela 4: Gibanje BDP v Sloveniji .....	13
Tabela 5: SWOT analiza papirne panoge v Sloveniji .....	18
Tabela 6: Pomembnejše države partnerice papirne panoge v Sloveniji v letu 2007 .....	20
Tabela 7: Ocenjevanje nevarnosti novih vstopov konkurentov v panogo .....	22
Tabela 8: Ocenjevanje pogajalske moči dobaviteljev .....	22
Tabela 9: Ocenjevanje pogajalske moči kupcev .....	23
Tabela 10: Ocenjevanje nevarnosti substitucije .....	23
Tabela 11: Ocenjevanje rivalstva konkurentov v panogi .....	24
Tabela 12: Povzetek privlačnosti panoge .....	25
Tabela 13: Kazalniki obračanja sredstev .....	28
Tabela 14: Preglednica ocen podstrukture proizvoda .....	32
Tabela 15: Izkoristki strojev in izmet v % po letih .....	33
Tabela 16: Preglednica ocen tehnološke podstrukture .....	35
Tabela 17: Preglednica ocen razvojne podstrukture .....	36
Tabela 18: Preglednica ocen tržne podstrukture .....	37
Tabela 19: Kazalniki strukture financiranja .....	40
Tabela 20: Kazalniki plačilne sposobnosti .....	41
Tabela 21: Kazalniki obračanja sredstev .....	41
Tabela 22: Preglednica ocen finančne podstrukture .....	42
Tabela 23: Preglednica ocen kadrovske podstrukture .....	44
Tabela 24: Preglednica ocen organizacijske podstrukture .....	45

Tabela 25: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda.....	46
Tabela 26: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture .....	47
Tabela 27: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti razvojno-raziskovalne podstrukture .....	47
Tabela 28: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture.....	48
Tabela 29: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture .....	49
Tabela 30: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture .....	49
Tabela 31: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture.....	50
Tabela 32: Oblikovanje možnih celovitih strategij na podlagi glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti .....	57

## **PRILOGE**

Priloga 1: Organigram podjetja Papirnica Vevče.....	1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida za leto 2007 in 2006.....	2
Priloga 3: Bilanca stanja podjetja Papirnica Vevče za leto 2006 in 2007.....	4

# 1 UVOD

## 1.1 Oris problematike

Že rimski vladarji so postavili zlata pravila vodenja, ki pa za časovno učinkovitost poslovanja, obvladovanje nenehnih sprememb okolja in pomembnih množic informacij, niso več dovolj. Premišljeno strateško načrtovanje je postalo eno izmed pomembnih področij v podjetjih. Služi za obvladovanje procesa poslovanja in išče formulo za globalno uspešnost (Kaplan, Norton, 2000, str. 3).

Bistvo strateškega managementa je dolgoročno določati namene, cilje in politiko podjetja ter ohranjati in razvijati interese lastnikov podjetja, v kolikor niso lastniki sami managerji. V nasprotnem primeru je manager najet strokovnjak, ki izvaja funkcijo managementa, lastnik pa funkcijo upravljanja. Tretja temeljna organizacijska funkcija pa je izvajanje. Le-to imajo v rokah neposredni izvajalci delovnih nalog v podjetju, ki nimajo podrejenih, na katere bi to opravljanje lahko prenašali (Pučko, Čater, Rejc-Buhovac, 2006, str. 1).

Model strateškega managementa obsega tri faze: planiranje, uresničevanje in kontrolo. Iz literature poznamo več modelov, katerih avtorji imajo različen odnos do materialnih in nematerialnih podstruktur podjetja ter do členjenja procesa managementa v omenjene tri faze. Model obsega strateško analizo podjetja, ki poleg celovite analize analizira še zunanje in notranje okolje podjetja. Sledi ji razvijanje strategij, ki nas preko poslanstva, ciljev, strategije in politike podjetja pripelje do uresničevanja strategij in končno do kontrole le-teh (Čater, 2008, str. 16).

S celovito oceno podjetja s sistematičnimi orodji iščemo in zaznavamo razvojne probleme podjetja. Pri tem analiziramo podatke o preteklem, sedanjem in prihodnjem poslovanju podjetja ter opravimo analizo podjetja kot celote ali pa analizo le posamezne strateške poslovne enote (Kotler, 1996, str. 81).

S SWOT analizo iščemo prednosti in slabosti podjetja, ki se pojavljajo znotraj le-tega ter poslovne priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo od zunaj. Odgovore na vprašanja iščemo z ocenjevanjem podstruktur, kot so produktna, tehnološka, tržna, organizacijska, finančna in kadrovska (Kotler, 1996, str. 82).

S pomočjo celovite analize preidemo do oblikovanja strateških ciljev. Cilji so kriterij za ocenjevanje uspešnosti podjetja in posameznikov v njih. Ta vidik zanima zlasti lastnike, ki ta kriterij uporabljajo za ocenjevanje managerjev. Cilje je mogoče označiti kot temeljno karakteristiko podjetja, bolj so eksplicitni, več prispevajo k učinkovitosti podjetja (Kavčič v Možina et al. , 1994, str. 226).

S premišljeno postavljenimi cilji lahko oblikujemo strategije, ki bodo vodile podjetje k uresničitvi postavljenih ciljev. Razvijanje strategije je proces, ki je zasnovan kot podjetniški

vpogled posameznika ter odziv podjetja na sprotne spremembe in se oblikujejo kot rezultat sistematičnega načrtovanja in analiz (Collins, Devanna, 1996, str. 339).

Zadnja leta opazimo v papirni panogi trend padanja prodaje etiketnega papirja zaradi plastike kot substituta, saj je le-ta cenejša in prijaznejša za tisk. Podjetjem grozi tudi neprestano višanje cen materialov in energije. Panoga je soočena še s pomanjkanjem kvalificiranega kadra. Največje nevarnosti pa prihajajo z Vzhoda.

V odgovor se v Papirnici Vevče intenzivneje vlaga v raziskave in v tehnološki razvoj. Odpirajo se možnosti tudi za nove trge zaradi zaprtja konkurenčnih podjetij. V Papirnici Vevče težijo k boljši komunikaciji in na ta način promociji papirja kot okolju prijaznega produkta. S pomočjo opisanega procesa strateškega managementa bom preučila te možne izboljšave.

## **1.2 Namen dela in cilj raziskovanja**

Namen dela je razširiti svoje znanje s področja strateškega managementa, saj sem zaposlena v kontrolingu, ki trenutno deluje bolj kot operativni kontroling. Namen je tudi podati vodstvu predloge, na podlagi katerih bi lahko snovali učinkovite strategije za obnašanje na trgu. Poglobiti želim tudi znanje s področja papirne panoge in njenih možnosti razvoja oz. nevarnosti upadanja.

Strateška analiza je prvi korak k strateškemu planiranju v podjetju. Cilj je, po predstavitvi teoretičnih osnov, aplicirati SWOT analizo na analizo konkretnega podjetja.

Celovito bom analizirala prednosti in slabosti podjetja ter opredelila priložnosti in nevarnosti, ki mu grozijo iz zunanjega okolja. Na podlagi SWOT analize bom podala predlog strategij, ki si jih podjetje lahko postavi, da bo v okolju botrovalo »viharjem« in bo izkoriščalo konkurenčne prednosti.

Poglavitna teza magistrskega dela, ki jo postavljam s pomočjo poznavanja trenutnega stanja je, da ima Papirnica Vevče potencial povečanja proizvodnih in prodajnih kapacitet kljub konkurenci in nevarnostim iz okolja.

## **1.3 Metode raziskovanja**

Teoretični del bo oblikovan z metodo kompilacije, kjer bom povzela stališča in ugotovitve različnih avtorjev. Za praktični del pa bom uporabila analizo kot temeljno metodo spoznavanja poslovanja podjetij. Na koncu bom s sintezo novega znanja in izkušenj podala zaključke v skladu z nameni in cilji magistrske naloge ter ovrgla ali potrdila temeljno tezo in podala predloge za možne strateške usmeritve podjetja v prihodnje (Ograjenšek, Bregar, Bavdaž-Kveder, 2006, str. 15).



Pri pisanju magistrskega dela bom uporabila strokovno literaturo poznanih domačih in tujih avtorjev, internetne vire, prispevke in članke z najnovejšimi spoznanji s področja papirne panoge ter orodje za merjenje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v podjetju. Spoznanja, do katerih so prišli tuji in domači strokovnjaki, bom poskušala prenesti v nalogo ter pri tem uporabiti znanje, ki sem ga pridobila v času študija.

Delo bo zasnovano kot študija primera in bo kamenček v mozaiku znanosti dodalo predvsem na področju analize papirne panoge in vpliva okolja ter sprememb na podjetje Papirnica Vevče.

## **1.4 Struktura poglavij**

Magistrsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. V uvodnem delu bom predstavila problematiko in opredelila načrt analize. Sledi poglavje, namenjeno teoretičnemu ozadju strateškega planiranja, kjer se bom poglobila v modele ter orodje za celovito oceno podjetja, in sicer bom podrobneje orisala teorijo SWOT analize.

Teoretično se bom posvetila še oblikovanju strateških ciljev in razvijanju strategij. V tretjem poglavju bom predstavila podjetje Papirnica Vevče, njegovo dejavnost, organizacijsko in lastniško strukturo ter vizijo, poslanstvo in cilje podjetja. V naslednjem poglavju se bom posvetila analizi širšega in ožjega okolja podjetja.

Peto in šesto poglavje sta ključna za magistrsko delo. V petem bom podala celovito oceno podjetja. S pomočjo SWOT analize bom opredelila prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. V šestem poglavju pa bom s pomočjo rezultatov analiz razvila celovito strategijo podjetja in možne poslovne strategije ter izbrala in argumetirala najprimernejšo po mojem mnenju.

## **2 TEORETIČNO OZADJE STRATEŠKEGA PLANIRANJA**

### **2.1 Opredelitev strateškega managementa**

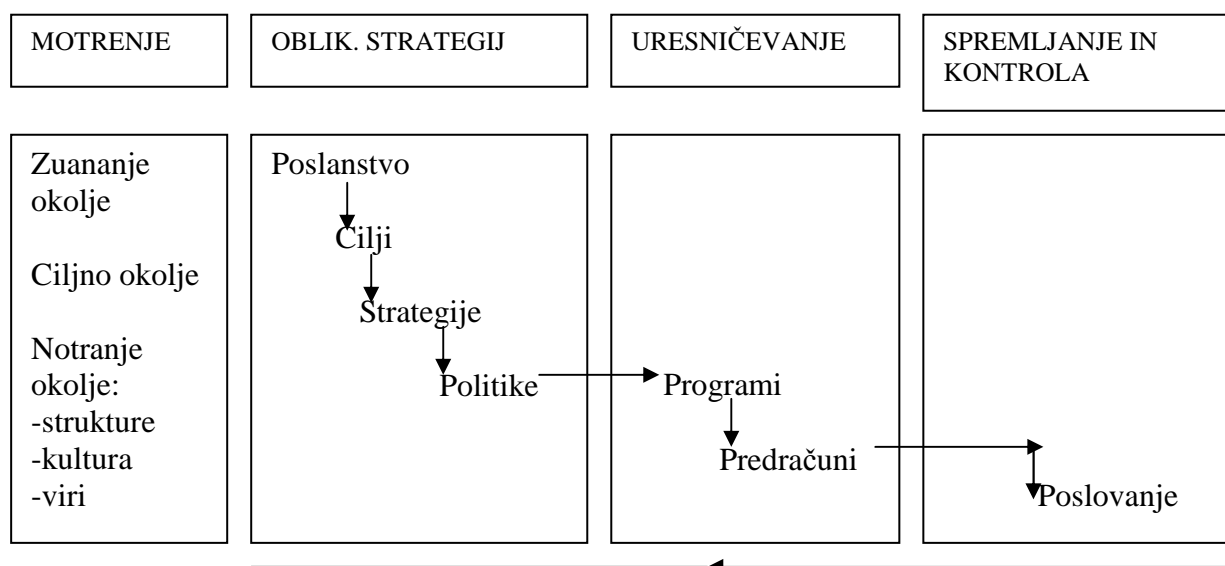
Sprejemanje ključnih odločitev in njihovo izvajanje definiramo kot proces strateškega managementa. To so odločitve, ki imajo nenehen vpliv na učinkovitost podjetja in njegovo uspešnost pri doseganju ciljev. Vprašanja, ki si jih postavljamo, zajemajo vsa področja, od izdelkov, lokacije, organizacijske strukture, strukture trga do stroškovnih vidikov poslovnih procesov (Bowman, 1994, str. 11, 12).

Temeljna naloga strateškega managementa je iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških potencialov podjetja. Želja po obstoju podjetja je vgrajena v smotre, ta pa povzroča potrebo po prilagajanju nastalim spremembam (Belak, 1998, str. 136).

## 2.2 Modeli strateškega managementa

V literaturi je najbolj razširjen in prepoznaven model strateškega managementa tisti, ki sta ga predstavila Hunger in Whellen (Slika 1). V svojem modelu členita proces strateškega managementa na fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja podjetja, oblikovanje strategije, uresničevanja in spremljanja ter kontrole.

Slika 1: Model procesa strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu



Vir: Pučko, Čater, Rejc-Buhovac, *Strateški management 2*, 2006, str. 24.

Pučko (2003, str. 115) deli proces strateškega managementa v tri faze (Slika 2). Prva pomeni izdelavo planskih predpostavk in se deli še v tri podfaze. Dobro izdelane predpostavke so izhodišče za planiranje v ožjem pomenu besede, za strateško planiranje v drugi fazi. Pri zadnji fazi pa gre za uresničevanje in kontrolo.

Slika 2: Model procesa strateškega managementa po Pučku

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje	Kontrola
	Celovito ocenjev. prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.	Postavitev planskih clijev.	Razvijanje strategij: celovitih, poslovnih in funkcijskih.	Ocenjevanje strategij in izbira.		
Opredeljevanje namena.  Povzetek ugotovitev iz izdelanih analiz.  Ocenitev okolja.					Organiziranje, programiranje, projekti, predračun., taktično planiranje, kadrovanje, usmerjanje.	Spremljanje poslovanja, ocenjevanje poslovanja, popraviljanje odmikov.

↑

Vir: Pučko, Čater, Rejc-Buhovac, *Strateški management 2*, 2006, str. 26.

V nadaljevanju bom v poglavju 2.3 predstavila teorijo izdelave planskih predpostavk z ocenjevanjem širšega in ožjega okolja podjetja, ugotovitvami iz analize poslovanja ter teoretične opredelitve poslanstva in vizije.

## **2.3 Izdelava planskih predpostavk**

V prejšnji točki opisani Pučkov model strateškega managementa v prvem koraku predstavlja izdelavo planskih predpostavk. Pri izdelavi le-teh ocenjujemo širše okolje podjetja in možne poslovne priložnosti. Pri ožjem okolju podjetja raziskujemo panogo, v kateri je podjetje, ter analiziramo prodajni trg danes in v prihodnosti. Pri vsem tem se moramo opirati na ugotovitve že v preteklosti izdelanih analiz poslovanja podjetja. Predvidevati pa moramo tudi možno prodajo podjetja ter njegovo vizijo in poslanstvo.

### **2.3.1 Ocenjevanje širšega okolja**

Da je podjetje učinkovito na trgu, se mora hitro in dinamično prilagajati okolju in posledično spremembam v njem. Vplivi najširšega okolja so lahko zelo veliki in okolje zelo nestabilno. Zato je potrebno okolje analizirati in biti pripravljen na hitre reakcije.

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Glede na značilnosti lahko okolje podjetja razdelimo na manjše celote, podokolja. Tako ga delimo vsaj na pet manjših celot (Pučko, 2003, str. 119-121):

- gospodarsko okolje,
- politično - pravno okolje,
- tehnološko okolje,
- kulturno - socialno okolje,
- naravno - demografsko okolje.

Našteta podokolja dajejo podjetju določene možnosti za učinkovito poslovanje, hkrati pa ga tudi določajo in omejujejo pri poslovanju. Podjetje je povezano s svojim okoljem, kar pomeni, da le-to vpliva nanj in mu postavlja vedenjske ovire, po drugi strani pa poskuša tudi podjetje vplivati na okolje in tako učinkovito dosegati svoje cilje (Kotler, 1996, str. 158).

### **2.3.1 Ocenjevanje ožjega okolja**

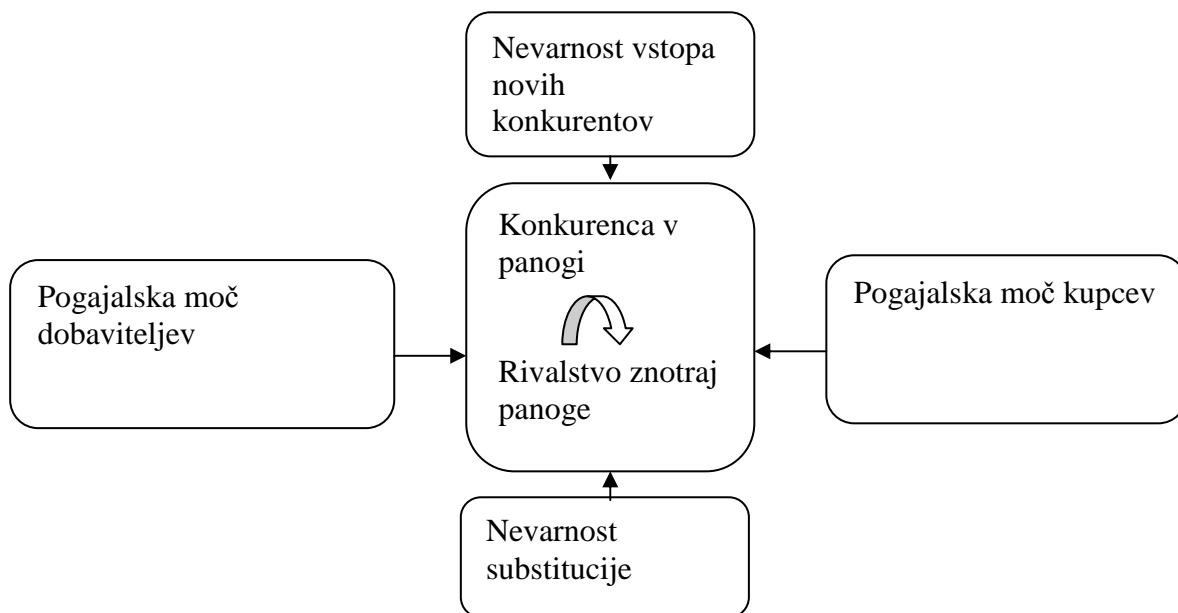
Ožje okolje podjetja se nanaša na panogo, v kateri se podjetje nahaja. V panogi se nahajajo tudi naši konkurenti, zato je smiselno oceniti privlačnost le-te ter analizirati prodajni trg.

#### **2.3.1.1 Analiza privlačnosti panoge**

Po Porterju (1998, str. 5) so konkurenčne silnice (Slika 3) v panogi odvisne od naslednjih petih dejavnikov konkurence:

- pogajalske moči dobaviteljev,
- pogajalske moči kupcev,
- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- nevarnosti substitucije,
- konkurence med obstoječimi podjetji v panogi.

Slika 3: Porterjev model petih sil konkurenčne panoge



Vir: Porter, *Competitive strategy*, 1998, str. 5.

Če je vseh pet sil močnih, pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke ali storitve ponuja. Nasprotno pa šibke sile omogočajo višje cene in nadpovprečno dobičkonosnost panoge. Podjetja lahko vplivajo na omenjenih pet sil s svojimi strategijami (Bowman, 1994, str. 42).

### 2.3.1.2 Analiza prodajnega trga

Aaker (1988, str. 22-23) navaja dva razloga, zakaj je potrebno analizirati prodajni trg. To sta:

1. ugotoviti velikost trga in podtrgov za podjetje,
2. spoznati dinamiko razvoja trga v prihodnje, kar pomeni poskušati predvideti spremembe:
  - potenciala in dobičkonosnosti trga,
  - glede trenda rasti trga in v kateri fazi življenjskega cikla so produkti,
  - strukture stroškov,
  - distribucijskih poti,
  - glede trendov ponudbe na trgu.

Na podlagi predvidevanj glede dogajanja na trgu in glede lastnosti samega trga si podjetje lažje določi svoje strateške cilje in razvije strategije.

### 2.3.3 Ugotovitve iz analize poslovanja

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost poslovanja. Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovno uspešnost podjetja. S to analizo pridobimo informacijo o količini in kakovosti poslovnih prvin ter finančnih virov, s katerimi podjetje razpolaga (Pučko, 1999, str. 129).

### 2.3.4 Poslanstvo in vizija

Vizija je slika možnega in zaželenega stanja podjetja v prihodnosti. Biti mora stvarna, ponujati mora nekaj ambicioznega in privlačnega udeležencem podjetja (Pučko, Čater, Rejc-Buhovac, 2006, str. 4, 5).

Ena osnovnih zahtev poslanstva je, da mora biti edinstveno in svojsko posameznemu podjetju. Bilo naj bi dovolj široko opredeljeno, da ne bo pomenilo ovire za razvoj podjetja v prihodnosti (Pučko, Čater, Rejc-Buhovac, 2006, str. 9, 10).

## 2.4 Celovito ocenjevanje podjetja s pomočjo SWOT analize

Izmed mnogih metodoloških prijemov se bom osredotočila na SWOT analizo. Za uresničevanje strategij je nujno poznavanje prednosti in slabosti podjetja (Tabela 1).

*Tabela 1: Kriteriji za presojanje prednosti in slabosti*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- posebne prednosti,</li><li>- finančni viri,</li><li>- konkurenčne prednosti,</li><li>- viri, ljudje, sredstva, inovativnost,</li><li>- izkušnje, izobrazba, baze podatkov,</li><li>- vodilni položaj na trgu,</li><li>- učinkovitost marketinga,</li><li>- lokacija in geografska lega,</li><li>- razmerje med vrednostjo in kvaliteto,</li><li>- informacijska podprtost,</li><li>- kultura podjetja, filozofija, vrednote.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ni strateške usmeritve,</li><li>- pomanjkanje konkurenčnih prednosti,</li><li>- neugled podjetja,</li><li>- slabo finančno stanje,</li><li>- pritiski zaradi rokov,</li><li>- negativen denarni tok,</li><li>- nečvrstost dobavne verige,</li><li>- nerealnost podatkov in nenatačnost planov,</li><li>- preozka usmerjenost proizvodnje,</li><li>- zaostajanje raziskav in razvoja.</li></ul>

*Vir: Prirejeno po A. Chapman, <http://www.businessballs.com>.*

Da bi zmanjšali potencialne nevarnosti ter kar najbolje izkoristili potencialne priložnosti podjetja, moramo celovito analizirati le-te. Ocenjevanje informacij, ki prihajajo iz okolja in notranjosti podjetja, sestavljajo temeljne aktivnosti SWOT analize (Morden, 1999, str. 81,

82). V Tabeli 2 so na kratko predstavljeni kriteriji za presojo priložnosti in nevarnosti iz okolja.

*Tabela 2: Kriteriji za presojanje priložnosti in nevarnosti*

<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pojav novih trgov ali segmentov,</li> <li>- diverzifikacija v sorodne proizvode,</li> <li>- globalni vplivi,</li> <li>- hitrejša tržna rast,</li> <li>- novi trendi in življenjski stili,</li> <li>- vertikalne integracije,</li> <li>- vlaganja v raziskave in razvoj,</li> <li>- slabosti konkurentov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vstop novih konkurentov,</li> <li>- naraščanje prodaje substitutov,</li> <li>- učinki okolja,</li> <li>- rastoča pogajalska moč kupcev in dobaviteljev,</li> <li>- spreminjanje potreb kupcev,</li> <li>- počasnejša rast trga,</li> <li>- neugodna politika države,</li> <li>- rast pritiska konkurence.</li> </ul>

*Vir: Prirejeno po A. Chapman, <http://www.businessballs.com>.*

Naslednja faza strateškega planiranja je oblikovanje strateških ciljev in potem sledi razvijanje strategije, kar bom teoretično predstavila v naslednjih dveh točkah.

## **2.5 Oblikovanje strateških ciljev**

Strateški cilji izhajajo iz poslanstva podjetja in so orodje za konkretizacijo najširšega namena podjetja. Treba jih je postavljati kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči.

Njihova glavna naloga je, da zagotovijo točko v podjetju, ki bo središče, okoli katere se suče razvijanje planov in razvrščanje virov. Če so cilji realni, imajo, tako kot vizija in poslanstvo, veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju. Služijo za rangiranje alternativ, ki se v poslovanju pojavljajo. Omogočajo merjenje uspešnosti in služijo kot splošen okvir poslovnega odločanja v podjetju (Pučko, 2006, str. 161).

S področja postavljanja strateških ciljev obstaja veliko različnih pristopov, vendar je skupna ugotovitev ta, da ne moremo pričakovati, da bomo strategijo uresničili, če je ne znamo opisati s ciljnim vrednostmi in če ni usklajena s ciljem podjetja in posameznikov.

## **2.6 Razvijanje strategije**

Razvijanje strategije je širok pojem, ki nam v principu pomeni le eno, formulo za konkurenčnost poslovanja in uresničevanje ciljev. Je kombinacija ciljev in dejavnikov, s pomočjo katerih bomo te cilje dosegli (Porter, 1998, str. 11).

Poslovna strategija je na nek način usmerjanje v to, kako bo podjetje konkuriralo in kakšen bo njegov položaj v primerjavi s tekmeci. Čeprav sam opis v strategiji vključuje cilje in poslanstvo enote, vsebuje tudi podporno politiko, natančno je treba določiti, kakšni izdelki, tehnologije in distribucijske poti ter proizvodne tehnike bodo uporabljene za uresničitev tega cilja (Collins, Devanna, 1996, str. 334).

Porter (1998, str. 39) loči generične strategije na:

- strategijo nizkih stroškov,
- strategijo diferenciacije,
- strategijo fokusa s poudarkom na nizkih stroških,
- strategijo fokusa s poudarkom na diferenciaciji.

Razvijanje strategije je proces, pri katerem je zasnova samega razvoja možna na več načinov. Lahko so zasnovane kot podjetniški vpogled posameznika, razvijajo se *ad hoc* kot odziv na sprotne spremembe ali pa kot rezultat sistematičnega načrtovanja in analiz (Collins, Devanna, str. 341).

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA PAPIRNICA VEVČE D.O.O.**

#### **3.1 Nastanek in razvoj**

Slovenski podjetnik Fidelis Trpinc je leta 1843 zgradil stroj za izdelavo papirja na slapovih Ljubljane v Vevčah. Tedaj je nastala Papirnica Vevče. V obdobju 2. svetovne vojne se je tovarna tehnološko dobro razvijala, saj so v tem času postavili dva papirna stroja, brusilnico lesovine in belilnico celuloze ter zgradili infrastrukturo z lastno energetiko in industrijskim tirom.

Na začetku vojne je bila v lastništvu avstrijskega podjetja Laykam. Po vojni, v obdobju socializma in delavskega samoupravljanja, so bili v razvoju narejeni še nekateri veliki koraki. Postavili so še dva papirna stroja, pričela se je tehnologija premazovanja papirja, postavili so obrat za izdelavo zidnih tapet, posodobili so energetiko, proti koncu obdobja pa so zaustavili še dotrajane papirne stroje in stroje za dodelavo papirja. Za to obdobje sta značilni predvsem nerazumna stopnja zaposlovanja in izredno nizka produktivnost. Takratni pogoji poslovanja so tovarno pripeljali pred stečaj.

Težave, v katerih se je znašla, so botrovale temu, da je v podjetje vstopil tuji lastnik, podjetje Brigl & Bergmeister, v letu 1990. Takratno podjetje se je preoblikovalo v tri in Papirnica Vevče je obdržala le tiste dejavnosti in poslovna sredstva, ki so imela neposredno povezavo s proizvodnjo papirja. Z novim lastnikom je prišel tudi nov način vodenja, ki se je hitro odrazil na poslovnih rezultatih, predvsem pa na rasti produktivnosti.

V skladu z zakonskimi predpisi je podjetje v letu 1993 pričelo s postopkom lastninskega preoblikovanja, ki se je končal decembra 1997 z ustanovitvijo delniške družbe. Leta 2004, ko

je avstrijsko podjetje Brigl & Bergmeister postalo 100 % lastnik, se je podjetje iz delniške družbe ponovno preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo.

### **3.2 Dejavnost podjetja**

Po standardni klasifikaciji dejavnosti se podjetje nahaja v DE 21.120. Papirnica Vevče se ukvarja s proizvodnjo etiketnega papirja in papirja za gibko embalažo. Letno se na papir skupine Brigl & Bergmeister natiska približno 100 milijard etiket. Te vrste papir je tudi strateški proizvod podjetja.

Papirnica Vevče že dolgo ni osredotočena samo na notranje zmogljivosti temveč tudi na kupčeve želje in potrebe. Te imajo vpliv na proizvodnjo in oblikovanje ponudbe. Skupina Brigl & Bergmeister, v katero spada tudi Papirnica Vevče, je četrta med evropskimi proizvajalci etiketnih papirjev in papirjev za gibko embalažo.

### **3.3 Organizacijska in lastniška struktura podjetja**

Papirnica Vevče je bila vpisana v sodni register 31.8.1990. Po pravno-organizacijski obliki je družba z omejeno odgovornostjo.

Leta 2004 je postal 100 % lastnik podjetja Papirnica Vevče avstrijsko podjetje Brigl & Bergmeister. Skupaj sta del koncerna Prinzhorn Holding. Koncern ima v lasti še trinajst podjetij po Evropi, in sicer v Nemčiji, Avstriji, Madžarski, Hrvaški, Poljski, Romuniji, Bolgariji in Ukrajini.

Podjetje vodita dva direktorja, eden zadolžen za komercialno-finančno področje, drugi za tehnično-proizvodno področje. Pod splošno in finančno področje spadajo oddelki prodaje, logistike, priprave dela, nabave, kontrolinga, kadrovska služba, finance in IT. K tehnično-proizvodnem področju spada oddelek obratne tehnologije, oddelek papirnega stroja 4, oddelek papirnega stroja 5, oddelek premaza, dodelave, mehanike, tehnike, elektro in MRT (merilno regulacijska tehnika) oddelek (Priloga 1).

### **3.4 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja**

Papirnica Vevče je del skupine za proizvodnjo etiketnih papirjev za gibko embalažo. Skupina razume vizijo kot ambiciozen in drzen cilj, ki ga lahko z velikimi prizadevanji in nekaj sreče doseže v desetih letih. Vizija skupine je sestavljena iz sledečih nazornih opisov (<http://www.brigl-bergmeister.com>):

- Naša kakovost in storitve so merilo v naši panogi.
- Za trajnostno naravnano delovanje prejemamo mednarodna priznanja.
- Inovativnost je za nas izjemno pomembna.



- Razvoj kadrov je osrednji element naše podjetniške kulture.
- Naša podjetja so pomemben člen v verigi dobaviteljev naših kupcev.

Poslanstvo skupina razume kot izražanje najprvobitnejšega smisla podjetja. Glasi se (<http://www.brigl-bergmeister.com>): *»Naša strast do etiketnih papirjev in papirjev za gibko embalažo je temelj za uspeh.«*

Skupina si za cilj ne postavlja nujno količine, temveč vrhunsko kakovost. Proizvodi skupine Brigl & Bergmeister predstavljajo *»State of the art«* (najvišji nivo razvoja) predvsem na področju etiketnih papirjev. To dejstvo je temelj, da so vodilni na tem področju.

Vse svoje moči – kot so naložbe, raziskovanje in razvoj, prodaja in trženje – so usmerili v en cilj: na izdelavo etiketnih papirjev in papirjev za gibko embalažo. Ta moč, ki jo je skupina pridobila s koncentracijo, pa jo odlikuje ne le kot specialista, temveč tudi kot celovitega ponudnika na globalnem mednarodnem trgu etiketnih in embalažnih papirjev.

Proizvodnja poteka z uporabo modernih sistemov vodenja procesa in kakovosti. Vrhunska tehnologija je cilj, za katerega si Papirnica Vevče prizadeva, ko gre za najboljše etiketne papirje in papirje za gibko embalažo.

## **4 ANALIZA OKOLJA PODJETJA PAPIRNICA VEVČE D.O.O.**

V nadaljevanju bom kot del izdelave planskih predpostavk analizirala širše in ožje okolje podjetja. Najprej bom podala oceno širšega, in sicer gospodarskega, politično-pravnega, tehnološkega, kulturno-socialnega in naravno-demografskega okolja. V naslednjem podpoglavju se bom osredotočila na papirno panogo, na njeno stanje in razvoj ter bom poskušala napovedati prodajo.

### **4.1 Analiza širšega okolja podjetja**

#### **4.1.1 Gospodarsko okolje**

Gospodarsko podokolje je ključna kategorija, ki vpliva na poslovanje podjetij. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila mednarodno gospodarsko okolje in oceno gospodarskega položaja v Sloveniji.

Mednarodni denarni sklad (v nadaljevanju IMF) v svojih napovedih predvideva finančno krizo do leta 2010. Za letos napoveduje 3,8 % gospodarsko rast, za leto 2009 pa le 3 %. Po letu 2002 naj bi bila to najbolj umirjena rast svetovnega gospodarstva. Sklad je krepko znižal svoje napovedi iz julija 2008, ko je napovedal 4,1 % rast za 2008 in 3,9 % za letos. Rast svetovnega gospodarstva pod 3 % se že obravnava za recesijo, to pomeni, da je svetovno gospodarstvo že na robu le-te ([www.mladina.si](http://www.mladina.si)).

Prav tako se Evropa sooča s finančnimi težavami. Že avgusta 2008 je IMF napovedal gospodarsko rast v evrskem območju 1,7 %, prihodnje leto pa 1,2 %. V zadnjem polletnem poročilu pa je objavil upočasnitev na 1,3 % za letos in 0,2 % za leto 2009. IMF pravi, da so epicenter upočasnjevanja svetovne gospodarske rasti ZDA (www.mladina.si).

Na IMF so poročali tudi o inflaciji v evrskem območju, ki naj bi letos znašala 2,8 %, v letu 2009 pa naj bi se znižala na 1,9 %. S tem bi spet prišla pod srednjeročno mejo Evropske centralne banke. Inflacijo spodbujajo predvsem visoke cene nafte in nekaterih surovih materialov (www.mladina.si).

V Tabeli 3 vidimo, da za naše trgovinske partnerice iz evrskega območja v letošnjem letu in v 2009 Eurostat predvideva še občutnejšo upočasnitev rasti od pomladi pričakovane. V prvi polovici leta je bila rast BDP v evrskem območju 1,8 %, predvsem zaradi visoke rasti v gradbeništvu, v drugem četrtletju pa se je umirila bolj, kot je bilo pričakovati spomladi (Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2008, str. 8).

*Tabela 3: Napoved UMAR gospodarske rasti v najpomembnejših zunanjetrgovinskih partnericah Slovenije v %*

<b>Država</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
EU	3,1	2,9	1,4	1,1	2,0
Evrsko območje	2,8	2,6	1,3	1,0	1,8
Nemčija	3,0	2,5	1,6	0,9	1,6
Italija	1,8	1,5	0,1	0,5	1,2
Avstrija	3,4	3,1	2,2	1,8	2,3
Francija	2,2	2,2	1,1	1,0	2,0
Združeno kraljestvo	2,9	3,1	1,2	0,9	1,8
Madžarska	3,9	1,3	2,4	3,2	4,3
Poljska	6,2	6,6	5,5	5,0	5,0
Hrvaška	4,8	5,6	4,4	4,7	5,0
BiH	6,7	6,0	5,0	5,2	6,0
Srbija	5,7	7,5	5,5	5,5	6,0
Makedonija	4,0	5,1	4,8	5,5	6,0
ZDA	2,8	2,0	1,6	1,4	2,8
Rusija	7,4	8,1	7,5	6,9	6,0

*Vir: UMAR, Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2008, Tabela 1.*

Ker visoka rast cen osnovnih življenjskih potrebščin vpliva na kupno moč gospodinjstev, se bo rast zasebne potrošnje še zniževala. Poslabšani obeti za gospodarsko rast pa naj bi povečali brezposelnost, ne bodo spodbujali rasti plač in počasnejša bo rast investicij (Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2008, str. 8).

Tudi v Sloveniji se gospodarska rast umirja. V Tabeli 4 vidimo, da je gospodarska rast v drugem četrtletju 5,5 %, v primerjavi z letom 2007 je prišlo do pričakovane umiritve.

Tabela 4: Gibanje BDP v Sloveniji

Leto/četrletje	BDP v mio EUR	Realna rast %
2008, II	9.353	5,5
2008, I	8.525	5,4
2007, IV	8.596	4,7
2007, III	8.730	6,4
2007, II	8.537	6,0
2007, I	7.679	7,2
2006, IV	7.911	6,3
2006, III	7.871	6,1
2006, II	7.779	5,1
2006, I	6.888	5,4

Vir: SURS, <http://www.stat.si/bdp.asp>, 2008.

V podjetju Papirnica Vevče se na umirjanje gospodarske rasti odzivajo hitro in učinkovito. Zaradi slabe gospodarske rasti ima podjetje v tem času predvsem manj naročil in posledično višje zaloge v skladiščih. Ker se bo zniževala rast zasebne potrošnje, se bo to poznalo tudi pri prodaji pijače in seveda posledično pri prodaji papirja za embalažo. Banke bodo lahko dajale le drage kredite in podjetje se bo težje odločalo za investicije.

Čeprav so napovedi cen surovin trenutno na trgu ugodne, je nižja tudi prodajna cena papirja. Kratkoročno se s krizo v podjetju spopadajo tako, da se papirni stroj 4 ob vikendih ustavlja ter da so že drugič letos ustavili celotno proizvodnjo za en teden. Z mesecem junijem 2009 bo papirni stroj 4 dokončno ustavil obratovanje in bodo zaradi tega odpuščanja zaposlenih neizogibna.

#### 4.1.2 Politično-pravno okolje

Na referendumu leta 2003 je 89,64 % volilcev podprlo vstop Slovenije v Evropsko unijo, 1.5. 2004 pa je postala članica. Slovenija je danes del družine 27 držav članic EU, ki so ekonomsko, družbeno in politično globoko povezane. Zastopana je v vseh institucijah EU in sodeluje pri vseh odločitvah, ki jih te institucije sprejmejo. Ima komisarja v Evropski komisiji, sedem poslancev v Evropskem parlamentu in ima pri odločitvah Sveta EU enakopraven glas z vsemi ostalimi državami članicami (<http://evropa.gov.si>).

1.1.2007 je Slovenija uvedla novo plačilno sredstvo, evro. Evro je v Sloveniji nedvomno pripomogel k večji konkurenčnosti kot posledici primerljivejših cen v območju evra in oblikovanju stabilnejšega okolja za celotno gospodarstvo, ker enotna valuta odpravlja tečajna tveganja in stroške menjave denarja. Kot slabost uvedbe evra nekateri navajajo tudi prenos

dela pristojnosti monetarne politike na Evropsko centralno banko in dejstvo, da država ne vodi več svoje politike deviznega tečaja (<http://evro.si>).

Papirnica Vevče je s prevzemom evra v Sloveniji veliko pridobila predvsem pri znižanju negativnih tečajnih razlik zaradi velikega obsega poslovanja z državami Zahodne Evrope. Zaradi tujega zasebnega lastnika podjetja pa ostale spremembe v političnem okolju v Sloveniji, ne vplivajo veliko nanj.

#### **4.1.3 Tehnološko okolje**

Za gospodarski razvoj Slovenije je nujen tehnološki napredek, ki se ga v Sloveniji ne spodbuja ustrezno. Zato je potrebno sodelovanje med politiko, znanostjo in gospodarstvom. Po podatkih švicarskega raziskovalnega inštituta IMD je bila lani Slovenija na 45. mestu med 60 državami po konkurenčnosti, zaostaja tudi za Češko in Slovaško. Obseg sredstev za raziskave in razvoj se je znižal za 20 %, kar se ni v nobeni državi v EU (<http://www.finance.si>).

Strokovnjaki s področja tehnološkega razvoja pa opozarjajo, da so se v razpravah o strategiji razvoja Slovenije oblikovala stališča, da naj bi Slovenija vlagala predvsem v tri prednostna področja. Gre za vlaganje v človeški kapital (izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje stopnje delovne aktivnosti), tehnološki razvoj (povečanje vlaganj v raziskave in razvoj ter povečanje njihove učinkovitosti) ter vlaganja v institucionalni okvir (konkurenčno poslovno okolje, tuje naložbe ...) (<http://www.finance.si>).

Pojavljajo se različni koncepti in modeli, s katerimi razvojna politika spodbuja razvoj teh sistemov. Gre za povezovanje v proizvodnih verigah za izboljšanje tehnoloških sposobnosti skupine, možnosti za skupna vlaganja v razvoj specialnih in tehnoloških znanj ter vzpostavljanje povezav med podjetji in izobraževalnimi ter raziskovalnimi institucijami. (<http://www.tvp.si>).

Papirnica Vevče veliko sodeluje z Inštitutom za celulozo in papir, kjer sledijo vsem novim trendom s področja tehnologije papirja. Njihov cilj je tudi tehnološki razvoj stroke ter izboljšanje konkurenčnosti slovenskih podjetij v tej panogi.

Evropska unija svojim članicam z namenom spodbujanja inovativnosti, razvoja in rasti ponuja nepovratna denarna sredstva. Da bi na pozivih in razpisih projektov Papirnica Vevče dosegala čimvečjo učinkovitost, je bilo organizirano izobraževanje, na katerem so se udeleženci seznanili s tem, kako pripraviti prijavo za nepovratna sredstva.

#### **4.1.4 Kulturno-socialno okolje**

Pojav spremembe vrednosti je zaposlil teoretike s področja proučevanja kulture. Stara »protestantska etika«, za katero sta bila značilna asketizem in trdo delo, se umika novi etiki. Na obzorju je uživaštvo in individualizem. Za podjetja ni več dobiček edini kriterij uspešnosti temveč se povečuje pomen socialne odgovornosti. Na podjetniške odločitve imajo pogosto vpliv skupine iz okolja, ki delujejo le v splošnem interesu (Kavčič v Možina et al., 1994, str. 174).

Homogena delovna sila je stvar preteklosti, saj vedno več podjetij svoje poslovanje širi čez meje domovine. Življenje v globaliziranem svetu zahteva vse več medkulturnih stikov, posledično pa tudi medkulturnih trkov.

Obvladovanje kulturnih razlik, predvsem odnosa do vrednot, kot so čas, izražanje čustev, želja po zasebnosti in sproščenost v komunikaciji, je pogosto ključ do premagovanja meja, tako geografskih kot miselnih, v delovnih timih in poslovnih odnosih iz različnih geografskih okolij. Ker komunikacija s sodelavci in poslovnimi partnerji iz drugačnega kulturnega okolja zahteva prilagajanje tako na naši kot njihovi strani, je poznavanje pravil in delovanja medkulturnega managementa postala nuja (<http://dnevnik.si>).

V podjetju Papirnica Vevče je stik med avstrijsko in slovensko kulturo čutiti pri vsakdanjem delu. Dokumentacija je večinoma dvojezična, pogovori pa potekajo v glavnem v nemškem jeziku. Kljub temu, da veliko avstrijskih sodelavcev govori dobro angleško, se na sestankih z udeleženci obeh držav, uporablja nemški jezik. Menim, da to Slovence avtomatično postavlja v podrejeni položaj.

Zaposleni se počasi navajajo sprejemati način dela avstrijskih kolegov. Glede na to, da je know-how prevzet v celoti iz Avstrije, je potrebno, da se delo prilagaja avstrijskemu načinu. V nekaterih primerih je moč zaznati prevzemanje idej iz avstrijske kulture v namen izboljšanja dela v podjetju. Pri reševanju konfliktov je zaznati na obeh straneh željo po čimprejšnjem reševanju le-teh in neoviranem sodelovanju v prihodnje. Avstrijski sodelavci se pa opazno odzovejo na konflikte zelo neposredno in jasno zagovarjajo svoja stališča.

Sodelavci so na poklicni ravni dokaj povezani. V Sloveniji je običaj, da se sodelavci med sabo tikajo, kar za Avstrijce ni značilno. Nazivajo se s priimki in le redko z imeni. Prijateljski odnos, ki je značilen za slovenske sodelavce v podjetju, je za avstrijske problem, saj ne poznajo zasebnega položaja sodelavca.

#### **4.1.5 Naravno-demografsko okolje**

Podjetja, ki proizvajajo celulozo, papir, papirno embalažo in obdelujejo les, kot so žage in proizvajalci lesenih plošč, imajo kot skupni imenovalec svoje najpomembnejše surovine: les

ali odpadni papir in les. Zato se zanje uporablja pojem „gospodarske panoge, ki temeljijo na gozdarstvu“.

Panoga vključuje tudi specializirane sektorje, kot sta plutarska in tiskarska panoga. V vrednostni verigi od gozda do končnih proizvodov, konkurenčnost vmesnih faz proizvodnje koristi drugim fazam v proizvodnem procesu. Na primer, konkurenčno gozdarstvo poveča konkurenčnost lesne in papirne panoge (<http://eur-lex.europa.eu>).

Gospodarske panoge v EU, ki temeljijo na gozdarstvu, so na splošno konkurenčne ter so tehnično in tržno učinkovite. Sektorji EU za proizvodnjo celuloze, papirja, obdelavo lesa in tiskarski sektor so na številnih področjih vodilni v svetu. Vendar pa se sektor sooča s številnimi izzivi, zlasti glede dostopa do surovin, potrebe po znižanju emisij toplogrednih plinov, inovacij, trgovine in obveščanja o gozdarskih proizvodih. Poleg tega so za sektor obdelave lesa in tiskarski sektor zelo pomembna mala in srednja podjetja (<http://eur-lex.europa.eu>).

Nezakonita sečnja in obdelava tako pridobljenega lesa ter trgovina z lesnimi proizvodi spodkopavajo zakonite in življenjske pogoje, pri čemer ustvarjajo okoljske in socialne probleme, za svoje proizvode ponujajo nižje cene ter slabijo podobo sektorja. Akcijski načrt EU o uveljavitvi zakonodaje, upravljanju in trgovanju na področju gozdov (FLEGT), se na navedena vprašanja odziva z ukrepi, ki upoštevajo ponudbo in povpraševanje (<http://eur-lex.europa.eu>).

V podjetju Papirnica Vevče se zavedajo trajnostnega razvoja gozdov in so zato tudi nedavno pridobili FSC (Forest Stewardship Council) certifikat. Ta zagotavlja sistem certificiranja sledenja lesa in tako podjetje zaščiti gozdne vire ter prispeva k ugledu blagovne znamke in zaupanju kupcev vanjo.

Tudi uvedba HACCP sistema v Papirnici Vevče je veliko prispevala k izboljšanju ugleda in povečanju prodaje papirja. HACCP pomeni **H**azard **A**nalyses and **C**ritical **C**ontrol **P**oints, torej analiziranje tveganj snovi in kontroliranje kritičnih točk. S to metodo se sistematično prepoznavajo in preprečujejo potencialne nevarnosti za živila (in seveda tudi embalažo).

Okoljski certifikat ECO 14001 potrjuje prizadevanja obeh podjetij pri uresničevanju odgovornosti na področju varovanja okolja, zmanjševanju morebitnih tveganj in izpolnjevanju zahtev, ki jih nalaga zakonodaja s področja varovanja okolja.

S temi visokimi standardi, ki jih v Papirnici Vevče in podjetju Brigl & Bergmeister potrjujejo omenjeni certifikati je, ne nazadnje, zagotovljena tudi boljša preglednost, in sicer tako za kupce na eni strani kot tudi za pristojne državne službe na drugi. Za kupce to pomeni vsekakor večjo varnost lastnih proizvodov, ki prihajajo v stik z embalažnimi papirji in

etiketami proizvajalca B&B. Temu se seveda pridružuje tudi jamstvo, da se upoštevajo in izpolnjujejo vse zakonske zahteve.

Voda je eden najdragocenejših evropskih virov. Dolgoročno upravljanje s tem virom bo pokazalo raven, ki jo je dosegla civilizacija. Površinske vode pomagajo uravnati podnebje in so življenjski prostor za rastline in živali. Podzemna voda pa vzdržuje pretok rek prek celega leta in je vir čiste vode za človeške potrebe. EU je naredila veliko za zaščito tega vira. Stanje močno onesnaženih rek se je izboljšalo, predvsem s pomočjo boljšega čiščenja odpadnih voda (<http://www.itr.si>).

V podjetju Papirnica Vevče se zavedajo pomena čiste vode in zato se je lani zaključila gradnja biološke čistilne naprave, s katero je podjetje doseglo, da bodo odpadne vode, ki se bodo spuščale iz papirnice v Ljubljano, v kar največji meri očiščene.

Papirnica Vevče s tem izpolnjuje stroge evropske zahteve, ki jih določajo IPPC direktive (Council Directive concerning Integrated Pollution Prevention and Control), saj stara čistilna naprava ni bila več kos tej nalogi.

Demografija je rezultat različnih faktorjev, kot so rodnost, pričakovana življenjska doba in migracijski tokovi. Trenutne stopnje v državah EU kažejo na velike demografske spremembe do leta 2050, predvsem se bo prebivalstvo staralo, povprečna starost naj bi iz 39 let prišla na 49 let (<http://www.europarl.europa.eu>).

V Sloveniji je sredi leta 2008 živel 2.039.399 prebivalcev, v drugem četrtletju je število naraslo za 0,5 %. Največji delež so k temu prispevali tujci, predvsem tisti z začasnim bivališčem pri nas. Delež žensk je 50,4 %, ostalo pa so moški (SURS - Naravno in selitveno gibanje prebivalstva, junij 2008).

## **4.2 Analiza ožjega okolja podjetja**

V analizi ožjega okolja se bom osredotočila na papirno panogo, njene dejavnike razvoja ter analizirala privlačnost panoge.

### **4.2.1 Predstavitev papirne panoge**

Papirna panoga ima dolgo zgodovino, izum izdelave papirja pripisujejo kitajskemu ministru Tsai Linu leta 105 n.št. Ker je veljala umetnost izdelovanja papirja za tajnost, je trajalo kar nekaj stoletij, da se je razširila tudi v druge dežele.

Kljub informacijski dobi je papir glavno orodje za širjenje znanja, kulture in informacij. Nove tehnologije so le dopolnile zanj. Celuloza, papir in karton so nepogrešljivi na vseh področjih, od komunikacij, oglaševanja, kulture, zdravstva, prehrane ipd.

Papirna panoga je koristna in okolju prijazna z več vidikov:

- zaradi obnovljivih virov,
- zaradi uporabe lesnih odpadkov,
- delež recikliranih vlaken iz leta v leto raste,
- ne onesnažuje okolja, ker je papir hitro razgradljiv.

Izbira papirja pred plastiko pomeni pozitiven učinek na okolje. Uporaba gozdnih virov na odgovoren način pomaga, da se zagotovi gozdu vitalnost in da se nadaljuje rast. S temi proizvodi se življenjski cikel razširi, saj se jih lahko reciklira. Ko to ni več mogoče, jih lahko spremenimo v obnovljiv vir energije.

V Sloveniji je bilo za papirno panogo poslovno leto 2007 precej uspešnejše kot leto poprej. Povišale so se prodajne cene izdelkov vendar so se cene energije in celuloze prav tako povišale. Količinsko se je proizvodnja povečala za 1 %, izvoz pa za 4 %, vrednostno pa za 8%, od tega 62 % v države EU (Poročilo o poslovanju panoge, 2007, str. 5, 6).

Število zaposlenih se je zmanjšalo za 243 delavcev, zato se je dodana vrednost na delavca povišala za 10,2 %, še vedno pa ima Slovenija v primerjavi z Avstrijo trikrat manjšo bruto dodano vrednost na zaposlenega. Realizirana so bila tudi zelo visoka investicijska vlaganja, 13,2 mio EUR je več kot polovica vseh vlaganj, in sicer za okoljska vlaganja (Poročilo o poslovanju panoge, 2007, str. 4). V Tabeli 5 bom predstavila še kratko SWOT analizo panoge.

*Tabela 5: SWOT analiza papirne panoge v Sloveniji*

<p><b>Prednosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaloge lesne biomase,</li> <li>- mali fleksibilni obrati,</li> <li>- sposobnost za zasedbo tržnih niš, predvsem v segmentu embalažnih in grafičnih papirjev,</li> <li>- cena delovne sile v odnosu na kakovost.</li> </ul>	<p><b>Slabosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nizka izobrazbena stopnja zaposlenih,</li> <li>- energetska intenzivnost,</li> <li>- visoke emisijske koncentracije v okolje,</li> <li>- nizka dodana vrednost na zaposlenega,</li> <li>- nizke obrestne mere,</li> <li>- zastareli modeli organizacije podjetij,</li> <li>- visoki stroški energije.</li> </ul>
--	---

(nadaljevanje na naslednji strani)



(nadaljevanje)

<b>Priložnosti:</b>	<b>Nevarnosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- konjunktura v Evropi,</li><li>- hitro rastoči trgi v Rusiji in Aziji,</li><li>- boljše gospodarjenje z gozdovi,</li><li>- specializacija,</li><li>- povečane kapacitete recikliranja,</li><li>- izraba informacijske tehnologije,</li><li>- uvajanje znanj iz biotehnologije in nanotehnologije,</li><li>- razvoj novih proizvodov z višjo dodano vrednostjo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- naraščajoči stroški transporta in energije,</li><li>- povišani stroški reciklaže,</li><li>- počasen tempo prestrukturiranja,</li><li>- zmanjšanje investicij v R&amp;R,</li><li>- povečanje konkurence elektronskih medijev,</li><li>- poostrena okoljska zakonodaja,</li><li>- primanjkljaj visoko izobražene delovne sile.</li></ul>

*Vir: Kovačič, Papir, junij 2006, str. 3.*

#### 4.2.1.1 Dejavniki razvoja papirne panoge

Vodilno vlogo papirne panoge glede na trajnostni razvoj poudarjajo predvsem sledeči dejavniki.

Evropa je s stopnjo recikliranja 56 % vodilna v svetu. Celulozna in papirna panoga je s skoraj 50 % deležem obnovljivih energentov v kurivih največji proizvajalec in uporabnik bioenergije v Evropi. 76 % proizvedene energije izvira iz obratov s certificiranim sistemom okoljskega managementa. 45 % uporabljenega lesa izvira iz certificiranega trajnostnega gospodarjenja z gozdom in ta % vsako leto raste (Kovačič, 2006, str. 3).

Stalno prisotna zaostrena globalna konkurenca zahteva, da tudi politika EU namenja več pozornosti ekonomskim dejavnikom. Papirna panoga je zaradi globalno delujočih podjetij značilen primer, ki mora zaradi boljših pogojev investirati v Južni Ameriki in Aziji. Majhna in srednja podjetja pa te možnosti nimajo, zaradi česar je bilo v zadnjem letu 35 tovarn papirja v Evropi zaprtih, napovedana pa so zaprtja še v prihodnje (Kovačič, 2006, str. 3).

Da bi lahko zagotovili, da pride do izboljšanja uspešnosti evropske celulozne in papirne panoge, da se poveča prispevek te panoge k doseganju ciljev, ki jih postavljajo strategije EU, je agenda CEPI (Comitee European for Paper Industry) poudarila sledeče ključne teme politike EU (Kovačič, 2006, str. 3):

- pregledati in na novo definirati politiko uporabe biomase,
- hitro izboljšati sistema EU trgovanja z emisijami,
- nadaljevati z liberalizacijo trga z energijo,
- uravnovežiti določitve za certifikacijo lesa in recikliranja na trgu proste nabave.

#### 4.2.1.2 Stanje panoge v Evropi kot ciljnemu trgu

Evropska papirna panoga obsega danes 830 podjetij s 1220 obrati. Proizvedena količina papirja znaša okoli 100 milijonov ton, kar je 29 % svetovne proizvodnje. Panoga ustvarja 270.000 delovnih mest (Poročilo o poslovanju panoge, 2007, str. 5).

Grafični papir zajema okrog 50 % proizvodnje papirja v EU, embalažni 40 % in 10 % papir za higieno. Glavni proizvajalec papirja v EU je Nemčija, sledijo pa ji Finska, Švedska in Francija, te so tudi glavne proizvajalke celuloze. Papir in karton predstavlja 40 % vse embalaže v Evropi (Poročilo o poslovanju panoge, 2007, str. 5).

Za razliko od slovenske papirne panoge, so razvite evropske države s subvencijami pomagale ohraniti proizvodnjo papirja tudi v kriznih časih. Zasebnemu kapitalu so omogočile investicije in s tem ohranitev delovnih mest. Papirna panoga je v razvitih državah, kot na primer v Nemčiji in na Finskem, v Švici, Italiji, Avstriji in na Češkem, ena vodilnih proizvodnih panog, kjer s stalnimi inovacijami v posodobitev proizvodnje izboljšujejo konkurenčnost. Takšne prakse pri nas v Sloveniji ni (Meršol, Soban & Baković, 2007, str. 7).

Je pa res, da poraba papirja na prebivalca v Evropi raste. Za papirno panogo je na nek način sovražnik a tudi spodbujevalec Vzhod. Pritisk pomeni združitev znanja, skupnih interesov in usmeritev na trge, kjer so konkurenčni (Kadunc, 2007, str. 3).

V Tabeli 6 vidimo, da je Nemčija največja država partnerica za slovensko papirno panogo, sledijo pa ji ostale države Zahodne in Vzhodne Evrope ter bivše Jugoslavije.

*Tabela 6: Pomembnejše države partnerice papirne panoge v Sloveniji v letu 2007*

Država	Izvoz v tonah			Uvoz v tonah		
	Leto 2006	Leto 2007	Index 06/07	Leto 2006	Leto 2007	Index 06/07
Nemčija	82.470	87.277	105,8	104.099	92.580	88,9
Italija	109.214	108.319	99,2	184.291	196.542	106,6
Hrvaška	91.130	99.704	109,4	95.595	104.623	109,4
Srbija	42.389	47.031	111,0	0	0	0
Avstrija	45.446	48.548	106,8	129.575	141.704	109,4
Madžarska	41.432	37.317	90,1	40.256	44.945	111,6
Francija	23.624	23.114	97,8	0	0	0
Poljska	20.258	21.729	107,3	0	0	0
Vel. Britanija	18.395	16.737	91,0	0	0	0
Češka	0	0	0	68.678	74.915	109,1
Finska	0	0	0	13.628	18.967	139,2
Ostale države	267.985	287.176	107,2	152.732	158.786	104,0

*Vir: GZS, Poročilo o poslovanju panoge v letu 2007, tabela 6.*

## 4.2.2 Analiza privlačnosti panoge

V poglavju 2.3.1.1 sem opisala analizo privlačnosti panoge po Porterju. Če povzamem, so to določljivke, ki vplivajo na cene, stroške, investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Če hočemo oceniti stopnjo privlačnosti panoge in s tem določene strategije za vstop v določeno panogo, moramo poznati dejavnike, od katerih so odvisne določljivke, ki določajo privlačnost panoge (Pučko, 1999, str. 127).

V nadaljevanju bom v tabelah predstavila dejavnike, ki vplivajo na posamezno določljivko in na koncu s tehtanjem navedenih določljivk privlačnosti panoge izoblikovala oceno privlačnosti panoge. Ocene sem podala na podlagi intervjujev z vodjem prodaje, vodjem tehnologije ter vodjem kontrolinga. Ocene so podali s pomočjo analiz, ki so v preteklosti že bile narejene oz. so ocenili stanje subjektivno, s poznavanjem razmer na trgu.

Posamezne določljivke sem ocenila z ocenami od 1 do 5, pri katerih ocena 1 pomeni zelo šibek vpliv na podjetje, ocena 5 pa zelo močnega.

V Tabeli 7 sem ocenila nevarnost vstopa novih konkurentov s pomočjo naštetih ovir, katerim sem dodala oceno.

V podjetju Papirnica Vevče je heterogenost proizvodov zelo velika, saj ima v asortimanu kar 17 vrst papirjev. Podjetje Stora Enso je največji konkurent podjetja in ima v svojem asortimanu poleg etiketnega papirja in papirja za gibko embalažo, še vrsto drugih papirjev, npr. pisarniškega. Zato je v primerjavi z njim število vrst papirja zelo majhno, če pa ga primerjam z matičnim podjetjem, je pa heterogenost velika, saj v podjetju Brigl & Bergmeister proizvajajo 9 vrst papirja.

Zelo velika ovira za vstop konkurentov v panogo je velik obseg naložb, saj so stroji in oprema papirnic zelo dragi in visoko tehnološko zahtevni za upravljanje ter vzdrževanje, raven strokovnega znanja mora biti zato na visokem nivoju.

Dostop do surovin je sicer dober, dobavitelji se tudi držijo vseh dobavnih rokov, ko gre za dobavitelje po Evropi. Obstajajo pa izjeme, saj nekatere surovine prihajajo iz oddaljenih držav in drugih kontinentov ter se zaradi transporta dobavni rok podaljša.

Za vstop v panogo je zahtevana visoka raven znanja s področja papirne panoge, zato menim, da je to velika ovira za vstop v panogo. Izobraževanja s tega področja v Sloveniji ni, ni pa niti zanimanja. Zato potencialni vstopnik na trg ne bi mogle priti do kadra, s katerim bi učinkovito vodil podjetje na tem zahtevnem trgu.

Tabela 7: Ocenjevanje nevarnosti novih vstopov konkurentov v panogo

Ovire za vstop v panogo	Zelo šibka	Šibka	Srednja	Velika	Zelo velika	Točkovna ocena
Heterogenost proizvodov			●			3
Blagovne znamke			●			3
Zahtevan velik obseg naložb				●		4
Zahtevana raven znanja				●		4
Dostop do surovin			●			3
<b>SKUPNA OCENA</b>			●			<b>3</b>

Vir: Lastna ocena.

V Tabeli 8 je prikazana ocena pogajalske moči dobaviteljev. Za Papirnico Vevče igra stabilnost dobaviteljev veliko vlogo. S tem si podjetje zagotovi konstantno kvaliteto surovin in dobre dobavne pogoje zaradi dolgoročnega sodelovanja in velikosti dobav. Zamenljivost surovin je možna, v okviru sprejemljivih cenovnih in kvalitativnih odstopanj (npr. manj zaznaven vonj lateksa v papirju), ohraniti pa je potrebno kakovost proizvoda na enaki ravni. Za večino surovin obstaja substitut, le nekaj jih je proizvedenih izključno za Papirnico Vevče.

Dobavitelje se ocenjuje po posameznih kriterijih, ki so kakovost dobavljenih surovin, dobavni in plačilni pogoji ter sodelovanje med njim in nabavno službo. Sam strošek zamenjave dobavitelja predvidoma ne bi bil visok, tveganje je bolj na strani prikrajšanosti glede konstantne kvalitete in ostalih pogojev. Zato se za spremembo dobavitelja odločijo le v skrajnem primeru, ko gre za kršenja pogodbe med obravnavanim podjetjem in dobaviteljem. Surovine podjetje nabavlja iz celega sveta. Najbolj ugodno je, da so dobavitelji iz bližnjih držav, saj je to povezano z dobavnimi roki in transportnimi stroški. Najpogosteje so dobavitelji iz Avstrije, Nemčije, Švice in Italije.

Tabela 8: Ocenjevanje pogajalske moči dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev	Zelo šibka	Šibka	Srednja	Velika	Zelo velika	Točkovna ocena
Zamenljivost surovin				●		4
Tveganje spreminjanja dobavitelja				●		4
Koncentracija dobaviteljev					●	5
Pomen obsegov dobav			●			3
Relativni stroški dobav					●	5
<b>SKUPNA OCENA</b>				●		<b>4</b>

Vir: Lastna ocena.

V Tabeli 9 sem ocenila pogajalsko moč kupcev. Koncentracija kupcev je velika, največ jih je koncentriranih na zahodnem delu Evrope in v bivši Jugoslaviji. To pomeni, da so kupci med

seboj lahko dobro informirani o pogojih dela s podjetjem in imajo ugodna izhodišča pri pogajanjih z vodjem prodaje.

Prodajne cene Papirnice Vevče so fleksibilne, za vsakega kupca je drugačna prodajna cena, odvisna od velikosti naročila in ostalih prodajnih pogojev. Kupci se glede na politiko cen odločajo za večja naročila, saj se pri naročilu, manjšem od 5 ton papirja obračunava pribitek v višini 50 EUR na tono in jim tako zviša prodajno ceno.

Kupec se odloča za nakup na podlagi blagovne znamke, s katero je zadovoljen in točno ve, kaj bo dobil, saj je kakovost izdelkov standardna in podprta s certifikati. Kot substitut bi tu omenila predvsem plastiko, ki grozi papirnim etiketam. Trendi kažejo upad povpraševanja po etiketnem papirju, ta ostaja le še na izdelkih višjega cenovnega razreda.

Tabela 9: Ocenjevanje pogajalske moči kupcev

Pogajalska moč kupcev	Zelo šibka	Šibka	Srednja	Velika	Zelo velika	Točkovna ocena
Geografska koncentracija kupcev				●		3
Obseg nakupov			●			4
Stopnja informiranosti kupca				●		4
Obstoj substitutov				●		4
Pomen nabavne cene za kupca				●		4
Diferenciacija proizvoda		●				2
Blagovna znamka			●			3
Kupčev zaslužek			●			3
<b>SKUPNA OCENA</b>			●			<b>3</b>

Vir: Lastna ocena.

V Tabeli 10 sem ocenila nevarnost substitucije. Tu bi predvsem poudarila nagnjenost kupca k substituciji izdelka, saj se veliko proizvajalcev pijač odloča za plastično etiketo zaradi nižje cene in bolj modnega videza. Ekološko je sicer papir daleč pred plastičnimi etiketami, a potrošnik ni še toliko ekološko osveščen, da bi dajal prednost temu pred maloprodajno ceno izdelka. Tako papir ostaja etiketa na prestižnejših in dražjih izdelkih.

Tabela 10: Ocenjevanje nevarnosti substitucije

Nevarnost substitucije	Zelo šibka	Šibka	Srednja	Velika	Zelo velika	Točkovna ocena
Razmerje kvaliteta/cena				●		4
Stroški substitucije			●			3
Nagnjenost kupca k substituciji					●	5
<b>SKUPNA OCENA</b>				●		<b>4</b>

Vir: Lastna ocena.

V Tabeli 11 sem ocenila rivalstvo konkurentov v panogi. Povprečna letna stopnja rasti panoge v Sloveniji od leta 2001 do 2006 je 3,74 %, kar ni tako malo v primerjavi s stopnjo rasti trga proizvodnje pijač, ki je 0,5 % in od katere je Papirnica Vevče zelo odvisna (Statistični letopis, 2007, Tabela 18.4.).

Koncentracija ponudnikov je bila velika, a se je v zadnjem času zaprlo kar nekaj konkurenčnih papirnic. Zato je ponudnikov vedno manj, ostajajo samo zdrava podjetja z veliko heterogenostjo proizvodov in proizvodnjo, ki temelji na ekonomiji obsega. Velika je tudi diverzifikacija konkurence, saj se le-ta ukvarja tudi s proizvodnjo drugih vrst papirja, v zadnjem času je v porastu povpraševanje za recikliranim papirjem.

Stopnja informiranosti je z razcvetom Interneta postala zelo visoka in na nekaterih področjih dostopa do zaupnih podatkov skoraj neobvladljiva. Vsak lahko v trenutku dobi želene informacije.

Kot oviro za izstop iz panoge vidim predvsem v tem, da je v tehnologijo vloženih veliko sredstev, katerih ne bo odjetje moglo povrniti, saj te strojne opreme ne bo imelo komu prodati. Panoga ni v rasti, papirnice se zapirajo, kupci pa kljub vsemu nekaj etiketnega papirja potrebujejo.

Pomen panoge za gospodarstvo v državi je srednji, saj nima zelo velikega obsega in stopnje rasti ter ne zaposluje veliko delavcev.

Tabela 11: Ocenjevanje rivalstva konkurentov v panogi

Določljivke rivalstva	Zelo šibka	Šibka	Srednja	Velika	Zelo velika	Točkovna ocena
Stopnja rasti panoge		●				2
Heterogenost proizvoda			●			3
Blagovne znamke			●			3
Koncentracija ponudnikov			●			3
Stopnja informiranosti					●	5
Diverzificiranost konkurence				●		4
Pomen panoge za gospodarstvo			●			3
Ovire za izstop iz panoge					●	5
<b>SKUPNA OCENA</b>			●			<b>3</b>

Vir: Lastna ocena.

Zaradi zgoraj navedenih določljivk sem rivalstvo konkurentov v panogi kot srednje.

Tabela 12 nam prikazuje privlačnost panoge, kjer ugotovimo, da gre za srednje privlačno panogo predvsem z vidika pogajalske moči dobaviteljev, kupcev, ovir za vstop v panogo in rivalstva med konkurenti.

Tabela 12: Povzetek privlačnosti panoge

Določljivke privlačnosti panoge	Zelo šibka	Šibka	Srednja	Velika	Zelo velika	Točkovna ocena
Ovire za vstop v panogo			●			3
Pogajalska moč dobaviteljev				●		4
Pogajalska moč kupcev			●			3
Nevarnost substitucije				●		4
Rivalstvo med konkurenti v panogi			●			3
<b>SKUPNA OCENA</b>			●			<b>3</b>

Vir: Lastna ocena.

Panoga je srednje privlačna z vidika ovir za vstop v panogo, pogajalske moči kupcev ter z vidika rivalstva konkurentov. Privlačnost panoge zmanjša predvsem pogajalska moč kupcev saj so le-ti izredno pomembni za panogo.

Kupci so izredno dobro obveščeni, obenem pa je zanje izredno pomembna cena izdelka, prav tako pa tudi kvaliteta. Večina podjetij proizvaja končne proizvode za potrebe tiskarjev, ki naknadno izdelek oplemenitijo in dodelajo (tisk, metalizacija, plastificiranje,..), del proizvodov pa je namenjen tudi končnim potrošnikom (papirnati robčki, toaletni papir, brisače).

Konkurence znotraj panoge je v Sloveniji relativno malo, saj ima skoraj vsaka papirnica specifičen proizvodni program, ki se v večini ne križa s proizvodnimi programi ostalih v panogi. Popolnoma druga slika je na svetovnih trgih, kjer je konkurenca močna in se je za vsakega posameznega kupca potrebno krepko boriti in konkurirati tako s kvaliteto kot tudi s ceno. Stopnja informiranosti kupcev je zelo visoka.

Dejavnik, ki pripomore k neprivlačnosti papirne panoge je vstop konkurentov v panogo. Namreč, za vstop so potrebna izredno visoka vlaganja, za zagon proizvodnje pa zahtevni proizvodno – tehnološki postopki, ki terjajo ljudi s specifičnim znanjem na relativno visoki ravni. Papirna panoga se bo verjetno kmalu srečala s problemom pomanjkanja ustreznega kadra za proizvodnjo papirja, kajti v določenih podjetjih jim tega že primanjkuje in morajo strokovnjake najemati iz tujine.

Pogajalska moč dobaviteljev in nevarnost substitucije naredijo panogo bolj neprivlačno. Panoga ne bo za nikogar privlačna, če ji grozi nevarnost, da bo plastika nadomestila papir. Za Papirnico Vevče, kot tudi za druge papirnice, pa igra stabilnost dobaviteljev določenih strateških surovin pomembno vlogo, kakor tudi raven cen ter ostalih dobavnih pogojev. Tudi zaradi tega panoga ni privlačna, saj so pogodbe z nekaterimi dobavitelji dolgoročne in novemu proizvajalcu ne bi mogli nuditi ugodnih dobavnih pogojev.

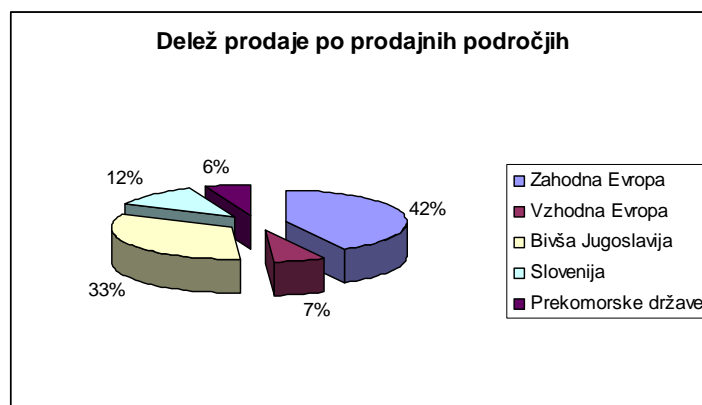
### 4.2.3 Analiza prodajnega trga

Ugotoviti tržni delež je relativno enostavno, če vemo, kateri je naš ciljni trg. V pomoč so nam zbrani podatki statističnih uradov, ki nam zagotovijo ocene skupne velikosti trga. Tako lahko podjetje obseg svoje prodaje deli z oceno skupne velikosti trga in dobi tržni delež.

V skupini Brigl & Bergmeister, kamor spada tudi Papirnica Vevče, se že poslužujejo ocenjenih skupnih vrednosti velikosti trga s strani statističnih uradov ter tako izračunavajo tržni delež. Svetovni tržni delež skupine je v preteklem obdobju znašal 26 % pri prodaji etiketnih papirjev.

Prodaja Papirnice Vevče na domačem trgu znaša približno 12 %, preostali delež je prodaja na tujih trgih (Slika 4). 33 % podjetje proda na trg bivše Jugoslavije, ostalo na v Evropo in Prekomorske države.

Slika 4: Povprečni delež prodaje po prodajnih področjih od leta 2004 - 2007



Vir: Lastni izračuni.

V primerjavi z letom 2006 se je prodaja v letu 2007 povečala za 11,3 %. Največ se je povečala prodaja etiketnih papirjev, za 15,8 %. Prihodki od prodaje so bili višji za 15,4 %. Prvič je bila presežena meja 100.000 ton prodaje. Večja prodaja je posledica povečanja prodaje strateških proizvodov, in sicer etiketnih papirjev in papirjev za gibko embalažo, ki je znašala 71.073 ton. S tem se je povečal tudi strukturni delež prodaje teh strateških proizvodov ter zmanjšal delež premazanih grafičnih papirjev za 8 %, kar je tudi strateški cilj tovarne.

V letu 2008 je planirana prodaja znašala količinsko 110.516 ton. 69 % obsegajo enostransko premazani etiketni papirji. Planirana povprečna cena na tono papirja je 948,51 EUR. Prihodki od prodaje naj bi tako znašali na letni ravni 104,825 mio evrov. 13 % planirane prodaje je znotraj države, ostalo je prodaja v tujini. Največji kupec je Nemčija s podobnim deležem kot Slovenija. Sledijo ji države bivše Jugoslavije, Italija in Nizozemska.



## 5 CELOVITA OCENA PODJETJA

V nadaljevanju bom ocenila uspeh in uspešnost poslovanja podjetja Papirnica Vevče v letu 2007.

### 5.1 Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja

V Prilogi 2 je predstavljen izkaz poslovnega izida podjetja. V letu 2007 je bilo v podjetju realiziranih 100,6 mio EUR prihodkov od prodaje in je bila tako prvič presežena meja 100 milijonov EUR. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja po obdavčitvi je znašal 1,4 milijona in je bil za 5,5 krat boljši kot v letu 2006. Izboljšan poslovni izid je rezultat večje količinske prodaje in višjih prodajnih cen ter ukrepov, s katerimi je podjetje obvladovalo stroške proizvodnje na planiranem nivoju. V nadaljevanju pa bom s pomočjo kazalnikov obračanja sredstev argumentirala uspešnost poslovanja obravnavanega podjetja v letu 2007.

#### *Dobičkonosnost prihodkov*

Ta kazalnik pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je bilo ugotovljene na 100 evrov doseženih skupnih prihodkov podjetja. Pri presoji tega kazalnika je potrebno upoštevati, da je čisti dobiček lahko zmanjšan za znesek izgube iz prejšnjih let, ki povečuje skupne odhodke.

Podjetje je poslovno uspešnejše, če izkazuje čisti dobiček in je vrednost tega kazalnika čim večja. Vrednost kazalnika je smiselno primerjati med podjetji v isti dejavnosti. Dejavnosti, kjer je obračanje sredstev hitrejše, imajo navadno nižjo dobičkonosnost prihodkov in obratno. Kazalnik vpliva na dobičkonosnost sredstev in kapitala.

#### *Dobičkonosnost sredstev*

Kazalnik kaže, kako uspešno je bil management pri upravljanju sredstev. Kaže, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je podjetje ugotovilo na vsakih 100 evrov obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana.

Podjetje posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja. Dobičkonosnost sredstev je zmnožek dveh drugih kazalnikov, izraženih v obliki razmerja, dobičkonosnosti prihodkov ter proizvodnosti sredstev: večja kot je vrednost obeh kazalnikov večja je vrednost kazalnika dobičkonosnosti sredstev.

#### *Dobičkonosnost kapitala*

Dobičkonosnost kapitala je s stališča lastnikov podjetja najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja management s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je podjetje doseglo na vsakih 100 evrov vloženega kapitala.

Podjetje je poslovno uspešnejše, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja podjetja. Dobičkonosnost kapitala je namreč odvisna od sestave virov financiranja sredstev.

Dobičkonosnost kapitala je mogoče primerjati z zahtevano dobičkonosnostjo kapitala: lastniki za svojo udeležbo pri financiranju podjetja zahtevajo določen dobiček, odvisen od tveganja. Če management ne zmore zagotavljati zahtevanega dobička, potem ne uresničuje cilja lastnikov.

V Tabeli 13 vidimo, da je podjetje Papirnica Vevče vsa leta imelo vse kazalnike višje vrednosti kot panoga. Od leta 2005 naprej je vidno upadanje, a še vedno je nad povprečjem panoge.

Tabela 13: Kazalniki obračanja sredstev

	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120
Kazalnik	2003		2004		2005		2006		2007	
Dobičkonosnost prihodkov	3,96	-1,16	5,39	2,15	0,30	1,63	0,28	-1,17	1,44	2,78
Dobičkonosnost sredstev	3,74	-0,88	5,75	1,64	0,32	1,35	0,32	-1,03	1,70	2,53
Dobičkonosnost kapitala	4,62	-1,33	7,28	2,51	0,39	2,13	0,4	-1,68	2,26	4,25

Vir: <http://www.gvin.com>.

## 5.2 Analiza prednosti in slabosti

Analiza prednosti in slabosti se začne z iskanjem odgovorov, kateri poslovni rezultati so boljši ali slabši od planiranih in zakaj ter kateri so boljši ali slabši od konkurence.

Da bi razumeli ocene trendov moramo preučiti podstrukture podjetja. Brez njihove analize ne moremo podati pravih odločitev za doseganje uspešnega poslovanja v prihodnosti. Različni avtorji navajajo različne klasifikacije podstruktur. Pučko (1996, str. 134-140) podstrukture podrobneje razčlenjuje na naslednje podstrukture in njihove sestavine:

- *Podstruktura proizvodnje*; pri ocenjevanju le-te ocenjujemo obseg letne prodaje posameznih skupin proizvodov, udeležbo v celotnem prihodku, letno stopnjo rasti v preteklih letih, obseg konkurence, znesek pokritja, % pokritja, delež zaposlenih, delež osnovnih sredstev, delež obratnih sredstev, delež R&R osebja itd.

- *Tehnološka podstruktura*; pri ocenjevanju le-te upoštevamo sestavine, kot so: lokacija, število obratov podjetja, njihova velikost in starost, stopnja avtomatizacije, razpoložljivost surovin in materialov, kakovost in razpoložljivost delovne sile, kakovost logističnih sistemov, raven produktivnosti, stopnja izkoriščanja zmogljivosti, % izmeta, kakovost nabavne službe itd.
- *Tržna podstruktura*; pri ocenjevanju tržne podstrukture ocenjujemo naslednje sestavine: značilnost proizvodov, sestavo potrošnikov, možnost izvoza, konkurenčne prednosti proizvodov, kakovost servisa, ustreznost prodajnih poti, fleksibilnost dobav, prodajne metode, promocija prodaje ipd.
- *Raziskovalno razvojna podstruktura*; v okviru te preučujemo sestavine kot so: raziskovalno razvojni kadri, raven opremljenosti z raziskovalno opremo, rezultati pri razvijanju novih proizvodov, raven financiranja R&R dela, število pridobljenih patentov oz. prodanih licenc, kakovost kontrole R&R stroškov ipd.
- *Finančna podstruktura*; pri ocenjevanju finančne podstrukture se naslonimo predvsem na znane kazalnike financiranja kot so: kazalci finančnega vzvoda, kazalci plačilne sposobnosti, kazalci obračanja ipd.
- *Kadrovska podstruktura*; pri ocenjevanju kadrovske podstrukture pozornost posvetimo predvsem naslednjim dejavnikom: število in kakovost poslovodstva, število in kakovost štabnega osebja, število in kakovost razpoložljive delovne sile, izobrazbeno, poklicno, starostno strukturo zaposlenih, fluktuacijo kadra, sistem kadrovanja, usposabljanja, razvijanja in napredovanja kadra ipd.
- *Organizacijska podstruktura*; v okviru nje ocenjujemo sistem tehnične delitve dela, ustreznost informacijskega sistema, sistema motivacije, sistema kontrole in planiranja ipd.

V ocenjevanju posameznih podstruktur uporabljam točkovni sistem. Posamezne določljivke podstruktur sem ocenila z ocenami od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni, da je ta sestavina podstrukture ocenjena zelo slabo, ocena 5 pa zelo dobro.

Ocene sem podala na podlagi intervjujev z vodjo prodaje, vodjo logistike, vodjo razvoja in vodjo kontrolinga. Ocene so podali s pomočjo analiz in subjektivnega mnenja, do katerega so prišli s poznavanjem razmer na trgu s svojega področja. Ostale ocene so moje subjektivno mnenje, ki sem si ga ustvarila med vsakdanjim delom.

### 5.2.1 Podstruktura proizvoda

Pri ocenjevanju podstrukture proizvoda ocenjujemo heterogenost, rast letne prodaje posameznih skupin proizvodov, rast stroškov proti prihodkom, kakovost, ekološko osveščенost in reševanje reklamacij.

Na primeru Papirnice Vevče sem proizvode razdelila v tri posamezne skupine, ki so:

- enostransko premazani papirji - 1/S,
- dvostransko premazani papirji – 2/S,
- nepremazani papirji – N.

Heterogenost proizvodov je velika, saj podjetje proizvaja 17 vrst papirjev. Glede na to, da je program specializiran, je to velik asortiman v primerjavi s konkurenti, ki poleg etiketnih papirjev proizvajajo še druge vrste papirja.

Na Sliki 5 vidimo, da je povprečna mesečna prodaja v tonah od leta 2002 rasla, predvsem pri enostransko premazanih papirjih.

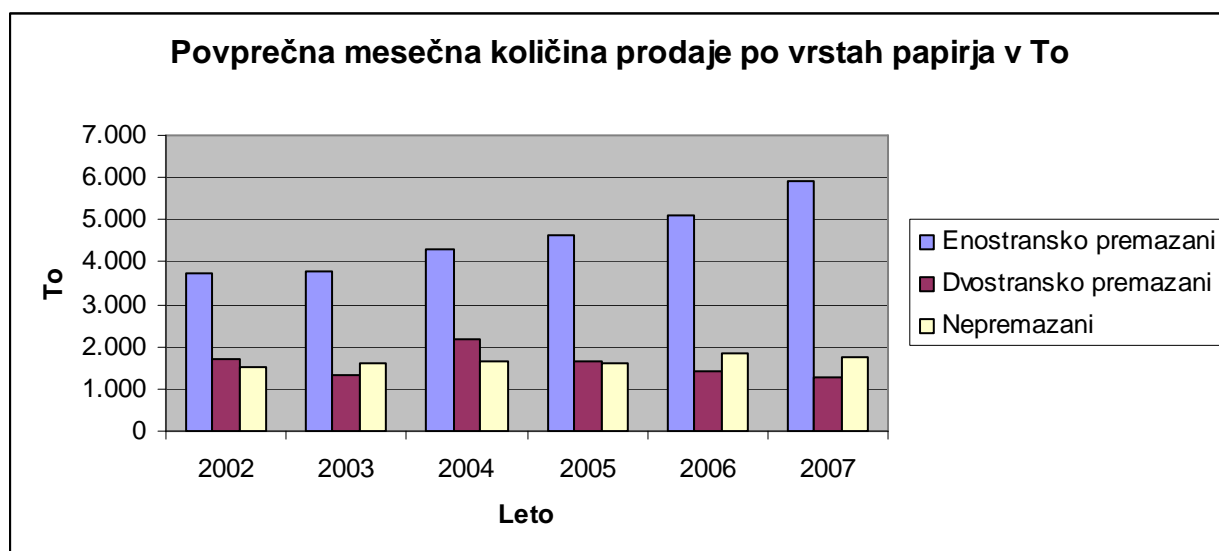
Največji delež prodaje zavzemajo enostransko premazani papirji, in sicer kar 65 % delež v letu 2007, 14 % je dvostransko premazanih in 19 % je nepremazanih papirjev. Prodaja je od leta 2002 narasla za 22 %, največ se je povečala pri enostransko premazanih papirjih, ki so tudi strateški proizvod podjetja. Na tem področju je možno tudi največje zagotavljanje tržne pozicije ter so zaradi specifične tehnično-tehnološke opreme so možnosti povečanja prodaje najugodnejše. Prodajna cena je nihala, skupna povprečna pa se je povišala za dobrih 11 EUR na tono papirja.

Dvostransko premazani visokokakovostni grafični papirji zavzemajo manjši delež prodaje. Uporabljajo pa se za tisk knjig višjega kakovostnega formata, prospektov, brošur in podobno. Ta program predstavlja dopolnilni program podjetja in služi za uravnavanje sezonskega nihanja povpraševanja po enostranskih papirjih.

Njihova prodaja sega predvsem na trge bivše Jugoslavije in Italije. Z dobrim servisiranjem in fleksibilnostjo Papirnica Vevče drži korak s konkurenco, ki ji jo predstavljajo predvsem velike skupine kot je Stora Enso, ki ima prednost v ekonomiji obsega.

Nepremazani papirji pa se ne premazujejo in nimajo tako kakovostne površine kot premazani ter se uporabljajo za tisk manj kakovostnih knjig in revij.

Slika 5: Povprečna količina prodaje



Vir: Kontrolno poročilo podjetja Papirnica Vevče, december 2004, december 2007.

V letu 2007 je bilo proizvedenih 108.000 ton papirja, kar je za 3,5 % več kot v preteklem letu in predstavlja največjo do sedaj proizvedeno količino. Večja proizvodnja je rezultat nadaljnega povečevanja hitrosti na papirnem stroju 5 in dobri izkoriščenosti obeh papirnih strojev (Kontrolno poročilo podjetja Papirnica Vevče, december 2007, str. 12).

Papirnica Vevče je na področju prodaje etiketnih papirjev in papirjev za gibko embalažo eno vodilnih podjetij v Evropi. Ti papirji se uporabljajo za izdelavo etiket in embalaže v tobačni, kozmetični, farmacevtski in prehrabneni panogi ter proizvodnji pijač. V svetu in doma so znane blagovne znamke, ki uporabljajo papir Papirnice Vevče: Procter & Gamble, Heiniken, Nestle, Maggie, Pedigree, Radenska, Gorenjka, Pivovarna Laško,...

Stroški se proti prihodkom hitreje povečujejo, vzrok temu so predvsem višje cene surovin in električne energije ter vzdrževanja. Nižji rasti prihodkov pa botrujejo nižje prodajne cene papirja, katere je težko nadomestiti s povečano količinsko prodajo.

Kakovost izdelkov je bila na izredno visokem nivoju, saj so reklamacije znašale 0,16 % od prihodkov prodaje, kar je najmanj do sedaj. Reklamacije so se tudi hitro in učinkovito reševale (Kontrolno poročilo podjetja Papirnica Vevče, december 2007, str. 29).

V obravnavanem podjetju dajo veliko na ekološke standarde, ker gre za panogo, ki je v javnosti vedno veljala za veliko onesnaževalko, predvsem voda. V podjetju deluje oddelek za ekologijo, ki izredno dobro skrbi za to, da bi dokazali, da temu ni tako. Veliko k temu doprinesejo certifikati, s katerimi kupcu dajo vedeti, da je papir proizveden v skladu z vsemi ekološkimi zahtevami.

V Tabeli 14 sem povzela ocene podstrukture proizvoda.

Tabela 14: Preglednica ocen podstrukture proizvoda

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Heterogenost proizvodov				●		4
Rast prodaje				●		4
Rast stroškov proti prihodkom			●			3
Kakovost					●	5
Ekološka osveščenost					●	5
Število reklamacij					●	5
<b>SKUPNA OCENA</b>				●		<b>4</b>

Vir: Lastna ocena.

Skupna ocena podstrukture proizvoda je 4, kar na lestvici ocen pomeni dobro, predvsem na račun kakovosti, ekološke osveščenosti in učinkovitega reševanja reklamacij.

### 5.2.2 Tehnološka podstruktura

Pri ocenjevanju te podstrukture upoštevamo sestavine kot so: naložbe, velikost in starost obratov, kakovost logističnih sistemov, stopnja izkoriščanja zmogljivosti, % izmeta, raven produktivnosti stopnja avtomatizacije in notranjo urejenost.

Podjetje je v letu 2007 nadaljevalo zastavljeno politiko naložb v kakovost in povečanje kapacitet. Za naložbe je bilo namenjeno 4,432 mio EUR. Glavne naložbe so bile predvsem zamenjava zastarelih tehnoloških elementov na papirnem stroju 5, premaznem stroju in dodelavnih strojih. Cilj naložb je bil zagotoviti boljšo kakovost izdelkov, okolju prijaznejše obratovanje in večjo energetske učinkovitost. Največja naložba je bila zamenjava mlelnih naprav za celulozo (Letno poročilo podjetja Papirnica Vevče 2007, str. 11).

Del sredstev je bilo namenjenih tudi za posodabljanje računalniške mreže in pripadajoče programske opreme. V intenzivni gradnji je bil tudi biološki del čistilne naprave, ki je začela obratovati leta 2008. Z njeno izgradnjo se bodo zmanjšali stroški, povezani z okoljem in izboljšala se bo kakovost vode na izpustu v Ljubljano daleč pod predpisanimi mejnimi vrednostmi.

Logistika v podjetju se je izboljšala z nedavno uvedbo črtnih kod v skladiščih, ki so olajšale delo notranjega transporta in skladiščnikov ter skladiščenje in prevzemanje pri kupcu.

Zaradi narave proizvodnje, ki je procesna in se odvija vseh 365 dni na leto, 24 ur na dan, razen ob planiranih zastojih, je izkoristek strojev zelo pomemben (Tabela 15). V zadnjih letih namenja Papirnica Vevče veliko pozornosti zagotavljanju stabilne proizvodnje.

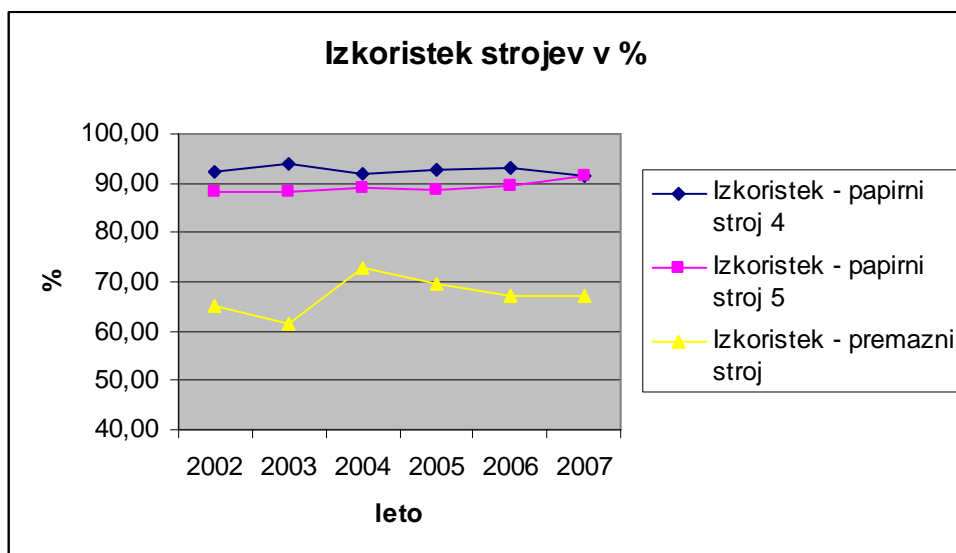
Tabela 15: Izkoristki strojev in izmet v % po letih

Kazalnik	EM	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Izkoristek - papirni stroj 4	%	92,12	93,97	92,01	92,89	92,92	91,52
Izkoristek - papirni stroj 5	%	88,35	88,17	89,24	88,69	89,56	91,64
Izkoristek - premazni stroj	%	65,32	61,65	72,94	69,59	67,24	67,33
Izmet	ton	2.027,07	2.015,35	2.147,99	2.151,72	2.218,00	2.249,60
	%	22,93	23,64	20,94	20,97	20,71	20,55

Vir: Kontrolno poročilo podjetja Papirnica Vevče, december 2004, december 2007.

S Slike 6 vidimo, da je izkoristek papirnega stroja 4 in papirnega stroja 5 konstanten. Izkoristki se gibajo okrog 92 % za papirni stroj 4, 89 % za papirni stroj 5 in 67 % za premazni stroj. Največ zastojev na papirnih strojih pa je zaradi utrgov in menjav tamburjev. V dodelavi, na gladilnih in rezalnih strojih, je najpogosteje zastoj zaradi menjave zvitkov, nastavljanja formatov, utrgov ter okvar s področja elektronike in mehanike.

Slika 6: Izkoristek strojev v %

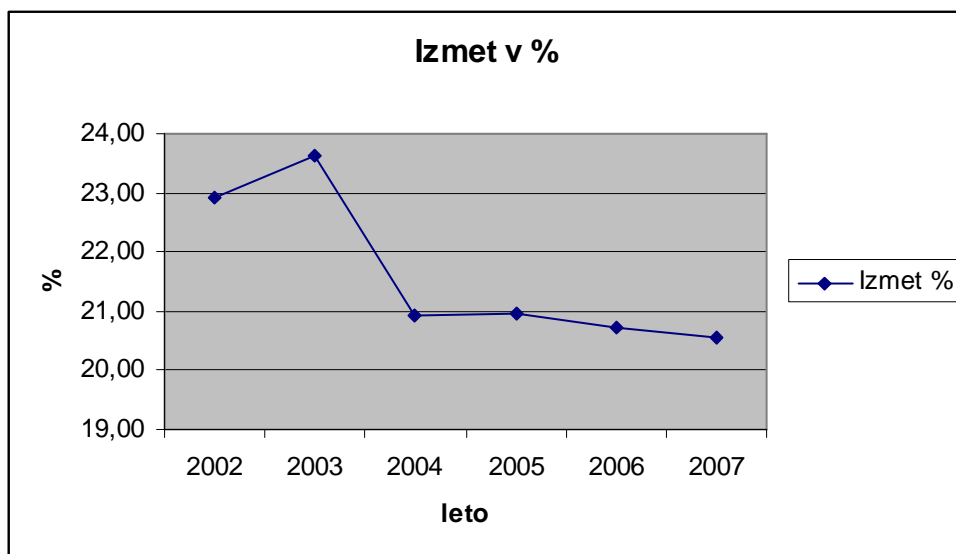


Vir: Kontrolno poročilo podjetja Papirnica Vevče, december 2004, december 2007.

Na Sliki 7 je prikazan % izmeta, ki iz leta v leto pada. To pomeni, da podjetje proizvaja kvalitetnejše in ima zato manj izmeta. To je možno zaradi boljše tehnološke učinkovitosti, boljšega vzdrževanja strojev, boljših surovin, bolj standardnih nastavitvev formatov in

nenazadnje boljše kvalitete papirja, ki se manj trga in tako ne pušča za sabo izmetnega papirja.

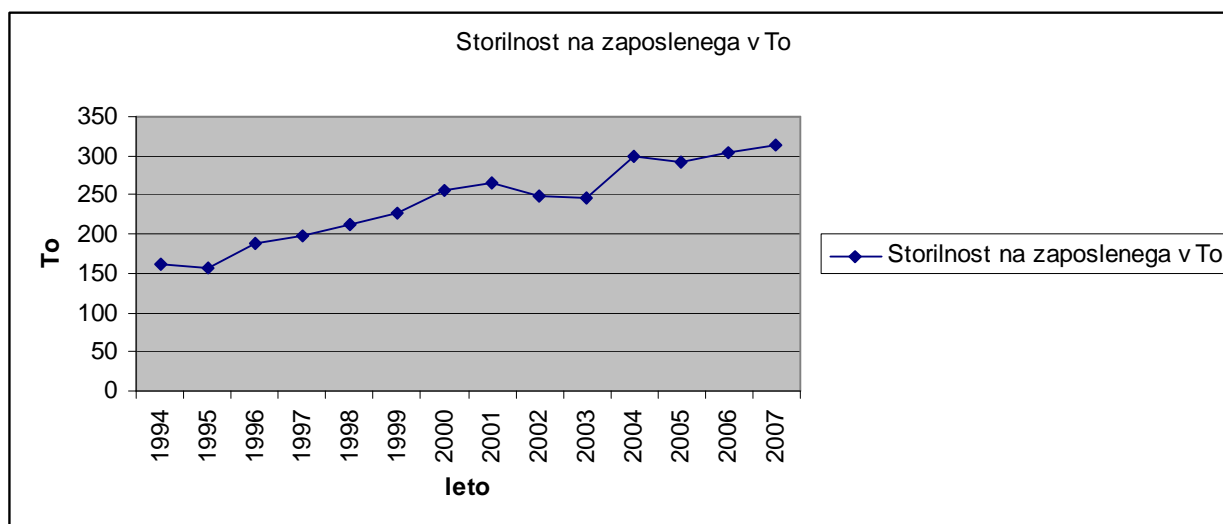
Slika 7: Izmet v %



Vir: Kontrolno poročilo podjetja Papirnica Vevče, december 2004, december 2007.

Storilnost na zaposlenega iz leta v leto raste (Slika 8). Podjetje je optimiziralo delo z novimi tehnološkimi procesi in avtomatizacijo dela. Oprema v podjetju je že zelo stara in s sodobnejšo opremo bi se produktivnost še zvišala.

Slika 8: Storilnost na zaposlenega v To



Vir: Plan podjetja Papirnica Vevče 2008.

V Tabeli 16 sem povzela ocene tehnološke podstrukture.



Tabela 16: Preglednica ocen tehnološke podstrukture

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Naložbe v kakovost in kapacitete					●	5
Velikost obratov				●		3
Starost obratov		●				2
Logistični sistemi				●		4
Izkoriščanje zmogljivosti				●		4
% izmeta				●		4
Storilnost na zaposlenega				●		4
Stopnja avtomatizacije				●		4
Notranja urejenost			●			3
<b>SKUPNA OCENA</b>				●		<b>4</b>

Vir: Lastna ocena.

Skupna ocena tehnološke podstrukture znaša 4, kar pomeni dobro. Dejavniki, ki izboljšujejo oceno so predvsem velikost obratov, naložbe, logistični sistemi, izkoristek in % izmeta ter storilnost na zaposlenega.

### 5.2.3 Razvojno-raziskovalna podstruktura

V nadaljevanju bom opisala še razvojno podstrukturo, saj ima v podjetju velik pomen. Ocenila bom strokovnost kadra, razvoj novih izdelkov in izboljšanja postopkov proizvodnje, financiranje, kontrolo stroškov in opremo v razvojnem oddelku.

Prvi papir, ki je bil v celoti razvit v domačih laboratorijih in z domačim znanjem je Nikleselect, ki je najbolje prodajan papir v tem trenutku. Ta omogoča izredno dober tisk tudi pod največjimi obremenitvami. Kot zanimivost naj omenim, da je bil pred leti razvit papir, imenovan Old Fashion, ki je bil namenjen izrecno tisku muslimanskega Korana.

Kadri v razvojni podstrukture so v večini doma na področju kemijske tehnologije, redki, starejši, imajo izobrazbo s področja papirne tehnologije. Ker je laboratorij v podjetju bolj skromen, se sodelavci poslužujejo laboratorijev na Inštitutu za celulozo in papir.

Problem pri tej podstrukture je predvsem povezanost med razvojem in proizvodnjo in usmerjenost v zagotavljanje stabilne kvalitete ter sodelovanje zunanjim okoljem in spremljanje trendov v papirni panogi. Zato bi lahko bil sam razvoj novih izdelkov učinkovitejši.

Idejo za razvoj izboljšanih postopkov proizvodnje ponavadi poda nekdo od zaposlenih neposredno v proizvodnji, ki s papirjem in strojem dela vsakodnevno in takoj vidi možnosti izboljšave. Predloge pove svojemu vodji oz. jih na sestanku o naboru idej argumentira vodstvu, za kar je tudi primerno nagrajen.

Se pa v oddelku razvoja zelo učinkovito spremlja stroške, kar je še kako pomembno v današnjem času, vlaga se v zmanjšanje stroškov, zamenjave surovin s cenejšimi in kontrola kakovosti. V nadaljevanju sem v Tabeli 17 povzela ocene razvojne podstrukture.

Tabela 17: Preglednica ocen razvojne podstrukture

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Strokovnost kadra			●			3
Razvoj novih izdelkov			●			3
Razvoj izboljšanih postopkov proizvodnje			●			3
Financiranje R&R			●			3
Kontrola stroškov R&R					●	5
Oprema v razvoju				●		4
<b>SKUPNA OCENA</b>			●			<b>3</b>

Vir: Lastna ocena.

Razvojno podstrukturo sem ocenila s povprečno oceno 3 in je dobra zaradi strokovnosti kadra in izboljšanja postopkov proizvodnje ter odlične kontrole stroškov.

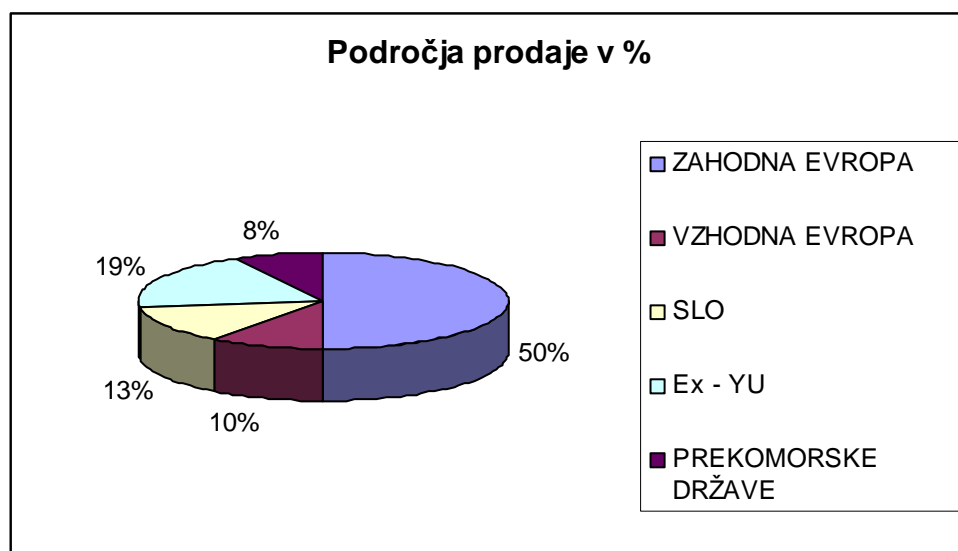
#### 5.2.4 Tržna podstruktura

Podjetje Papirnica Vevče je v letu 2007 ustvarila za 100.619.290 EUR prihodkov od prodaje, kar je 14 % več kot v prejšnjem letu. Na domači trg je prodalo 13 % vseh proizvodov, ostalo pa na trge Evropske Unije in ostalih evropskih držav ter Prekomorskih držav. Svetovni tržni delež skupine pri enostranskih papirjih znaša 26 %.

Ena od prednosti povezovanja Papirnice Vevče z matičnim podjetjem je uporaba Briglove prodajne mreže na Evropskih trgih. V letu 2007 je Papirnica Vevče tako prodala kar 68 % vsega papirja, kar vidimo na Sliki 9.

Največji delež prodaje zavzema Zahodna Evropa, in sicer Nemčija, kar 14 %. Na teh Evropskih trgih se Papirnica Vevče srečuje z zelo močno konkurenco, ki jo predstavljajo veliki svetovni proizvajalci kot so Stora Enso, Ahlstrom, Cham Tenero in Sappi.

Slika 9: Področja prodaje Papirnice Vevče v letu 2007



Vir: Kontrolno poročilo podjetja Papirnica Vevče, december 2007.

Največjo konkurenčno prednost izdelkov vidim v kakovosti le-teh ter učinkovitem podpornem programu, ki zajema strokovno svetovanje s področja tiska in grafike papirja.

Učinkovito trženje pomeni poleg ohranjanja kupcev tudi pridobivanje novih. Na tem področju bi se v podjetju dalo še kaj storiti, predvsem na raziskavi trga in iskanju novih priložnosti ter povpraševanja po novih vrstah papirja, za katere ima podjetje tehnološke možnosti proizvodnje. V Tabeli 18 sem povzela ocene tržne podstrukture.

Tabela 18: Preglednica ocen tržne podstrukture

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Prihodki od prodaje			●			3
Delež izvoza					●	5
Možnost izvoza			●			3
Konkurenčne prednosti izdelka				●		4
Odnos: prodajna cena/kakovost				●		4
Ustreznost prodajnih poti			●			3
Sposobnost takojšnjih dobav			●			3
Učinkovitost trženja			●			3
<b>SKUPNA OCENA</b>			●			<b>3</b>

Vir: Lastna ocena.

Na podlagi ocen tržne podstrukture ocenjujem le-to kot dobro z oceno 3. Zelo dober je delež izvoza, saj je kar 67 %, lahko bi se pa izboljšale same raziskave trga, trendov in konkurence.

### **5.2.5 Finančna podstruktura**

V nadaljevanju bom s pomočjo kazalnikov strukture financiranja, kazalniki plačilne sposobnosti in kazalniki obračanja ocenila finančno podstrukturo.

#### *Kazalniki strukture financiranja*

Kazalniki stanja financiranja analizirajo način financiranja podjetja, kjer nas zanima višina dolgov oziroma kapitala v strukturi vseh virov financiranja. Te vrste kazalnikov uporabljajo predvsem posojilodajalci, ker se lahko na podlagi teh kazalnikov odločijo, ali podjetju dati kredit, za katerega je zaprosil, ali ne.

Ta kazalnik je smiselno uporabljati vzporedno s kazalnikom, ki predstavlja delež stalnih sredstev v sredstvih (Hočevar, 1999, str. 240). Nekateri kazalniki, ki spadajo v to skupino so:

- delež kapitala v financiranju,
- delež dolgov v financiranju,
- kazalnik finančnega vzvoda.

#### Delež kapitala v financiranju

Kazalnik prikazuje delež lastnikov med viri financiranja, kar pomeni, da izraža stopnjo lastniškega financiranja in je eden izmed kazalnikov, s katerim ugotavljamo finančno tveganje. Velika vrednost kazalnika izraža konzervativno finančno politiko podjetja, kar vpliva na zmanjševanje tveganja pri poslovanju podjetja, vendar predstavlja problem v tem, da je težje doseči večjo dobičkonosnost kapitala, kar lahko povzroči nezadovoljstvo lastnikov, saj je njihov glavni cilj doseči večjo dobičkonosnost kapitala.

#### Delež dolgov v financiranju

Ta kazalnik meri stopnjo zadolženosti podjetja in spada med najpomembnejše kazalnike analize financiranja. Kazalnik je pomemben tako za lastnike kot za upnike. Financiranje z dolgovi vpliva na dobičkonosnost kapitala kot vzvod. Večja kot je uporaba relativno cenejšega vira financiranja, večjo dobičkonosnost kapitala lahko delničarji pričakujejo.

Obseg do katerega se podjetje financira z dolgovi (finančni vzvod), ima tri pomembne vloge (Duhovnik, 1995, str. 40):

- s povečanjem dolga pri financiranju podjetja lastniki obdržijo nadzor nad podjetjem,

- posojilodajalci upoštevajo delež kapitala pri ugotavljanju varnosti glede tveganja. Če lastniki zagotovijo samo majhen delež celotnega financiranja, tveganje pri poslovanju bremeni v glavnem posojilodajalce,
- če dobičkonosnost sredstev presega obrestno mero za izposojena sredstva se dobičkonosnost kapitala poveča.

### Kazalnik finančnega vzvodja

Vance (Vance, 2003, str. 38) uvršča ta kazalnik med dolgoročne mere likvidnostnega tveganja. Kazalnik nam pove razmerje med dolgovi in kapitalom. Je relativna mera, ki nam daje odgovor kdo nosi finančno tveganje podjetja: lastniki s svojim vloženim kapitalom ali posojilodajalci. Večji kot je kazalnik, bolj živčni so kreditodajalci, predvsem banke.

Smiselno je, da se podjetje financira z dolžniškimi viri, saj so stroški le-teh običajno nižji od stroškov kapitala. Z večanjem dolga se v podjetju na splošno izboljša dobičkonosnost, s tem pa se poveča cena delnice in premoženje lastnikov podjetja (Walsh, 1996, str. 132).

Izračuni iz Tabele 19 nam kažejo, da je bil trend financiranja sredstev s kapitalom od leta 2003 do 2005 naraščajoč.

Od leta 2003 do leta 2005 se je financiranje sredstev s kapitalom povečalo za 7,74 odstotne točke, kar pomeni, da je podjetje v tem času pridobivalo na boniteti zaradi večje varnosti za upnike. Od leta 2005 do 2007 pa je videti padec deleža kapitala v financiranju za 10,72 odstotne točke.

Vzroki za padec je povečanje dolžniških virov financiranja, ki so bili v letu 2007 uporabljeni za financiranje kratkoročnih oziroma gibljivih sredstev. Enako velja za kazalnik deleža dolgov v financiranju le v obratni smeri.

Izračunani kazalnik finančnega vzvodja, se je od leta 2003 do 2005 zmanjševal, kar pomeni zmanjšanje dolžniških virov financiranja. V letu 2006 je podjetje imelo na enoto vloženega kapitala 0,29 denarnih enot dolgov.

Na podlagi kazalnika finančnega vzvodja lahko ocenimo, da je bilo leto 2006 težko za obravnavano podjetje.

Tabela 19: Kazalniki strukture financiranja

	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120
Kazalnik	2003		2004		2005		2006		2007	
Delež kapitala v financiranju	77,84	61,91	80,07	64,21	84,61	63,05	75,15	59,19	74,86	59,52
Delež dolgov v financiranju	21,66	36,96	19,11	34,92	13,81	35,48	23,05	39,08	22,31	38,17
Kazalnik finančnega vzvodja	0,28	n.p.	0,25	n.p.	0,15	n.p.	0,29	n.p.	0,27	n.p.

Vir: <http://www.gvin.com>.

### Kazalniki plačilne sposobnosti

#### Kratkoročni koeficient likvidnosti

Ta kazalnik kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva.

Če je vrednost kazalnika 1, pomeni, da ima podjetje kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Če je vrednost kazalnika večja od 1, podjetje kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno. Čim večja je vrednost tega kazalnika, ugodnejša naj bi bila plačilna sposobnost podjetja. Iz Tabele 20 vidimo, da je Papirnica Vevče sposobna poravnati svoje kratkoročne obveznosti bolje kot podjetja v panogi.

#### Pospešeni koeficient likvidnosti

Ta kazalnik kaže, ali podjetje financira zaloge in druga kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi ali tudi dolgoročno. Zaloge so najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev, kar ima za posledico, da jih je v primeru likvidacije oziroma stečaja najtežje unovčiti. Zato je ta kazalnik pomembno merilo sposobnosti podjetja za poravnavo kratkoročnih obveznosti brez poseganja v zaloge.

Če je vrednost tega kazalnika 1, podjetje vse zaloge financira dolgoročno. Če je vrednost tega kazalnika večja od 1, podjetje poleg zalog financira tudi druga kratkoročna sredstva.

V Tabeli 20 vidimo, da so v Papirnici Vevče vsi koeficienti višji od vrednosti panoge.

Tabela 20: Kazalniki plačilne sposobnosti

	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120
Kazalnik	2003		2004		2005		2006		2007	
Kratkoročni koeficient likvidnosti	2,38	1,17	2,80	1,33	3,56	1,28	2,60	1,21	2,32	1,20
Pospešeni koeficient likvidnosti	1,60	0,74	1,76	0,86	1,85	0,79	1,41	0,73	1,22	0,73

Vir: <http://www.gvin.com>.

### Kazalniki obračanja

#### Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev

Kazalnik pove, kolikokrat letno se obrnejo kratkoročne terjatve iz poslovanja v denarna sredstva. Metoda izračuna tega kazalnika predpostavlja, da so vsi proizvodi, blago, material in storitve prodani z odloženim plačilom ter da so vsi prihodki unovčeni. Večja vrednost tega kazalnika pomeni hitrejšo obračanje terjatev iz poslovanja v denarna sredstva. Kazalnik je primerljiv le med podjetji v isti dejavnosti.

#### Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev

Kazalnik kaže povprečno število dni vezave kratkoročnih terjatev iz poslovanja za obdobje enega leta. Večje je število dni vezave kratkoročnih terjatev iz poslovanja, počasnejše je spreminjanje teh terjatev v likvidnejšo obliko, v denarna sredstva. Večji obseg terjatev zahteva več sredstev za njihovo financiranje, kar vpliva na slabši poslovni izid.

V Tabeli 21 vidimo, da je v Papirnici Vevče koeficient na ravni panoge, število dni ni preveliko in pomeni večjo likvidnost podjetja.

Tabela 21: Kazalniki obračanja sredstev

	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120	PV d.o.o.	Panoga DE 21.120
Kazalnik	2003		2004		2005		2006		2007	
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	3,58	4,58	4,38	5,27	5,14	5,5	5,62	5,51	5,77	5,65
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	101,94	79,51	83,28	69,16	70,99	66,36	64,97	66,22	63,3	64,59

Vir: <http://www.gvin.com>.

Zaradi sestave premoženja je podjetje podvrženo precejšnjim tveganjem. Največjo vrednost predstavljajo zgradbe in oprema, ki je izpostavljena nevarnostim nastanka različnih škod. Prav tako velja za zalogo gotovih proizvodov in nedovršene proizvodnje. Naslednja tveganja pa se

pojavnjajo pri terjatvah. Likvidnostna tveganja se obvladujejo z zavarovanjem terjatev, ugotavljanjem bonitete kupcev in z razpršeno prodajo.

Tveganje zaradi neizpolnitve dobav pa se rešujejo na več načinov:

- z oblikovanjem partnerskih odnosov z dobavitelji,
- z zamenljivostjo posameznih materialov, določenih s predpisi ISO,
- koristi se sodelovanje s tujim lastnikom,
- z možnostjo uporabe dveh energetskega medijev.

Zadnji odmeven primer je bil pri problemu dobave ruskega plina z zamenljivostjo z mazutom.

V Prilogi 3 vidimo, da so bila sredstva na dan 31.12.2007 vredna 83.829.700 EUR, kapital pa 62.750.909 EUR. To pomeni, da je 74 % kapitala v financiranju kar zagotavlja kapitalsko ustreznost in varnost poslovanja.

V Tabeli 22 sem povzela točkovne ocene finančne podstrukture.

*Tabela 22: Preglednica ocen finančne podstrukture*

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Delež kapitala v financiranju			●			3
Delež dolgov v financiranju			●			3
Kazalnik finančnega vzvodja			●			3
Kratkoročni koeficient likvidnosti				●		4
Pospešeni koeficient likvidnosti				●		4
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev			●			3
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev			●			3
<b>SKUPNA OCENA</b>			●			<b>3</b>

*Vir: Lastna ocena.*

Finančna podstruktura je bila ocenjena dobro, in sicer z oceno 3, saj so vsi kazalniki v povprečju na ravni panoge ali nad njenim povprečjem.

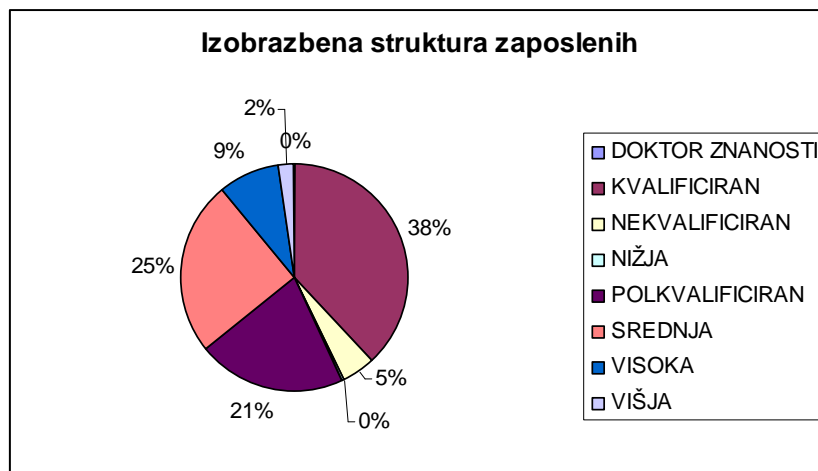
## 5.2.6 Kadrovska podstruktura

V Papirnici Vevče je trenutno zaposlenih 337 delavcev. Izobrazbena struktura (Slika 10) je relativno slaba, saj jih ima le 11 % višjo, visoko izobrazbo ali doktorat. Glede na zahtevnost in kompleksnost panoge bi lahko bila le-ta relativno boljša. Res pa je, da stopnja izobrazbe ne pomeni nujno višje strokovnosti. Število zaposlenih in izobrazbena struktura je bila podobna



letu 2006. Stroški izobraževanja na zaposlenega so znašali 634 EUR (Kadrovsko poročilo podjetja Papirnica Vevče, str. 12).

Slika 10: Izobrazbena struktura zaposlenih



Vir: Kadrovsko poročilo podjetja Papirnica Vevče, december 2008, str.12.

Stopnja fluktuacije je nizka, saj so zaposleni večinoma doma iz okolice Vevč in so tam zaposleni že ves čas svoje delovne dobe. Pogosti so tudi primeri, ko v podjetju dela več družinskih članov in je zato tudi pripadnost večja.

Leta 2007 je bila v okviru projekta Grow izvedena anketa o delovni klimi v podjetju Papirnica Vevče s strani raziskovalne hiše Argo. V anketi je sodelovalo 163 zaposlenih, pomeni, da je vprašalnik vrnilo 48 % vseh zaposlenih (Kadrovsko poročilo podjetja Papirnice Vevče, 2008, str. 11).

Anketa je pokazala nadpovprečno zadovoljstvo z delovnim okoljem, najbolje so ocenili to, da vedo, kaj se od njih pričakuje in vire, ki jih imajo na voljo za opravljanje svojega dela. Prav tako so dobili nadpovprečne rezultate pri ocenjevanju delovne klime. Najboljše ocenjeni so bili odnosi med sodelavci, najbolj kritično pa plače. Primarne želje se nanašajo na boljšo organizacijo in obnašanje nadrejenih. Velik pomen so zaposleni pripisali vključenosti v skupino Prinzhorn, saj jim zagotavlja varnost delovnega mesta (Kadrovsko poročilo podjetja Papirnice Vevče, 2008, str. 11).

Vizija in poslanstvo podjetja sta zaposlenim poznana, večina jih meni, da je poslanstvo uresničljivo do leta 2015. Poudarila pa bi, da je bila anketa izvedena kmalu po predstavitvi poslanstva in vizije zaposlenim, kar je rezultat izboljšalo. Menim, da bi bili danes rezultati slabši (Kadrovsko poročilo podjetja Papirnice Vevče, 2008, str. 12).

Papirnica Vevče se nenehno srečuje s problemom pomanjkanja ustreznega kadra, predvsem na področju proizvodnje papirja. To sicer ni samo problem tega podjetja ampak problem celotne papirne panoge. Starejši in izkušeni počasi odhajajo v pokoj, mladega kadra pa ni, saj zanimanja za ta poklic ni in so zato tudi ukiniteli srednjo šolo s tega področja.

Pomanjkanje kadra v Papirnici Vevče rešujejo z zaposlovanjem novih sodelavcev s področja elektro in kemijske smeri, da bi si pridobili osnovno papirniško znanje pa zanje organizirajo dodatna izobraževanja s področja papirniške tehnologije na Gospodarski zbornici Slovenije (GZS) in prek avstrijskega izobraževalnega centra Steyermühl ABZ.

Ta center je sodobno opremljen z napravami za laboratorijsko in pilotno pripravo vlaknin, mletja, računalniškim simulatorjem prikaza proizvodnje papirja in ostalo infrastrukturo. Program tega centra je priznan po vsej Evropi in se ga udeležujejo tako iz Avstrije in Švice kot iz Nemčije.

V Tabeli 23 bom povzela ocene kadrovske podstrukture.

*Tabela 23: Preglednica ocen kadrovske podstrukture*

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Kakovost managementa				●		4
Kakovost štabnega osebja				●		4
Kakovost delovne sile				●		4
Struktura po izobrazbi		●				2
Starostna struktura		●				2
Stopnja fluktuacije				●		4
Usposabljanje, razvijanje kadrov			●			3
Napredovanje			●			3
Motiviranost				●		4
Splošna klima				●		4
Skladnost formalne izobrazbe z zahtevano		●				2
<b>SKUPNA OCENA</b>			●			<b>3</b>

*Vir: Lastna ocena.*

Kadrovsko podstrukture sem ocenila s povprečno oceno 3 in je dobra, oceno ji znižuje predvsem starostna in izobrazbena struktura zaposlenih. Menim, da je v splošnem kakovost zaposlenih in managementa dobra, kljub temu, da je najvišji management v matičnem podjetju.

### 5.2.7 Organizacijska podstruktura

Podjetje Papirnica Vevče je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Na čelu uprave sta direktorja, eden za tehnično in eden za finančno-komercialno področje. Pod

splošno in finančno področje spadajo oddelki prodaje, logistike, priprave dela, nabave, kontrolinga, kadrovska služba, finance in IT. K tehnično-proizvodnem področju spadajo oddelek obratne tehnologije, oddelek papirnega stroja 4, oddelek papirnega stroja 5, oddelek premaza, dodelave, mehanike, tehnike, elektro in MRT (merilno regulacijska tehnika) oddelek (Priloga 1).

Podjetje je locirano v Ljubljani, tik ob ljubljanski obvoznici, in je zato zelo dostopno ter v centru tranzicijskih poti. Zgrajen ima tudi industrijski tir do tovarne, in sicer iz Zaloga.

Management je pri odločanju v veliki meri odvisen od najvišjega managementa matičnega podjetja in lastnikov. Sistemi nagrajevanja so zapisani v kolektivni pogodbi in so v veliki meri odvisni od subjektivnih ocen neposrednih vodij. Zato je možno, da na tem področju pride do konfliktov med sodelavci. Plan za vsako prihodnje leto se dela v oddelku za kontoling.

Na podlagi le-tega se ocenjuje učinkovitost poslovanja tako med letom, mesečno, kot na koncu leta.

Stil vodenja je demokratičen, komuniciranje me zaposlenimi poteka horizontalno, med podrejenimi in vodjem pa vertikalno. Pri tem bi omenila manjko pretoka informacij na vseh nivojih, predvsem med oddelki. V Tabeli 24 sem povzela ocene organizacijske podstrukture.

*Tabela 24: Preglednica ocen organizacijske podstrukture*

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Organizacijska struktura				●		4
Lokacija uprave podjetja				●		4
Delegiranje pristojnosti			●			3
Sistemi planiranja in kontrole				●		4
Sistemi nagrajevanja			●			3
Stil vodenja			●			3
Sistemi komuniciranja			●			3
<b>SKUPNA OCENA</b>			●			<b>3</b>

*Vir: Lastna ocena.*

Organizacijsko podstrukturo sem ocenila z oceno 3 oziroma srednje, dobra je sicer organizacijska struktura in lokacija podjetja ter sistemi planiranja in kontrole. Ostale sestavine podstrukture prispevajo srednjo oceno.

### 5.3 Analiza priložnosti in nevarnosti

Da bi izvedli ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja, moramo povezati ugotovitve iz analize okolja in analize prednosti in slabosti. Tako dobimo zbirno oceno, ki nam da celotno sliko o obravnavanih parametrih in podstrukturah.

#### 5.3.1 Podstruktura proizvoda

V Tabeli 25 je podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika proizvodnega programa.

Tabela 25: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda

Ocena elementov podstrukture proizvoda	Strateške implikacije
Kljub tehnološki zahtevnosti postopka izdelovanja papirja je podjetje lahko še bolj konkurenčno po kakovosti in ceni izdelka na skupnem evropskem trgu.	Predvsem pri ponudbi embalažnega in grafičnega papirja je koncentracija ponudnikov najnižja, to bi za Papirnico Vevče lahko pomenilo relativno avtonomno oblikovanje cen in obvladovanje poslovnega rezultata (Meršol, Soban & Baković, 2007, str. 7).
Večja strateška usmerjenost na program enostransko premazanih papirjev bi povečala možnosti za konkuriranje.	Tako tržno raziskovanje kot sam razvoj bi lahko pripomogla k izboljšanju prodaje enostransko premazanega papirja. Ozka specializacija je za podjetje boljša, saj ne more konkurirati multinacionalkam z masovno proizvodnjo.
Papirniški mulj je lahko sekundarna surovina, ne odpadek.	Pri izdelavi embalažnih papirjev nastaja pretežno organski mulj, ki ga je mogoče izkoriščati v kmetijstvu, po znižanju vsebnosti vode pa tudi kot kurivo.
Na trgu vedno močnejše prevladuje plastika kot substitut za papir.	S pomočjo propagiranja »eko« pomena papirja lahko pravočasno vsaj malo zajezimo prodajo plastike za etikete.

Vir: Lastna ocena.

Priložnosti in nevarnosti za podjetje v podstrukturi proizvoda sem ocenila s povprečno oceno 4, kot dobro, predvsem na račun velikih možnosti na trgu embalažnega papirja, čeprav mu grozi velika nevarnost s strani substituta plastike.

### 5.3.2 Tehnološka podstruktura

V Papirnici Vevče je tehnološki proces dela zelo specifičen in zahteven. Njegove priložnosti in nevarnosti bom opisala v Tabeli 26.

Tabela 26: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Ocena elementov tehnološke in tržno – raziskovalne podstrukture	Strateške implikacije
Ključna razvojna vzvoda sta človeški kapital in inovativna tehnološka preobrazba.	Preobrazbo vidim v smislu procesa razširjenega, neprekinjenega razvoja izdelkov, ki so učinkovitejši glede na porabo virov in okoljsko manj obremenjujoči.
Boljša izraba informacijske tehnologije.	V podjetju se odvija projekt Mat-Siv in Bde-Light, pri katerima gre za avtomatski zajem podatkov proizvodnje in porabe materiala.
Sodobnejši tehnološki postopki za izdelavo papirja so pomembni za približanje najrazvitejšim državam.	Postopki morajo temeljiti na znižanju energetske intenzivnosti in zmanjšanju obremenitve okolja.
Zastarelost opreme (starost določenih strojev presega 150 let) zahteva večje stroške vzdrževanja.	Zelo visoki stroški vzdrževanja prispevajo k zmanjšanju poslovnega izida.

Vir: Lastna ocena.

Tehnološka podstruktura vsebuje veliko več priložnosti kot nevarnosti, zato sem jo ocenila s skupno oceno 5, kot zelo dobro.

### 5.3.3 Razvojno-raziskovalna podstruktura

Ker gre za podjetje z usmerjenostjo v raziskave in razvoj, se bom v Tabeli 27 posvetila priložnostim in nevarnostim na tem področju.

Tabela 27: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti razvojno-raziskovalne podstrukture

Ocena elementov tehnološke in tržno – raziskovalne podstrukture	Strateške implikacije
Priložnost je v uvajanju znanj iz biotehnologije in nanotehnologije.	Vključenost v proizvodni proces novih embalažnih izdelkov.
Certifikati nudijo večje zaupanje v papir, izdelan po njihovih standardih.	Priložnost vidim v večji promociji certifikatov, posebno novega FSC.
Neox papir je novost, predstavljena v Frankfurtu.	Papir ima lastnosti premazanega in nepremazanega papirja, izdelan s pomočjo nano-hibridne tehnologije.

Vir: Lastna ocena.

Podstrukturo sem ocenila z oceno zelo dobro, saj menim, da so na področju raziskav in razvoja velike možnosti, v obravnavanem podjetju vidim tudi veliko zanimanje s strani zaposlenih za to področje, a so za to potrebna visoka investicijska vlaganja.

### 5.3.4 Tržna podstruktura

Tržna podstruktura je v podjetju Papirnica Vevče ena najpomembnejših. Njen vidik priložnosti in nevarnosti je podan v Tabeli 28.

*Tabela 28: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture*

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Priložnost je v izboljšanju odnosov z državo in lokalnimi oblastmi.	Ključna naloga je zagotoviti stabilno poslovno-institucionalno okolje in politike državnih pomoči, ki omogočajo uresničitev ambicioznih vizij.
V slovenski papirni panogi bi večji tržni delež lahko dosegli z združevanjem znanj in interesov.	Papirnica Vevče bi se tako lahko usmerila na trge, kjer je konkurenčna in kjer se znanje ceni.
Tradicija in žilavost Papirnice Vevče je velika prednost in priložnost.	Podjetje je botrovalo velikim vzponom in padcem skozi več kot 160-letno zgodovino zato menim, da na teh izkušnjah lahko gradi svojo prihodnost.
Revije News paper je objavila raziskavo s spodbudnimi rezultati za papirno panogo.	Tudi za Papirnico Vevče pomenijo rezultati raziskave spodbudo, saj so pokazali, da kar 96 % vseh vprašanih raje kupi papirno embalažo in etikete, izdelku papir tudi doda vrednost.
Velika konkurenca je nevarnost za podjetje, predvsem na evropskih trgih.	Konkurenco predstavljajo multinacionalke kot so Stora Enso in Sappi, ki delujejo po principu ekonomije obsega.

*Vir: Lastna ocena.*

Vpliv tržne podstrukture s strani priložnosti in nevarnosti za podjetje se mi zdi srednji. Velika nevarnost je huda konkurenca na evropskem trgu, ki deluje po zakonitostih ekonomije obsega. Ta nevarnost se rahlo »uniči« z razvejano mrežo kupcev, ki jo ima matično podjetje v Avstriji. Pozitivne so tudi dolgoročne napovedi ugodnega povpraševanja po papirju.

### 5.3.5 Finančna podstruktura

V Tabeli 29 je podana ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture podjetja Papirnica Vevče.

Tabela 29: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
Gibanje plačilnih rokov kupcev je ugodno, podjetje je dobilo plačilo v povprečju 10 dni prej v primerjavi z letom 2005.	Vzroki za to so bili v drugačnih plačilnih pogojih, postavljenih s strani prodajalcev, v spremembi področne strukture prodaje, boljšem delovanju službe za izterjavo dolgov in boljši plačilni kulturi kupcev.
Pridobivanje na boniteti zaradi večje varnosti za upnike.	Financiranje sredstev s kapitalom se povečuje do leta 2005, potem pa pade zaradi povečanja dolžniških virov financiranja.
Nevarnost predstavljajo neizterljive terjatve do kupcev in možnosti neplačila nekaterih kupcev.	Z rednim spremljanjem in ažuriranjem ter učinkovito izterjavo dolgov je možno stanje zaježiti oz. izboljšati.

Vir: Lastna ocena.

Finančno podstrukturo bi ocenila z oceno dobro, saj so plačilni roki kupcev ugodni, to pomeni, da je podjetje v vsakem trenutku likvidno.

### 5.3.6 Kadrovska podstruktura

V nadaljevanju je v Tabeli 30 podana ocena priložnosti in nevarnosti v kadrovske podstrukture v obravnavanem podjetju.

Kadrovske podstrukturo sem najlažje ocenila, saj menim, da je na tem področju možnih veliko priložnosti, prav tako pa tudi nevarnosti, posebno zaradi pomanjkanja kadra v papirni panogi. S sprostitevjo trga delovne sile so priložnosti zaposlovanja v tujini boljše in bežanje strokovnjakov je neizogibno.

Tabela 30: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Izobraževanje kadrov v tujini in štipendiranje je priložnost za celotno papirno panogo v Sloveniji.	V Papirnici Vevče se poslužujejo izobraževanja preko GZS in avstrijskega izobraževalnega zavoda. Promovirajo se tudi v srednjih šolah in na fakultetah ter nudijo kadrovske štipendije za dijake in študente strojne, elektro in kemijske smeri.
Visoko zavedanje poslanstva in vizije podjetja je priložnost za izboljšanje pripadnosti podjetju.	Raziskava je pokazala spodbudne rezultate, kar pomeni, da z dobrim vodenjem in ugodnostmi za zaposlene, bodo le-ti v Papirnici Vevče še bolj motivirani.

(nadaljevanje na naslednji strani)

(nadaljevanje)

Z vstopom v EU se odpirajo nove možnosti zaposlovanja tujcev.	V podjetju gre predvsem za zaposlovanje delavcev v proizvodnji in visoko strokovnega kadra s področja papirništva, ki ga pri nas primanjkuje.
Konkurenca skuša z boljšimi pogoji dela in boljšo plačno politiko prevzeti strokovni kader.	Podjetje mora z dodatnimi ugodnostmi preprečiti odhajanje zaposlenih v konkurenčna podjetja.
Ukinitev rednega institucionalnega programa s področja papirništva.	Zaradi nezanimanja je Srednja šola tiska in papirja prenehala izvajati programe papirniškega izobraževanja. Papirnica Vevče se tako poslužuje dijakov sorodnih srednješolskih izobraževanj in jim nudi nadaljevanje študija v tej smeri.
Starostna struktura je slaba.	Zelo veliko strokovnjakov v podjetju je blizu pokoja, strokoven kader s tega področja pa je težko najti.

*Vir: Lastna ocena.*

Kadrovska podstruktura je slaba. Menim, da je k tej oceni prispevalo veliko to, da je ukinjeno vse srednješolsko in visokošolsko izobraževanje s področja papirništva in da morajo tisti, ki se zanimajo za to smer po izobrazbo v tujino. Zato je nevarnost, da tam tudi ostanejo, saj jim nudijo boljše pogoje zaposlitve.

### 5.3.7 Organizacijska podstruktura

V Tabeli 31 je podana ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture podjetja Papirnica Vevče.

*Tabela 31: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture*

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Ambiciozno določeni vizija in poslanstvo sta se usidrala v podzavest zaposlenih.	Zaposleni so bolj predani delu in pripadni podjetju ter jih vodi vse isti cilj – ohranitev delovnih mest preko pozitivnega poslovnega rezultata.
Sistem vodenja se je spremenil z novim lastnikom.	Sistem vodenja je demokratičen, poudarja timsko delo in delo na projektih ter podpira štabe.

(nadaljevanje na naslednji strani)



(nadaljevanje)

Sistem nagrajevanja je določen v Tarifnem delu kolektivne pogodbe.	Pri sistemu nagrajevanja lahko prihaja do slabega vzdušja med delavci, saj je podan subjektivno in je odvisen od neposrednega vodje.
Projekt: Nabiralnik idej	Lansko leto je bil uveden nabiralnik idej, kamor lahko vsak predlaga svoje ideje, ki so tudi primerno nagrajene. Cilj je predvsem izboljšanje učinkovitosti dela ter stroškovne učinkovitosti.

*Vir: Lastna ocena.*

Organizacijsko strukturo bom ocenila kot srednjo, saj sta vizija in poslanstvo podjetja požela pozitiven odziv zaposlenih ter z novim načinom vodenja so zaposleni v večini zadovoljni.

## 5.4 Povzetek SWOT analize in ugotovitve

Na osnovi ocenjevanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Papirnica Vevče bom analizirala, katere podstrukture bi bolj in katere manj prispevale k sedanji in prihodnji uspešnosti podjetja.

Največji prispevek k poslovni uspešnosti daje tehnološka podstruktura in podstruktura proizvoda. Predvsem produktivnost, izkoristek in vedno nižji % izmeta so tisti dejavniki, ki prispevajo veliko k poslovni uspešnosti podjetja.

Pri proizvodni podstrukturi je na visokem nivoju tudi kakovost izdelkov in ekološka usmerjenost, vpeta v vse veje poslovanja. Ostale komponente približno enako srednje prispevajo k poslovni uspešnosti. Najmanj prispeva kadrovska podstruktura, ki je bila slabše ocenjena zaradi slabše izobrazbene in starostne strukture. Vodstvo se učinkovito trudi, da ustrezno izobrazbi mlajši kader, predvsem gre za izobraževanje s področja papirništva. Ostale podstrukture so v povprečju dobile podobne ocene in jih ocenjujem kot dobre.

Glavne prednosti podjetja Papirnica Vevče bom povzela v naslednjih točkah:

- prodaja se z leti povečuje, od leta 2002 je zrasla za 22 %, največ pri strateškem proizvodu, pri enostransko premazanih papirjih,
- visoka je kakovost proizvodov, zelo se je znižal % reklamacij,
- ekološka ozaveščenost je nujna in prisotna na vseh področjih,
- zmanjšuje se % neplaniranih zastojev, zato je višji izkoristek strojev, nižji je tudi % izmeta,
- storilnost na zaposlenega raste, predvsem zaradi novih tehnoloških procesov,
- povezovanje z matičnim podjetjem, izkoriščanje njihove prodajne mreže,
- gibanje plačilnih rokov kupcev je ugodno, v povprečju se je znižalo za 10 dni glede na leto 2005,

- zaposleni so zadovoljni na delovnem mestu, pozitivno je ocenjena delovna klima, poslanstvo in vizija sta zaposlenim blizu,
- sistem vodenja je demokratičen, spodbuja se timsko in projektno delo.

Na Sliki 11 je zbirna ocena prednosti in slabosti.

Slika 11: Ocena prednosti in slabosti ter njihov vpliv na uspešnost podjetja

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	← Velik → Majhen				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Podstruktura proizvoda		●			
Tehnološka podstruktura		●			
Razvojno-raziskovalna podstruktura			●		
Tržna podstruktura			●		
Finančna podstruktura			●		
Kadrovska podstruktura			●		
Organizacijska podstruktura			●		

Vir: Lastna ocena.

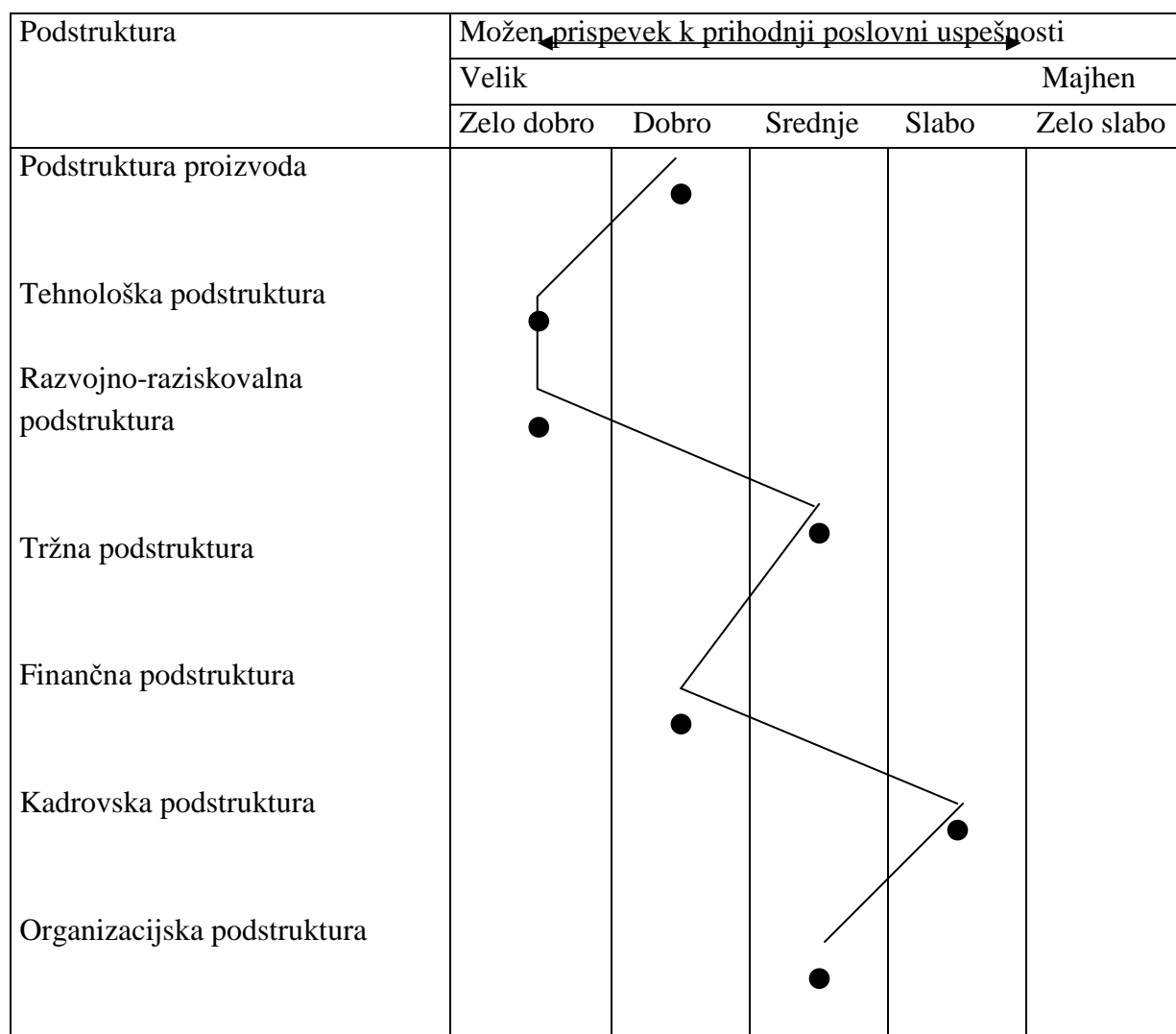
S Slike 12 je vidno, da največji prispevek k poslovni uspešnosti nudi tehnološka in razvojno-raziskovalna podstruktura, saj ponuja največ priložnosti, ki se bodo kasneje pokazale tudi v podstrukturi proizvoda. Na tem področju potekajo raziskave, ki bodo revolucionarne na področju proizvodnje papirja. Predvsem je v ospredju nano in biotehnologija v sodelovanju s človeškim faktorjem.

Prav tako vidim priložnosti, ki bi lahko prispevale k večji poslovni uspešnosti podjetja, v podstrukturi proizvoda, saj je pri ponudbi enostransko premazanega embalažnega papirja

koncentracija ponudnikov najnižja. Je pa na tem področju velika nevarnost substituta papirju, in sicer plastike.

Najmanjši prispevek k uspešnosti ima spet kadrovska podstruktura, saj podjetju grozi nevarnost pomanjkanja kadra in odhoda strokovnjakov v tujino, kjer je kader bolje nagrajen. S tem je povezana tudi nevarnost pomanjkanja kadra zaradi upokojitve starejših delavcev, ki nimajo mlajših namestnikov, ki se lažje prilagajajo in hitro učijo.

Slika 12: Ocena priložnosti in nevarnosti ter njihov možen vpliv na prihodnjo uspešnost podjetja



Vir: Lastna ocena.

Slabosti so naslednje:

- kljub višji prodajni ceni, stroški materiala in energije nezadržno rastejo,
- konkurenca močnih multinacionalk, ki temeljijo na ekonomiji obsega,
- vse več embalaže in etiket je iz plastike, uporaba papirja na tem področju v Evropi pada,
- še vedno veliko zastojev na papirnih strojih zaradi utrgov,
- zaradi zastarelosti strojev so potrebna velika vlaganja v vzdrževanje,
- slabo sodelovanje proizvodnje s tehnologijo,

- premalo raziskave trga, kreativnosti, idej,
- zaposleni so nezadovoljni s plačami in z obnašanjem nekaterih nadrejenih,
- slaba izobrazbena in starostna struktura, pomanjkanje kadra z izobrazbo s področja papirništva.

Po celoviti oceni podjetja s pomočjo SWOT analize bom v nadaljevanju poskušala razviti možne celovite in poslovne strategije podjetja Papirnica Vevče ter eno izbrati in jo na kratko argumentirati.

## **6 RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA PAPIRNICA VEVČE**

Po opravljenem strateškem planiranju ter oceni okolja in podjetja sledi faza postavljanja strateških ciljev podjetja. Na njihovi osnovi oblikujemo možne strateške usmeritve.

### **6.1 Postavitev strateških ciljev podjetja**

Oblikovanje strategije je pomembno za doseg dolgoročnih strateških ciljev, ki so v njej tudi navedeni. Strateške cilje moramo na razumljiv način predstaviti zaposlenim, kajti le tako bodo lahko pri svojem vsakdanjem delu težili k uresničevanju le-teh.

Poslanstvo in vizija sta podrobneje opisana v poglavju 3.4.. Na tem mestu pa bi omenila samo vsebino le-teh. Menim, da je v poslanstvu dobro opredeljeno, kaj naj bi podjetje zasledovalo in kaj želi postati na svojem področju delovanja. Poslanstvo se nanaša na sedanje stanje in lepo zveni, manjka pa mu usmerjenost na ključne udeležence v podjetju, torej nič ne pove o tem, komu želi podjetje služiti.

Vizija Papirnice Vevče je pa po mojem mnenju zastavljena nekoliko slabše. S tem mislim, da ni usmerjena v prihodnost, ampak orisuje trenutno in preteklo stanje. Pri viziji gre tudi za kratko in jasno določen pogled, vizija obravnavanega podjetja pa je opisana v petih točkah, kar je po mojem mnenju preveč.

Kljub temu skupina razume vizijo kot ambiciozen in drzen cilj, ki ga lahko z velikimi prizadevanji in nekaj sreče doseže v desetih letih.

V nalogi sem opisala poslanstvo in vizijo cele skupine Brigl & Bergmeister, v nadaljevanju pa ju bom poskusila opredeliti še za podjetje Papirnica Vevče.

Poslanstvo podjetja Papirnica Vevče bi se glasilo: *»V podjetju Papirnica Vevče proizvajamo kakovosten, visoko-tehnološko razvit papir za zadovoljevanje potreb kupcev po celem svetu. Tradicija in znanje nam omogočajo konkuriranje na zahtevnem trgu.«*

Vizijo obravnavanega podjetja bi opredelila v enem stavku in sicer: » *Naše cilje bomo dosegali s strokovnostjo zaposlenih in strastjo do etiketnih papirjev ter tako kakovostno zadovoljvali potrebe kupcev in postali do leta 2015 vodilni proizvajalci etiketnega papirja v tem delu Evrope.*«

Strateški cilji obravnavanega podjetja, ki so osnova za definiranje strategij so strnjeni v naslednjih točkah (<http://www.brigl-bergmeister.com>):

- ohraniti tržni položaj na trgu etiketnih papirjev in papirjev za gibko embalažo,
- povečati zaznavno vrednost proizvodov in posledično povečanje prodaje,
- optimiziranje stroškov,
- povečanje razlike med prodajno ceno proizvodov in nabavno ceno osnovnih surovin,
- razvoj novih proizvodov,
- uporaba sodobnih orodij na področju trženja,
- optimiziranje logistične infrastrukture,
- dvig produktivnosti dela.

Strateški cilji podjetja so postavljeni precej ambiciozno. Omenila bi le, da bi lahko na področju etiketnih papirjev poleg ohranitve tržnega položaja bil cilj še povečanje tržnega deleža. Na področju prodaje bi kot cilj lahko omenili še možnosti povečanja prodaje dvostransko premazanih papirjev, ki trenutno niso strateški proizvod podjetja.

Cilj povečanja razlike med prodajno ceno proizvodov in nabavno ceno osnovnih surovin (celuloze) se v letu 2009 že uresničuje, saj se je v primerjavi s prejšnjim letom ta razlika povečala v povprečju za 80 EUR na tona (Kontrolno poročilo podjetja Papirnica Vevče, februar 2009, str. 16).

Ob upoštevanju naštetih strateških ciljev in ugotovitev iz celovite analize podjetja, lahko razvijemo možne strateške usmeritve za podjetje Papirnica Vevče.

## **6.2 Oblikovanje celovite strategije**

Pučko (Možina et al., 1994, str. 315) opredeljuje pet skupin odločitev, s katerimi se v osnovi ukvarja celovita strategija:

- razvoj portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
- razvijanje povezav med strateškimi poslovnimi enotami in sinergij med njimi,
- uravnoteženje tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- uravnoteženje denarnih tokov v okviru podjetja in
- zaželeni rezultati, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Možne celovite strategije bom oblikovala tako, da bom upoštevala dejavnike, ki sem jih naštel pri analizi zunanega in notranjega okolja. V Tabeli 32 pa so nakazane možne

strateške usmeritve, oprte na ugotovitve SWOT analize podjetja in na strategijo rasti podjetja. V nadaljevanju bom opisala vsako od ponujenih celovitih strategij.

Strategija konsolidacije s povečano učinkovitostjo temelji na povečanju učinkovitosti na vseh področjih. V Papirnici Vevče gre predvsem za optimizacijo dela in iskanje notranjih rezerv ter na tehničnem izobraževanju in strokovnem usposabljanju kadrov, predvsem s področja papirništva.

Strategija zunanje rasti s priključitvijo podjetij pomeni možnost izgradnje večje moči podjetja na trgu. Papirnica Vevče je že del koncerna Prinzhorn Holding in hčerinsko podjetje podjetja Brigl & Bergmeister. S pomočjo matičnega podjetja širi svojo prodajno mrežo.

Strategija tehnološke posodobitve pomeni modernizacijo tehnološke podstrukture. Primernost te strategije se kaže v tem, da bo moralo podjetje v prihodnosti zagotoviti sodobnejšo opremo ali dele opreme, ki ne bo zahtevala toliko stroškov vzdrževanja.

Strategija obdelave trga temelji na ohranjanju obstoječe tržne pozicije, predvsem pri etiketnih papirjih. Pri tem je pomembno razmerje med prihodki in stroški v podjetju, predvsem pa je potrebno zniževati stroške na enoto proizvoda. Strategija zniževanja stroškov se kaže predvsem v učinkovitejši organiziranosti poslovnega procesa in priložnosti zniževanja stroškov zaradi možnosti pridobivanja novih finančnih virov. Ta strategija mora dati tudi povečanje tržnega deleža, predvsem za strateške proizvode.

Strategija razvoja trga pomeni vstop na nove trge z oblikovanjem vstopnih strategij. Prav tako pomeni ofenzivno oblikovanje novih prodajnih poti. Zaradi ugotovitev v SWOT analizi se kaže usmeriti na nove kupce predvsem z novimi izdelki, za katere obstaja povpraševanje.

Strategija razvoja dolgoročnih poslovnih povezav temelji na razširitvi prodajnega programa. To pomeni, da mora podjetje izkoristiti dolgoletno tradicijo in strokovnost zaposlenih, da bi razširili prodajne programe. Strategija omogoča veliko raziskav trga in kreativnosti pri razvijanju novih izdelkov, ki jih trg potrebuje ter tako dopolniti poslovanje z novimi kupci.

Tabela 32: Oblikovanje možnih celovitih strategij na podlagi glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

	<p><b>Prednosti (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodaja se z leti povečuje, visok tržni delež, dobro ravnotežje poslovnih enot</li> <li>• Ekološka osveščenost</li> <li>• Višji izkoristek strojev, nižji je tudi % izmeta</li> <li>• Povezovanje z matičnim podjetjem</li> <li>• Zaposleni so zadovoljni na delovnem mestu</li> </ul>	<p><b>Slabosti (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stroški materiala in energije nezadržno rastejo</li> <li>• Še vedno veliko zastojev na papirnih strojih zaradi utrgov</li> <li>• Velika vlaganja v vzdrževanje</li> <li>• Premalo raziskave trga, kreativnosti, idej</li> <li>• Slaba izobrazbena in starostna struktura, pomanjkanje kadra z izobrazbo s področja papirništva.</li> </ul>
<p><b>Priložnosti (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izobraževanje v tujini</li> <li>• Združevanje znanj in interesov</li> <li>• Certificiranje</li> <li>• Strateška usmerjenost na enostransko premazane papirje</li> </ul>	<p><b>Strategije (SO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija obdelave trga</li> <li>• Strategija razvoja trga</li> <li>• Strategija razvoja dolgoročnih poslovnih povezav</li> </ul>	<p><b>Strategije (WO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija zunanje rasti s priključitvijo podjetja</li> </ul>
<p><b>Nevarnosti (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni več papirniškega izobraževanja</li> <li>• Velika konkurenca multinacionalk</li> <li>• Zastarelost opreme</li> <li>• Plastika kot substitut</li> </ul>	<p><b>Strategije (ST)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija konsolidacije s povečano učinkovitostjo</li> </ul>	<p><b>Strategije (WT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija tehnološke posodobitve</li> </ul>

Vir: Lastna ocena

S tem oblikovanjem so bila nakazana izhodišča za oblikovanje celovite strategije. Od zgoraj naštetih strategij bi se osredotočila predvsem na eno, in sicer na strategijo obdelave trga. V tem času, ko je gospodarska rast nizka in povpraševanje po papirju pada je še kako pomembno, da se podjetje osredotoči na svoj strateški proizvod in išče rešitve ter obdeluje trg.

Pomembno priložnost vidim v zaprtju nekaterih manjših konkurenčnih papirnic, katerih kupci se bodo usmerili drugam. Te kupce je potrebno z učinkovitimi prijemi trženja pridobiti in jih obdržati. Seveda je pomembno tudi zniževanje predvsem fiksnih stroškov na tono papirja, seveda ob večji količinski proizvodnji zaradi možnega večjega povpraševanja.

### **6.3 Oblikovanje poslovnih strategij podjetja z vidika generičnih poslovnih strategij**

Oblikovanje možnih poslovnih strategij je izvedeno iz celovite strategije. V nadaljevanju se bom oprla na generične poslovne strategije. Poslovna strategija je pot do konkurenčne prednosti za posamezno SPE. Kaže širino dejavnosti posamezne SPE, ki zadovoljujejo potrebe odjemalca. Vsebuje cilje SPE-ja na opredeljenem poslovnem področju in vzpostavljajo politike, ki skrbijo za doseg teh ciljev.

V obravnavanem podjetju so opredeljene tri SPE, in sicer enostransko premazani papirji, dvostransko premazani papirji in nepremazani papirji. V nadaljevanju bom opisala generične poslovne strategije za vse tri SPE v podjetju Papirnica Vevče, saj menim, da so si papirji med seboj podobni in z vidika generičnih strategij lahko opredelim eno strategijo za vse tri SPE.

Uspešna podjetja dosegajo trajnejšo konkurenčno prednost. Pri tem pa sta dva tipa konkurenčne prednosti bistvena, in sicer stroškovna prednost in diferenciacija. To je bilo, v povezavi z načini, kako take prednosti doseči, za Porterja (1998, str. 38) osnova za oblikovanje v nadaljevanju predstavljenih generičnih strategij.

#### **6.3.1 Poslovna strategija nizkih stroškov**

Konkurenčni faktorji strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti so tisto, kar zahtevajo kupci: cena, kakovost, storitve, imidž in prodajna mreža. Ključni elementi uspešnosti določajo konkurenčne prednosti oziroma nam pokažejo, kako izkoriščati svoje vire bolj učinkovito kot konkurenti.

Poznamo dva temeljna načina izrabe virov. Po prvem dosega proizvajalec svojo konkurenčnost z nizkimi proizvodnimi stroški, drugi način pa temelji na tržni prevladi na podlagi sodobne tehnologije in storitev. Stroškovna konkurenčnost je kombinacija različnih elementov,

od nizkih stroškov faktorjev (surovine, poceni delovna sila) do kombinacije tehnologije in količine (Dovžan, 1994, str. 62).



Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti oz. stroškovna konkurenčnost zahteva na začetku naložbe v velikoserijsko proizvodnjo, ki omogoča nizke stroške na enoto in dovoljuje podjetju, da zniža cene ter uniči konkurente, ki niso sposobni proizvodnje z nizkimi stroški. Proizvajalec visoke dobičke naloži v sodobno tehnologijo, ki mu omogoča, da obnovi svojo navzočnost na trgu.

V podjetju Papirnica Vevče je doseganje nizkih stroškov element poslovne strategije podjetja. Management stremi k dolgoročnemu znižanju celotnih stroškov, ne le k znižanju stroškov proizvodnje. V kontrolingu se vodi učinkovit sistem spremljanja stroškov.

Pred zaključkom poslovnega leta se naredi plan celotnih stroškov podjetja po stroškovnih mestih. Odgovorni na podlagi tekočih stroškov ocenijo le-te za prihodnje leto. Mesečno se tako spremlja dejanske stroške po vrstah le-teh in po njihovih nosilcih. Izračuna se pozitivne in negativne odmike ter poišče vzroke zanje. Vzroke se preuči in negativne odmike poskuša odpraviti z varčevanjem v bodoče.

Strategijo nizkih stroškov se v podjetju lahko vodi s standardizacijo proizvodov in množično proizvodnjo. Tako dolgoročno Papirnica Vevče lahko doseže še višji tržni delež s pomočjo ekonomije obsega, ki bi znižala fiksne stroške na tono proizvedenega papirja. Znižanje stroškov proizvodnega procesa bi omogočilo vložek v vzdrževanje opreme, ki zahteva visoke stroške, brez njih pa proizvodnja ne more nemoteno delovati.

Predvsem je potrebno nadzorovati dejavnike stroškov. Eden teh je doseganje krivulje izkušenj in učenja. V obravnavanem podjetju pridobljene izkušnje podjetja tako povzročijo znižanje stroškov. Pomembna so ponavljanja procesov in s tem povezano večanje proizvodjalnih obsegov ter prodajanih proizvodov.

Krivulja učenja temelji zgolj na rezultatih učenja delavcev s ponavljanjem (dejavnik večanja učinkovitosti in zniževanja stroškov), krivulja izkušenj pa se nanaša na znižanje večine stroškov podjetja. V zvezi s krivuljo izkušenj ima osrednjo vlogo tržni delež. Predpogoj za doseganje visoke rentabilnosti je zagotovitev visokega relativnega tržnega deleža. Visoki tržni deleži omogočajo velike obsege dejavnosti, ki omogočajo nizke stroške na tono papirja pa visoko rentabilnost. V Papirnici Vevče bi lahko povečali tržni delež prodaje enostransko premazanih papirjev.

Eden od načinov znižanja stroškov je spreminjanje verige vrednosti tako, da se podjetje izogne nekaterim dejavnostim. To bi bilo možno z iskanjem načinov izoginitve dragih vhodnih materialov, z iskanjem načinov za odpravo odvečnih dejavnosti znotraj verige vrednosti, z uporabo informacijske tehnologije za odpravo odvečnih korakov pri delu, spremembo procesov in odpravo dejavnosti, ki povzročajo stroške.

Za izvedbo strategije nizkih stroškov mora management Papirnice Vevče nenehno stremeti k temu, da zaposleni sodelujejo pri nadzoru stroškov ter stalno analizirajo in primerjajo stroške ter proračunske zahteve. Na tem področju v podjetju poteka projekt Due Dilligence. Management mora podrobno preučiti vsako dejavnost, ki povzroča stroške. V obravnavanem podjetju so posebej pomembni stroški vzdrževanja, materiala, energije ter prodajni stroški.

Prednosti stroškovnega vodstva so predvsem v boljšem pozicioniranju od najbližje konkurence, ki pa je težko izvedljivo, saj podjetje konkurira multinacionalkam. Nizki stroški nudijo nekaj zaščite pred pogajalskimi vzvodi močnih kupcev in dobaviteljev.

Pri tej strategiji pa bi omenila nekaj pasti, ki so lahko usodne zanjo. Lahko se zgodi, da zaradi prevelikega usmerjanja v znižanje stroškov pride do ignorance želja kupcev po dodatnih značilnostih izdelkov, do ignoriranja zniževanja cenovne občutljivosti kupcev in spremembe v uporabi izdelka oz. spremembe trendov ter nenazadnje do zanemarjanja želja in nemotiviranost sodelavcev pri procesu zniževanja stroškov.

### **6.3.2 Poslovna strategija diferenciacije**

Strategija diferenciacije narekuje iskanje prednosti izdelkov podjetja, ki bodo bolje zadovoljili potrebe kupca kot izdelki konkurenčnih podjetij. Ustvarjati morajo vrednost za kupce in morajo biti težko ali drago posnemljive. Ne smejo pa biti takšne, ki bi znatno povečale prodajno ceno.

Takšni izdelki dolgoročno povečajo obseg prodaje in zgradijo lojalnost kupca.

V podjetju Papirnica Vevče je ta strategija usmerjena predvsem na razvoj novih izdelkov, ki so inovativni in za njih obstaja potreba na trgu ter so stroškovno sprejemljivi. Za uresničevanje te strategije bi morala biti učinkovitejša raziskava trga in več inovativnosti. Ni pa nujno, da je možno vsak papir tudi speljati skozi tehnološki proces s sprejemljivimi stroški in brez dodatnih procesov, saj je proizvodnja papirja zelo specifična (Eder, 2006, str. 9).

Lojalnost kupcev se gradi na zanesljivi in konstantni kakovosti papirja ter na dodatnih storitvah. Obravnavano podjetje že dolgo ni usmerjeno samo na notranje zmogljivosti, temveč se zaveda tudi pomembnosti kupčevih želja in potreb.

Kot ponudnik papirja je napredovalo v tej smeri, da zaposleni niso strokovno usposobljeni le za proizvodnjo papirja, temveč imajo znanja tudi na področju tiskarskih strojev, proizvodnje barv, različnih strojev za izdelavo etiket, globokega tiska, grafike,... Tako lahko kupcu ponudijo ne le prodajo papirja, temveč prodajo celovite rešitve za zadovoljitev kupčevih potreb.

Tiskarji in končni porabniki zahtevajo več kot le papir. Tu gre predvsem za strokovno svetovanje o izbiri ustrezne vrste papirja glede na želen končni produkt, katerega osnova je papir (to so predvsem etikete z različnimi dizajni, oglaševalski plakati, odporni na zunanje

vplive,...). Za to ima matično podjetje zelo močno službo, imenovano »Anwendungsberater«, kar bi lahko prevedli kot »Svetovalec za uporabo«. Ukvarja se s tovrstnimi servisi in je skupna za Papirnico Vevče kot za podjetje Brigl & Bergmeister.

Diferenciacija se gradi tudi na odnosu s strankami. Odnos s strankami obsega celoten proces od naročila do dobave in tudi mnenje stranke o nakupu. Včasih se začne že veliko prej, z razvojem novih proizvodov in storitev, pri katerem je aktivno vključen tudi kupec sam, ki seznanja proizvajalca z zahtevami o lastnostih in uporabnosti izdelka.

V primeru, da je za zadovoljitev želja strateško pomembnega kupca potrebno razviti novo sorto papirja ali nadgraditi neko obstoječo sorto so kupci aktivno vključeni v sam proces razvoja. Le tako jim lahko zagotovimo ustrezno kvaliteto papirja, ki vsebuje želene lastnosti. Velikokrat pa v imenu kupcev nastopajo oblikovalci, ki bodo za kupca oblikovali dizajn na etiketi ali plakatu (King, 2006, str. 4)

Na področju imidža in ugleda nastopajo neotipljivi dejavniki, ki privabljajo kupce. Nekatera podjetja dosegajo lojalnost kupcev z oglaševanjem in zajamčeno kakovostjo proizvodov in storitev.

Obravnavano podjetje gradi svoj ugled s prisotnostjo na različnih konferencah, sejnih, z različnimi način oglaševanja, med konferencami pa kaže posebno pozornost nameniti etiketni konferenci, ki vsako leto poteka v Avstriji.

Na tej konferenci so prisotni vsi, ki kaj pomenijo na trgu etiketnih papirjev. Prav tako skupina Brigl & Bergmeister organizira natečaj »Zlata etiketa (Golden Label)« na katerem tekmujejo različni proizvajalci etiketnih papirjev. Skupina B&B je med evropskimi proizvajalci mokromočnih etiketnih papirjev vodilna s proizvedenimi 120 tisoč tonami na leto. Obravnavano podjetje pa svoj imidž gradi tudi z ekološko ozaveščenostjo. To potrjuje izgradnja vodočistilne naprave in pridobitev certifikatov ISO in HACCP.

Od konkurence se Papirnica Vevče razlikuje tudi po točnosti in natančnosti dobav, fleksibilnosti in zadovoljevanju specifičnih potreb tudi manjših kupcev, ki ji pa včasih tudi prinaša višje stroške. Dolgoročno pa se ta investicija povrne, saj je kupec lojalen. V zadnjem času se je predvsem izboljšala učinkovitost rešenih reklamacij in odzivni čas pri reševanju reklamacij.

### **6.3.3 Poslovna strategija fokusa**

Poslovna strategija fokusa se razlikuje od prejšnjih dveh strategij, saj se podjetje odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializiran izdelek, ki ga prilagodi povpraševanju. Na izbranem segmentu naj bi podjetje doseglo konkurenčno prednost. Pri tej strategiji ima posebno vlogo stroškovno in diferenciacijsko osredotočenje. Pogoj za uspeh je v tem, da

podjetje obvlada plačilno sposobnost določenega segmenta. Vsekakor je pomembno, da izvaja tisto stregijo, ki jo obvlada.

Za podjetje Papirnica Vevče se mi zdi nesmisleno oblikovati strategije fokusa, saj je podjetje s svojimi proizvodi v veliki večini usmerjeno na precej široko opredeljen trg, in sicer na tiskarne na področju celotne Zahodne Evrope.

#### **6.3.4 Izbira poslovne strategije**

Izmed zgoraj opisanih generičnih strategij bi izbrala poslovno strategijo nizkih stroškov. V podjetju Papirnica Vevče je že uveden učinkovit način spremljanja in nižanja vseh stroškov. Ker pa je stroškovna učinkovitost pomembna dolgoročno, je nujno, da se na tem področju odvijajo projekti, ki bodo podjetje vodili v nizko stroškovno poslovanje. Na ta način bo podjetje pridobilo boljšo pozicijo v primerjavi s konkurenco ter se zaščitilo pred pogajalsko močjo močnih kupcev in dobaviteljev.

Za to strategijo sem se odločila predvsem zaradi stanja na trgu. Povpraševanje po papirju pada, konkurenca pa je vse močnejša. Ker podjetje konkurira multinacionalkam, ki delujejo na osnovi ekonomije obsega, težko niža prodajne cene za toliko, da bi bile nižje od konkurence. Zato se je možno v obravnavanem podjetju izboljšanja poslovnih rezultatov lotiti z druge strani, in sicer z znižanjem stroškov.

Izboru te strategije je botrovalo tudi dejstvo, da z znižanjem stroškov na kritičnih področjih lahko podjetje vlaga več v raziskave in razvoj ter v boljšo strojno opremo, ki bo omogočala še višji izkoristek ter manj izmetnega papirja.

Podjetje izvaja serijsko naročilo za svoje kupce posebej. Z večjimi posameznimi naročili s strani kupca bi lahko podjetje doseglo večjo specializacijo. Stroški bi se zmanjšali zaradi manjših priprav strojev, delovni čas bi bil lahko bolje izkoriščen.

Tudi pri strateških kupcih bi podjetje sledilo čim večji vrednosti naročil. Vrednost je seveda povezana z velikostjo naročil, pomembna pa je tudi pri določanju prodajne cene. Za doseg tega cilja je potrebno predvsem doseganje maksimalne kvalitete papirjev za dogovorjeno ceno.

Za intenzivno zniževanje stroškov je pomembna standardizacija izdelkov. Za vsako naročilo je sprememba nedopustna. Varčevanje bi bilo smotrno pri rezanju na formatni papir, saj bi bili formati bolj standardizirani in ne bi bilo potrebno za vsako najmanjše naročilo spreminjati nastavitve prečnih rezalnih strojev. Tako bi povečali učinkovitost ter optimizirali rezanje.

Strojna oprema v podjetju je že stara, nekateri stroji štejejo preko 100 let. Zato je velik poudarek na nadzoru stroškov vzdrževanja, saj so le-ti zelo visoki, a neizogibni. Dolgoročno

bi se lahko zmanjšali z nakupom novih delov, namesto s popravili, ki so za nemoteno delo dovolj le za kratek rok.

Pri nabavi materiala nižjih stroškov skoraj ni možno doseči. Za konstantno kakovost je potrebna določena vrsta materiala, možni so le substituti pri določenih vrstah papirja, ki dajo enako kakovost izdelka z nižjimi stroški.

Transportni stroški so naslednji dejavnik, kjer se lahko zniža stroške. Znižanje je možno z učinkovitimi pogajanjem med prevozniki in podjetjem. Neprestano spremljanje ponudbe na trgu transportnih storitev vodi do znižanja stroškov in večje učinkovitosti.

Pozoren je potrebno biti tudi na nosilnost tovornjaka, saj za enako ceno lahko dobimo tovornjak z nosilnostjo 27 ton, večina pa jih je z nosilnostjo 24,5 ton. Fleksibilnost je velika prednost, tako za ponudnike kot za kupce storitve.

Konkretno to pomeni, da se pri dogovarjanju za prevoz gleda na to, v katero smer je tovor namenjen, da prevozno sredstvo ne gre prazno nazaj. Kljub temu, da je železniški prevoz cenejši, je transport s tovornjakom ali s kontejnerji bolj učinkovit in hitrejši. Hitrost je poleg cene in varnosti tovora tudi temeljna prvina, ki je odločilna pri izbiri prevoza. Ena od možnosti znižanja stroškov bi bila tudi outsourcing, ki pa je pri nas, v Sloveniji, še v povojih, saj je trg premajhen.

Pri stroških skladiščenja pa je prihodnost predvsem v čimvečji informacijski podpori, avtomatizaciji dela in pri poskusu znižanja količine zaloge do optimalne količine tako materialov kot gotovih izdelkov, če ne gre za pričakovano zvišanje cen izdelkov ali podobne situacije na trgu.

Na koncu pa pomeni znižanje stroškov večje možnosti za zaposlene na področju izobraževanj in izpopolnjevanj s področja papirništva. V Sloveniji je veliko pomanjkanje kadra in z omogočanjem teh znanj bi utrdili še eno konkurenčno prednost.

## **7 SKLEP**

Učinkovito podjetje se mora stalno prilagajati razmeram na trgu, sploh v času globalizacije. Odločilen je reakcijski čas fleksibilnosti le-tega in zavestno usmerjanje v sedanje in prihodnje dejavnosti. Vse to pa je mogoče s strateškim usmerjanjem podjetja ter učinkovitim planiranjem.

Magistrsko delo je zasnovano tako, da je na začetku predstavljen celoten proces strateškega planiranja in SWOT analize kot orodja za celovito oceno podjetja. V nadaljevanju je predstavljeno podjetje Papirnica Vevče, ki ima dolgo tradicijo in je eno vodilnih proizvajalcev etiketih papirjev tako na evropskem kot na svetovnem trgu. Je hčerinsko podjetje avstrijskega podjetja Brigl & Bergmeister. Sledilo je analiziranje širšega in ožjega okolja podjetja. S tem

sem se želela izogniti subjektivnim napovedim in globalno oceniti potenciale ter morebitne nevarnosti, na katere nima podjetje vpliva in se jim mora prilagoditi.

Analiza privlačnosti panoge je pokazala, da gre za srednje privlačno panogo predvsem iz vidika pogajalske moči dobaviteljev, kupcev, ovir za vstop v panogo in rivalstva med konkurenti. Predvidevanje prodaje je optimistično, saj je bila v letu 2007 prvič presežena magična meja 100.000 ton prodanega papirja, napovedi pa se gibajo nekaj tisoč ton čez to mejo.

V petem poglavju sem predstavila izhodišča za razvijanje možnih strateških usmeritev. Posamezne dejavnike sem ocenila subjektivno ali na podlagi analitičnega vrednotenja. To me je pripeljalo do skupne ocene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Glavne ugotovitve so predstavljene ob zaključku poglavja.

Glavna prednost podjetja je visok tržni delež na področju etiketnih papirjev, velika ekološka osveščenost, ki je dandanes eno od meril kupcu prijaznega podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Veliko nevarnost predstavlja substitut papirju, plastika, priložnosti pa vidim v izobraževanju, streteški usmerjenosti in razvoju ter tehnologiji. Slabost podjetja pa je v visokih stroških energije in materiala ter v pomanjkanju kadra, predvsem s področja papirništva.

V zadnjem poglavju sem poskušala razviti možne strategije; celovito in poslovne. Za to pa sem najprej postavila strateške cilje in na podlagi teh gradila možne usmeritve.

Celovito strategijo sem sestavila iz strategij rasti podjetja, ki jih narekuje zunanje in notranje okolje podjetja. Z oblikovanjem strategije obdelave trga, razvoja trga, dolgoročnih poslovnih povezav, zunanje rasti, konsolidacije s poslovnimi učinki ter tehnološke posodobitve, so bila nakazana izhodišča za oblikovanje celovite strategije.

Poslovne strategije sem poskušala razviti po Porterjevem modelu generičnih strategij. Pri slednjih sem se osredotočila na strategijo nizkih stroškov in strategijo diferenciacije. Izpeljane možne strateške usmeritve služijo kot izhodišče za nadaljevanje uresničitve strateškega managementa. Za konec sem izbrala eno od strategij, ki se mi je zdela za obravnavano podjetje najbolj primerna. To je strategija nizkih stroškov, ki dolgoročno pomeni boljšo pozicijo podjetja na trgu.

Poglavitna teza magistrskega dela, ki jo postavljam s pomočjo poznavanja trenutnega stanja je, da ima Papirnica Vevče potencial povečanja proizvodnih in prodajnih kapacitet kljub konkurenci in nevarnostim iz okolja. S kazalniki in analizami sem skozi magistrsko delo to tezo potrdila. Pozitivna klima, timsko delo in pripadnost zaposlenih podjetju so ključni dejavniki, ki bodo pripomogli k temu, da bo Papirnica Vevče ostala kupcu naklonjen ponudnik površinsko obdelanih papirjev in si tako zagotovila še višji tržni delež ter ugled.

## 8 LITERATURA IN VIRI

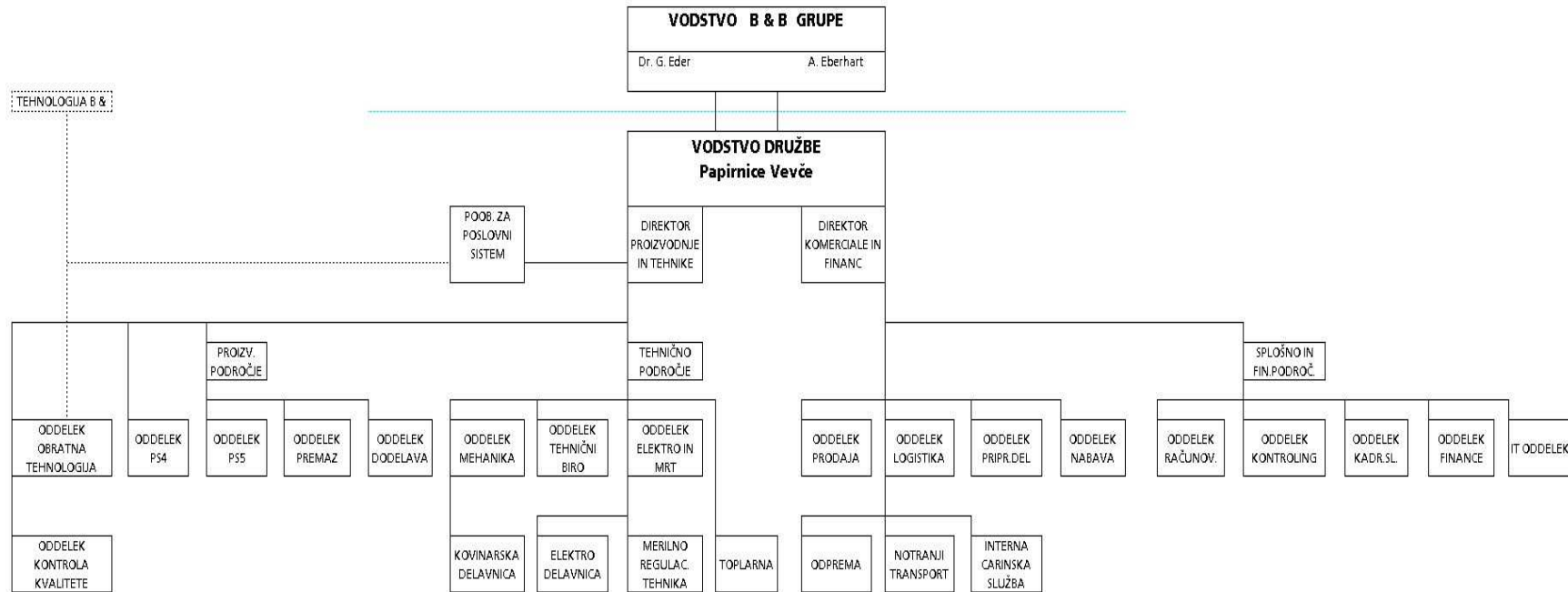
1. Aaker, D. A. (1988). *Developing business strategies*. New York: John Wiley & Sons.
2. Belak, J. (1998). *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
3. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Chapman, A. *SWOT analysis template*. Najdeno 3. 12. 2008 na spletnem naslovu <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>
5. Collins, E. & Devanna, M.A. (1996). *Temelji MBA*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Čater, T. (2008). *Strateški management 2, prosojnice za predavanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dovžan, H. (1994). *Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije*, Ljubljana: Gospodarski vestnik, št. 13.
8. Duhovnik, M. (1995). *Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja na podlagi ekonomskih in finančnih kazalnikov*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Eder, G. (2006). *Passion - ein Erfolg versprechendes Businesskonzept*. *Die Vorträge*: Niklasdorf: Brigl and Bergmeister GmbH.
10. *Evropska Unija in Slovenija*. Najdeno 14. januar 2009 na spletnem naslovu <http://evropa.gov.si>.
11. Finančni kazalniki podjetja Papirnica Vevče. Najdeno 15. februar 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com>.
12. Hočevar M. & Igličar A. (1999). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2008*. Ljubljana: Urad za makroekonomska analize in razvoj .
14. *Kadrovsko poročilo podjetja Papirnica Vevče*. (2008, december). Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o..
15. Kadunc, F. (2007). Nevarnost prihaja z Vzhoda. *Papir, XXXV*. Ljubljana: Združenje za celulozno, papirno in papirno-predelovalno industrijo pri GZS.
16. Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. King, S. (2006). Papier bietet dem Anwender nach wie vor viele Vorteile Warum davon abgehen?. *Die Vorträge*: Niklasdorf : Brigl and Bergmeister GmbH.
18. *Kontrolno poročilo podjetja Papirnica Vevče* (2007, december). Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o..
19. *Kontrolno poročilo podjetja Papirnica Vevče* (2009, februar). Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o..
20. Kotler, P. (1996). *Marketing management - analysis, planning, and control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
21. Kovačič, G. (2006). Letos nekaj več optimizma. *Papir XXXIV*. Ljubljana: Združenje za celulozno, papirno in papirno-predelovalno industrijo pri GZS.
22. *Letno poročilo podjetja Papirnica Vevče* (2007). Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o..

23. Meršol, M., Soban, B. & Baković, Z. (2007). *Povpraševanje po papirju raste*. Ljubljana: *Papir XXXVI* : Združenje za celulozno, papirno in papirno-predelovalno industrijo pri GZS.
24. *Medkulturne razlike v poslu*. Najdeno 14. oktober 2008 na spletnem naslovu [www.dnevnik.si](http://www.dnevnik.si).
25. Morden, A.R. (1999). *Introduction to business strategy*. London: McGraw – Hill.
26. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
27. Ograjenšek, I., Bregar, L. & Bavdaž Kveder, M. (2006). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. *Plan podjetja Papirnica Vevče 2008 (2007)*. Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o..
29. *Poročilo o poslovanju panoge (2007)*. Ljubljana: GZS.
30. Porter M.E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The free press.
31. *Poslanstvo in vizija podjetja Papirnica Vevče*. Najdeno 11. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.brigl-bergmeister.com/sl/skupina/misija>.
32. Pučko, D. (1996). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Pučko, D. (1999). *Strateški menedžment*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. 3. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
36. Redakcija Financ. *Za tehnološki napredek nujno sodelovanje politike, znanosti in gospodarstva*. Najdeno 5.1.2009 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/114347/Zatehnolo%BB9ki\\_napredek\\_nujno\\_sodelovanje\\_politike\\_znanosti\\_in\\_gospodarstva](http://www.finance.si/114347/Zatehnolo%BB9ki_napredek_nujno_sodelovanje_politike_znanosti_in_gospodarstva).
37. STA (2008, 10. september). *Gospodarska rast v Sloveniji 5,5 %*. Najdeno 12.12.2008 na spletnem naslovu [http://www.mladina.si/dnevnik/10-09-2008-gospodarska\\_rast\\_v\\_sloveniji\\_5\\_5\\_odstotna](http://www.mladina.si/dnevnik/10-09-2008-gospodarska_rast_v_sloveniji_5_5_odstotna).
38. *Resolucija Evropskega parlamenta o demografski prihodnosti Evrope (2007/2156(INI))*. (2008, 21.februar). Najdeno 12.1.2009 na spletnem naslovu <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2008-0066+0+DOC+XML+V0//SL>.
39. *Statistični letopis republike Slovenije 2007*. (2007). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
40. SURS. (2008, 15. marec 2009). Najdeno 15.3.2009 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/doc/vsebina/03/BDP\\_cetrt\\_SLO\\_2008Q4.xls](http://www.stat.si/doc/vsebina/03/BDP_cetrt_SLO_2008Q4.xls).
41. SURS. (2009, 12. april) Najdeno na spletnem naslovu <http://www.stat.si/bdp.asp>.
42. *Tehnološke mreže Slovenije*. Najdeno 23. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.tvp.si/index.php?id=24>.
43. Vance, D.E. (2003). *Financial analysis and decision making*. New York: McGraw-Hill.
44. *Vodna direktiva*. Najdeno 13.december 2008 na spletnem naslovu [www.itr.si/nvo-portal/mapa/vode](http://www.itr.si/nvo-portal/mapa/vode).
45. Walsh, C. (1996). *Key management ratios : how to analyze,compare and control the figures that drive company value*. London: Financial Times/Prentice Hall.



## PRILOGE

Priloga 1: Organigram podjetja Papirnica Vevče



Vir: Kadrovsko poročilo podjetja Papirnica Vevče, 2008, str. 2

*Priloga 2: Izkaz poslovnega izida za leto 2007 in 2006*

Izkaz poslovnega izida za leto 2007 in 2006	2007	2006
1. Čisti prihodki od prodaje	100.619.290	87.490.380
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-2.646.232	3.436.996
4. Drugi poslovni prihodki	646.450	678.197
5. Stroški blaga, materiala in storitev	-82.677.795	-79.472.684
a) Nabavna vrednost blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	-68.040.828	-65.112.848
b) Stroški storitev	-14.636.967	-14.359.835
6. Stroški dela	-8.763.583	-8.431.253
a) Stroški plač	-6.471.909	-6.108.043
b) Stroški socialnih zavarovanj	-469.611	-443.289
Stroški pokojninskih zavarovanj	-573.336	-541.122
c) Drugi stroški dela	-1.248.727	-1.338.799
7. Odpisi vrednosti	-3.976.953	-3.751.470
a) Amortizacija	-3.670.689	-3.704.719
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	-33.382	-838
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	-272.882	-45.912
8. Drugi poslovni odhodki	-1.099.290	-1.141.753
9. Finančni prihodki iz deležev	48.243	355.850
c) Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	101	480
č) Finančni prihodki iz drugih naložb	48.142	355.369
11.) Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	377.565	395.734
b) Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	377.565	395.734
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	-563.202	-261.212
a) Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	-133.852	-101.138
b) Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	-429.350	-160.074
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	-418.355	-197.284
a) Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	0	-48
b) Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	-88.473	-98.957

(nadaljevanje na naslednji strani)

(nadaljevanje)

c) Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	-329.882	-98.279
15. Drugi prihodki	28.271	55.022
16. Drugi odhodki	-12.609	-2.156
18. Odloženi davki	136.556	-1.104.122
<b>19. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>1.425.335</b>	<b>258.489</b>

*Vir: Letno poročilo podjetja Papirnica Vevče, 2007, str. 6-7.*

Priloga 3: Bilanca stanja podjetja Papirnica Vevče za leto 2006 in 2007

		(v EUR)
Stalna sredstva in obveznosti do virov sredstev	2007	2006
<b>Sredstva</b>	83.829.700	84.268.462
A. Dolgoročna sredstva	46.689.568	44.317.236
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	537.101	231.731
1. Dolgoročne premoženjske pravice	510.195	197.316
5. Druge dolgoročne aktivne časovne razmejitve	26.906	34.415
II. Opredmetena osnovna sredstva	45.151.399	42.947.785
1. Zemljišča in zgradbe	19.075.201	19.921.552
a) Zemljišča	5.328.089	5.328.089
b) Zgradbe	13.747.112	14.593.463
2. Proizvajalne naprave in stroji	21.152.920	21.843.171
3. Druge naprave in oprema	468.447	555.231
4. Opredmetena osnovna sredstva, ki se pridobivajo	4.454.831	627.831
a) Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	2.912.736	536.391
b) Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	1.542.095	91.440
IV. Dolgoročne finančne naložbe	33.596	33.596
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	32.587	32.587
c) Druge delnice in deleži	32.587	32.587
2. Dolgoročna posojila	1.009	1.009
b) Dolgoročna posojila drugim	1.009	1.009
VI. Odložene terjatve za davek	967.566	1.104.122
B. Kratkoročna sredstva	37.062.488	39.877.010
II. Zaloge	17.603.591	18.329.372
1. Material	8.856.609	7.152.042
2. Nedokončana proizvodnja	926.781	1.872.450
3. Proizvodi in trgovsko blago	7.820.201	9.304.880
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	19.148.459	15.976.948
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	0	351
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	18.214.825	15.086.110
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	933.634	890.487
V. Denarna sredstva	310.439	5.570.690
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	77.644	74.215

(nadaljevanje na naslednji strani)

(nadaljevanje)

<b>Obveznosti do virov sredstev</b>	83.829.700	84.268.462
A. Kapital	62.750.909	63.325.573
I. Vpoklicani kapital	35.110.182	35.110.182
1. Osnovni kapital	35.110.182	35.110.182
II. Kapitalske rezerve	19.161.704	19.161.704
III. Rezerve iz dobička	6.795.196	7.475.740
1. Zakonske rezerve	527.389	527.388
5. Druge rezerve iz dobička	6.267.809	6.948.353
V. Preneseni čisti poslovni izid	258.489	1.319.456
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	1.425.335	258.489
B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	1.553.662	1.010.680
1. Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	670.695	616.711
2. Druge rezervacije	574.702	382.019
3. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	308.265	11.949
C. Dolgoročne obveznosti	2.700.000	4.100.532
I. Dolgoročne finančne obveznosti	2.700.000	4.100.532
1. Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	0	500.000
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	2.700.000	3.600.532
Č. Kratkoročne obveznosti	16.000.453	15.320.446
II. Kratkoročne obveznosti	6.685.477	7.250.907
1. Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	500.000	1.000.000
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	6.185.477	6.250.907
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	9.314.977	8.069.539
1. Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	710.959	720.646
2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	7.240.542	6.156.143
3. Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	15.948	2.231
4. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	1.347.526	1.190.517
D. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	824.676	511.233

Vir: Letno poročilo podjetja Papirnica Vevče, 2007, str. 8-9

