

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJNE PRILOŽNOSTI SLOVENSКИH SREDNJE VELIKIH
PODJETIJ POHIŠTVENE INDUSTRIJE**

Ljubljana, marec 2016

TJAŠA OHOJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tjaša Ohojak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Razvojne priložnosti slovenskih srednje velikih podjetij pohištvene industrije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Andrejo Jaklič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 31. 3. 2016

Podpis avtorice: Tjaša Ohojak

KAZALO

UVOD	1
1 METODOLOŠKI OKVIR.....	2
1.1 Raziskovalna vprašanja in hipoteze	2
1.2 Pristop in uporabljene metode	3
2 OSNOVNE ZNAČILNOSTI SLOVENSKE LESNOPREDELOVALNE	
INDUSTRIJE	4
2.1 Razvoj slovenske lesne in pohištvene industrije.....	5
2.2 Osnovni podatki o gozdovih in predelavi lesa	6
2.3 Stanje po žledolomu.....	8
2.4 Število lesarskih obratov	8
3 PRIMERJAVA PRIMARNE IN POHIŠTVENE PANOGE.....	8
3.1 Lesnopredelovalni segmenti po Standardni klasifikaciji dejavnosti.....	8
3.2 Lesnopredelovalni panogi v času svetovne gospodarske krize in po njej	9
3.3 Primerjava poslovanja C16 in C31	10
3.3.1 Indeks industrijske proizvodnje	10
3.3.2 Gibanje dobičkov	11
3.3.3 Gibanje števila zaposlenih.....	13
3.3.4 Dodana vrednost na zaposlenega	14
3.3.5 Izvozna usmerjenost in glavne trgovske partnerice	15
3.3.6 Kazalniki zaupanja v dejavnost.....	19
3.4 Skupine pohištvenih podjetij glede na velikost in njihovo poslovanje.....	20
3.4.1 Število podjetij	21
3.4.2 Število zaposlenih	22
3.4.3 Dodana vrednost na zaposlenega	23
3.4.4 Prihodki podjetij.....	24
4 OKOLJE, V KATEREM DELUJEJO LESNO PREDELOVALNA PODJETJA ..	25
4.1 PESTLE analiza slovenskega okolja	25
4.1.1 Politično okolje	25
4.1.2 Ekonomsko okolje.....	26
4.1.2.1 BDP	26
4.1.2.2 Rast cen industrijskih proizvodov	27
4.1.2.3 Drugi neposredni in posredni elementi ekonomskega okolja.....	28
4.1.3 Družbeno okolje	29
4.1.3.1 Demografska slika	29
4.1.3.2 Potrošnja	30
4.1.3.3 Pohištvena potrošnja.....	30
4.1.3.4 Drugo	32
4.1.4 Tehnološko okolje.....	32
4.1.5 Pravni dejavniki	35
4.1.6 Okoljski dejavniki	36

4.2 Evropski pohištveni trg.....	37
4.2.1 Trendi, ki so vplivali na svetovni pohištveni trg v zadnjem desetletju.....	38
4.2.2 EU proizvodni in potrošniški vzorci	39
4.2.2.1 Geografske primerjave	39
4.2.2.2 Značilnosti po segmentih	40
4.2.2.3 Vpliv nepremičninskih trgov.....	41
4.2.2.4 Velikost podjetij	42
4.2.3 Glavni faktorji konkurenčne prednosti EU pohištvene industrije.....	43
4.2.4 Potrošnikove preference – povzetek ugotovitev ankete.....	44
5 ŠTUDIJSKI PRIMERI	47
5.1 Propadla srednje velika slovenska pohištvena podjetja.....	48
5.1.1 Svea Zagorje d.d.	48
5.1.2 Lip Poljčane d.d.	49
5.1.3 Brest-Pohištvo d.o.o. Cerknica	50
5.2 Primer dobre prakse v Sloveniji: Stilles	51
5.3 Primeri dobre prakse v tujini	52
5.3.1 Landscape Forms, Kaalamazoo, Michigan.....	52
5.3.2 Primerjalna študija primerov Italijanskih, Španskih in Finskih pohištvenih podjetij	53
5.4 Primeri dobre prakse v drugih sorodnih segmentih.....	53
5.4.1 Riko Hiše d.o.o.	54
5.4.2 Lumar IG d.o.o.....	55
5.5 Primerjava obravnavanih primerov	55
6 VZROKI ZA NEKONKURENČNOST	56
6.1 Zunanji vzroki.....	56
6.2 Notranji vzroki.....	58
7 POTREBNI UKREPI, PRILOŽNOSTI IN VIZIJA SLOVENSКИH POHIŠTVENIH PODJETIJ	59
7.1 Makro ukrepi	60
7.2 Mikro ukrepi	62
7.3 Priložnosti in vizija.....	64
SKLEP.....	67
LITERATURA IN VIRI	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Neto čisti dobiček / izguba v lesnopredelovalni panogi v 000 EUR.....	12
Tabela 2: Pregled zaposlenosti v predelovalni industriji in lesnopredelovalni panogi	13
Tabela 3: Dodana vrednost na zaposlenega v EUR – primerjava med panogami in celotnim gospodarstvom	14
Tabela 4: Primerjava geografske razpršenosti uvoza in izvoza dejavnosti SKD v letu 2013 po državah.....	17

Tabela 5: Kategorija podjetja po velikosti glede na nove pragove Evropske komisije iz leta 2006.....	20
Tabela 6: Število podjetij v dejavnosti proizvodnje pohištva glede na svojo velikost na dan 2.12.2014 po podatkih baze Bizi.si	20
Tabela 7: Število podjetij v C31 glede na njihovo velikost.....	21
Tabela 8: Rast odstotka zunanjega financiranja raziskovalno razvojnih dejavnosti v poslovnem sektorju, podatki za Slovenijo.	34
Tabela 9: Pohištvena potrošnja (v mio EUR, odstotni deleži in povprečna stopnja rasti) ..	39
Tabela 10: Investicije v stanovanjska poslopja, novogradnje in obnove, indeks, 2003 = 100	41
Tabela 11: Indeksi dodane vrednosti v obdobju po krizi za po velikosti segmentirane skupine podjetij, podatki za EU 28.....	43
Tabela 12: Primerjava obravnavanih študijskih primerov.....	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Indeksi industrijske proizvodnje po dejavnostih SKD 2008 v C, C16 in C31, povprečje 100=2010, originalni podatki	11
Slika 2: Gibanje neto čiste izgube/dobička v lesni industriji (C16 + C31) v 000 EUR	12
Slika 3: Grafični prikaz zaposlenosti v lesnopredelovalni panogi	13
Slika 4: Rast dodane vrednosti na zaposlenega (vrednosti v EUR)	15
Slika 5: Blagovna menjava lesne in pohištvene industrije v obdobju 2000 – 2013 v 1.000 EUR (Pregled gibanja menjave po glavni dejavnosti SKD izvoznika-uvoznika)..	16
Slika 6: Izvoz in uvoz po Standardni klasifikaciji dejavnosti (2008) v 1.000 EUR.....	17
Slika 7: Vrednost izvoza dejavnosti C16 po glavnih izvoznih partnericah za leto 2013	18
Slika 8: Vrednost izvoza dejavnosti C31 po glavnih izvoznih partnericah za leto 2013	19
Slika 9: Poslovne tendence kazalnika zaupanja v dejavnost po SKD 2008, originalni podatki	19
Slika 10: Indeks števila podjetij po letih za skupine podjetij po velikosti v dejavnosti C31(2007 = 100)	22
Slika 11: Indeks števila zaposlenih po letih za skupine po velikosti v dejavnosti C31 (2007 = 100)	23
Slika 12: Dodana vrednost na zaposlenega po letih za skupine po velikosti v dejavnosti C31	23
Slika 13: Indeks prihodkov za skupine podjetij po velikosti v dejavnosti C31.....	24
Slika 14: BDP na prebivalca v EUR – primerjava vrednosti med Slovenijo in EU 28.....	27
Slika 15: Indeks rasti cen industrijskih proizvodov po dejavnostih (2010 = 100)	27
Slika 16: Poenostavljena veriga vrednosti v slovenski lesnopredelovalni industriji.....	28
Slika 17: Potrošnja na prebivalca v nominalnih vrednostih (v EUR)	30
Slika 18: Pohištvena potrošnja v Sloveniji v obdobju od 2003 do 2012 (v mio EUR).....	31
Slika 19: Pohištvena potrošnja v Sloveniji in glavnih izvoznih partnericah (v mio EUR) .	31

Slika 20: Pohištvena potrošnja na prebivalca v Sloveniji in glavnih izvoznih partnericah (v EUR na prebivalca).....	32
Slika 21: Vlaganje v raziskave in razvoj glede na odstotek BDP, prvih sedem držav.....	33
Slika 22: Zunanji finančni viri za raziskovanje in razvoj v poslovnem sektorju v 1.000 EUR.....	34
Slika 23: Pogodbeni sektor, segmenti v odstotkih, podatki za leto 2011.....	41
Slika 24: Posamezniki, ki naročujejo storitve ali blago za zasebno rabo preko interneta, odstotni delež glede na celotno populacijo	44
Slika 25: Odstotek ljudi, ki so v zadnjih 3 letih kupili vsaj en kos pohištva oziroma imajo namen to storiti v naslednjih 12 mesecih.	45
Slika 26: Najpogostejše kupljeni kosi pohištva glede na rezultat anketnega vprašanja "Kateri kos pohištva ste kupili v zadnjih 3 letih oziroma ga nameravate kupiti v naslednjih 12 mesecih".....	45
Slika 27: Viri informacij pri nakupovanju pohištva.....	46
Slika 28: Pomembnost lastnosti izdelka pri odločitvi za nakup.....	46
Slika 29: V katerem primeru bi bili pripravljeni plačati več za pohištvo	47

UVOD

V magistrski nalogi obravnavam problematiko slovenske lesne industrije, ki je že dlje časa v nazadovanju. Razlog za stagnacijo je veliko kompleksno povezanih dejavnikov, na eni strani tisti, ki so specifični za slovenski trg, na drugi strani pa so prisotni vplivi krize, ki je oslabil slovenski trg kot tudi naše izvozne partnerice. V najslabšem položaju so pristala srednja in velika podjetja. Ker velikost podjetij vpliva na priložnosti in razvojne možnosti ter strategije, se v nalogi osredotočam na en segment in bom pod drobnogled vzela srednje velika pohištvena podjetja ter njihove možnosti za razvoj in povrnitev mednarodne konkurenčnosti.

Primerjava med dejavnostma C16, obdelava in predelava lesa, ter C31, proizvodnja pohištva, glede na indeks industrijske proizvodnje, gibanje dobičkov, števila zaposlenih, dodane vrednosti, izvozne usmerjenosti ter kazalnikov zaupanja v dejavnost jasno pokaže, da pohištveni segment po rezultatih ne konkurira primarni panogi (Statistični urad Republike Slovenije, v nadaljevanju SURS, 2014a; Združenje lesne in pohištvene industrije, 2014). Nadaljnja primerjava glede na velikost podjetij v pohištveni industriji pa kot najbolj ranljiva izpostavi srednje velika podjetja.

Problem je še toliko bolj pereč, zaradi dejstva, da ima Slovenija dolgo in bogato tradicijo predelave lesa, ki bi morala biti, glede na svoje naravne danosti in dobro geografsko lego za trgovanje z vsemi deli Evrope in svetom, zelo dobro razvita in predstavljati enega izmed glavnih stebrov slovenskega gospodarstva. Slovenija je bila vedno ena izmed najbolj gozdnatih držav v Evropi in imela enega izmed najhitreje rastočih lesnih prirastkov (Zavod za gozdove Slovenije, 2014a). 58,4% državne površine prekrivajo gozdovi, njihova zaloga pa je 322 mio kubičnih metrov in se letno povprečno poveča za 7,8 mio m³ (Združenje lesne in pohištvene industrije, 2011). Lesnopredelovalna panoga je tudi ena izmed temeljev trajnostnega razvoja v Sloveniji, saj je, ob pravilnem gospodarjenju, naravi in okolju prijazna. Bogastvo v obliki lesne surovine je, poleg hidroenergije, najpomembnejši obnovljivi vir energije pri nas (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, v nadaljevanju UMAR, 2013, str. 69).

Dodaten problem, s katerim se sooča celotna lesna industrija, je dobavna veriga. Gozdove z razpršenim lastništvom je težko izkoriščati, količine in dobički so majhni, zato se veliko gozdov ne obdela primerno. Zaradi količin posledično nimamo velikih lesno-predelovalnih obratov, ki bi lahko ustvarjali ekonomije obsega in bi zaradi nižjih stroškov lahko ponudili večjo odkupno ceno. Tako vedno več in več lesa izvozimo v surovi obliki na tuje trge, kjer les odkupijo po višjih cenah (Mörec, 2011, str. 35).

Lesna industrija je bila dodatno močno prizadeta tudi s pojavom gospodarske krize po letu 2008, ki je prizadela tako Slovenijo kot naše izvozne trge, predvsem sosednje države, kamor prodamo več kot polovico svojega lesa (Humar et al., 2012, str. 7-8).

Poleg reševanja strukturnih težav je vse bolj pomembno tudi pravilno trženje, povezovanje deležnikov, skupni nastop na mednarodnih trgih in gradnja blagovne znamke, ki bi sporočala, da so naši izdelki kvalitetni in so rezultat trajnostnega razvoja. Okoljevarstvena osveščenost in težnja k trajnostnemu razvoju sta v porastu in kupcem vse bolj pomembna, zato jo mora industrija spodbujati v praksi kot tudi primerno komunicirati trgu.

Vse to so okoliščine v katerih delujejo podjetja slovenske lesne industrije. Velika škoda je, da kljub potencialu ta ne napreduje, zato v nalogi ugotavljam, kateri so razlogi, da je industrija v tako slabem stanju, zakaj najslabše poslujejo prav srednje velika pohištvena podjetja in kje so ovire za počasno napredovanje. Z opredelitvijo razlogov bi rada poiskala tudi možnosti za njihovo odpravo oziroma izboljšanje stanja in ugotovila, kje so nove razvojne možnosti ter kako nazaj do mednarodne konkurenčnosti.

Namen raziskave je tako analiza poslovanja srednje velikih podjetij v slovenski lesni industriji in ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na slabo stanje slovenske lesne industrije ter kateri od teh dejavnikov najbolj vplivajo na srednje velika podjetja v pohištvenem segmentu. Na podlagi teh ugotovitev iščem možnosti za izboljšanje poslovanja, zaključke pa bi rada nadgradila z opredelitvijo vizije slovenskih srednje velikih pohištvenih podjetij ter definirala primerne mikro ukrepe in ukrepe na sistemski ravni, ki so potrebni za razvoj in konkurenčnost.

Naloga je sestavljena tako, da uvodu sledi predstavitev metodološkega okvirja, potem pa prvo vsebinsko poglavje, ki opisuje osnovne značilnosti slovenske lesnopredelovalne industrije. Nadaljujem s primerjavo primarne in pohištvene panoge, analizo okolja, v katerem lesnopredelovalna podjetja delujejo, in študijskimi primeri. V sledečem, šestem poglavju na podlagi predhodnih vsebin določam vzroke za nekonkurenčnost, sedmo poglavje pa je namenjeno predstavitvi potrebnih ukrepov, priložnosti in viziji slovenskih pohištvenih podjetij. Sklepu naloge sledijo viri in literatura.

1 METODOLOŠKI OKVIR

1.1 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Nalogo bom gradila na spodnjih raziskovalnih vprašanjih in hipotezah:

Raziskovalno vprašanje I: Kateri so ključni notranji in zunanji dejavniki, ki so prispevali k neuspehu srednje velikih podjetij v slovenski pohištveni industriji?

Raziskovalno vprašanje II: Kje so možnosti za izboljšanje poslovanja in povrnitev mednarodne konkurenčnosti na mikro ravni, in kakšne so te možnosti na sistemski ravni?

Glede na dosedanje poznavanje problematike in začetne analize gradiva sem izoblikovala hipoteze, ki jih bom v zaključnem delu naloge potrdila ali ovrgla:

Hipoteza I: Ključni notranji dejavniki so neizkoriščanje ekonomij obsega, izčrpavanje podjetij ter zastarela tehnologija in dizajn. Ključni zunanji dejavnik pa je vpliv gospodarske krize na slovenski trg in trge držav, kamor Slovenija izvažata največ svojega pohištva.

Hipoteza II: Možnosti izboljšanja na mikro ravni so: stremljenje k povečanju dodane vrednosti na zaposlenega in boljše sledenje tržnim smernicam z vlaganjem v inovacije in razvoj, sodoben dizajn ter s povezovanjem v industrijske grozde, ki bi dolgoročno lahko podpirali panogo. Na sistemski ravni pa je ključnega pomena podpora povezovanju in spodbujanju tujih investicij in investicij v inovacije.

1.2 Pristop in uporabljene metode

Pri raziskovanju uporabljam analizo primarnih in sekundarnih virov. Med sekundarnimi viri se poslužujem analize dokumentov in poročil na temo slovenske lesne industrije, notranjih strukturnih problemov, predlaganih ukrepov za izboljšanje stanja ter poročil in analiz izvoza/uvoza lesa in lesnih izdelkov tako na Slovenski kot Evropski ravni. V največji meri se opiram na poročila SURS, Združenja lesne in pohištvene industrije, Zavoda za Gozdove, UMAR ter trgovske analize Evropskih institucij. Poleg poročil v nalogi vključujem interpretacijo in povzetke člankov domačih in tujih avtorjev, ki so že pisali na temo težav lesne industrije in tržnih pristopov, ter študijske primere podjetij.

Med primarnimi viri uporabljam statistične podatke SURS, Eurostata, podatke dostopne preko spletne strani Svetovne Banke, podatke poslovnih baz Bizi.si, AJPEs, GVIN, letna poročila in druge podatke podjetij, kvalitativne informacije o odzivih in spremembah v posameznih podjetjih in panogi, ter anketo Centra za študije evropskih politik (angl. *Center for European Policy Studies*, v nadaljevanju CEPS) glede potrošniških preferenc pri nakupovanju pohištva.

Ker je analiza segmenta poslovanja pohištvenih podjetij veliko bolj kompleksna od rezultata, ki bi ga dala analiza preseka statističnih podatkov v določenem obdobju, se v zadnjem delu analize poslužujem opisovanja problema s študijskimi primeri. Prednost študijskih primerov je med drugim to, da se lahko podatki zbirajo iz različnih virov in da lahko vključujemo študije nasprotujočih si primerov, ki dokazujejo nasprotno (v tej nalogi primeri dobre in slabe prakse) (Vissak, 2010). Yin (2014) dodatno utemeljuje uporabo študijskih primerov, ko sta glavni raziskovalni vprašanji kako in zakaj, ko raziskovalec nima nadzora nad dogodki vključenimi v raziskavo, fokus problema je v sedanjosti ter ko meje med pojavom in okoliščinami niso zelo jasne in strogo definirane, kar vse velja tudi za mojo raziskavo.

Zaključki in ugotovitve temeljijo na kvalitativni analizi, za katero je značilno, da se poslužuje pojasnjevalnih in opisnih metod. Uporabna je predvsem za primere, ko razlagamo dogodke, funkcioniranje podjetij, ravnanje, vpliv okolja in medsebojne odnose. Vključujemo tudi določene kvantitativne podatke, sama analiza pa je kvalitativna, čemur sledim tudi v svoji nalogi. Rezultati običajno vsaj deloma temeljijo na subjektivni presoji raziskovalca (Roblek, 2009, str. 68).

Kot nadalje priporoča Roblek (2009), za kvalitativno analizo podatke preoblikujemo v vsebinske sklope in katerih lahko izvlečemo posamične vmesne ugotovitve. Eno od analitičnih orodij je tematska mreža. Podatke zajamemo iz majhnega števila relevantnih vzorcev, in korak za korakom izluščimo vidne strukture in vzorce. Tematska mreža izlušči teme iz različnih ravni besedila, jih kodira in podaja ugotovitve po sklopih. To metodo v osnovi uporabljam v svoji raziskavi in tematskim sklopom sledim v obliki poglavij. Ugotovitve posameznih sklopov tako prispevajo k celovitemu obravnavanju problematike poslovanja srednje velikih pohištvenih podjetij v Sloveniji.

2 OSNOVNE ZNAČILNOSTI SLOVENSKE LESNOPREDELOVALNE INDUSTRIJE

Lesarstvo je ena od tradicionalni delovno intenzivnih predelovalnih panog z nadpovprečno izvozno usmerjenostjo. Prednosti te industrije v Sloveniji sta predvsem dolga, več kot stoletna tradicija in izobilje surovine. Slovenija je pravzaprav dežela gozdov, saj ti prekrivajo kar 58,4% površine in jo po gozdnatosti uvrščamo na tretje mesto v EU, takoj za Švedsko in Finsko. Lesna zaloga slovenskih gozdov je 322 mio m³ in se letno povprečno poveča za 7,8 mio m³ (Združenje lesne in pohištvene industrije, 2011).

Lesnopredelovalna panoga je ena izmed temeljev trajnostnega razvoja v Sloveniji kot tudi v svetu, saj je, ob pravilnem gospodarjenju, naravi in okolju prijazna. Bogastvo v obliki lesne surovine je, poleg hidroenergije, najpomembnejši obnovljivi vir energije v Sloveniji (UMAR, 2013, str. 69). Les je idealen material tako zaradi svojih lastnosti kot pozitivne bilance življenjskega cikla. Les in uporaba lesa je priložnost za razvoj, tudi v luči boja proti klimatskim spremembam, v Sloveniji pa lesni potencial še vedno ostaja neizkoriščen.

Pod lesno industrijo štejemo proizvodnjo žaganega lesa, plošč in furnirja, impregniranje lesa, proizvodnjo pohištva, stavbnega pohištva, embalaže ter vseh drugih izdelkov iz lesa. Po standardni klasifikaciji lesnopredelovalna panoga obsega dejavnosti z oznakami C16 Obdelava in predelava lesa ter C31 Proizvodnja pohištva (SURS, 2008).

2.1 Razvoj slovenske lesne in pohištvene industrije

Začetki organizirane in opisane lesne industrije na območju Slovenije segajo v 19. stoletje. Po letu 1850 je bilo obdobje razvoja žagarstva, ki ga je spodbujal pojav strojne industrije in graditev železnic (Kovač, 2003, str. 4). Lesno predelovalna industrija pa je bila osnovana predvsem na podlagi slabo plačane delovne sile in obilice poceni lesne surovine, kar je v tedanjih časih omogočilo hiter razvoj. Izkoriščali so zgolj kakovosten les, zato je šla v obdelavo le okoli ena petina posekane mase, večina lesa pa je ostalo neizkoriščenega in ne posekanega.

Po prvi svetovni vojni se je povečala proizvodnja končnih izdelkov. Izdelovali so predvsem pohištvo, stavbno pohištvo, lesarske izdelke, sode in podobne praktične stvari. Sprva so bile ustanovljene manjše delavnice in obrati, kasneje pa velika lesnoindustrijska podjetja.

Obdobje po drugi svetovni vojni je prineslo hiter razvoj lesarstva in lesna industrija je imela pomembno mesto v celotni predelovalni industriji Slovenije. Temelj razvoja so bile bogate lesne zaloge, tradicija in delovna sila. Sprva se je hitreje razvijala žagarska industrija, kasneje pa je razvoj krenil v smeri končnih izdelkov, pomembnejša je postala pohištvena industrija.

Do tega obdobja se je industrija razvijala predvsem glede na domače potrebe – zaznamoval jo je naraščajoč življenjski standard, naraščajoče število prebivalstva in hitra gospodarska rast. Hkrati je bil razvoj pogojen s povečanjem števila zaposlenih, investiranjem in posodabljanjem tehnologije. Do izraza je prišla ekonomija obsega, manjše delavnice so izgubljale na račun velikih tovarn. Količine so naraščale veliko hitreje kot pa kvaliteta izdelkov, saj so veliki obrati svojo proizvodnjo prilagajali zahtevam trga, ki je klical po masovni proizvodnji in nizkih cenah. Počasi se je trgovina z lesom širila tudi na tuje trge, ki so isto usmerjali masovno proizvodnjo. Gradbeništvo doma in na tujem je zahtevalo velike količine materiala in izdelkov po čim nižjih cenah.

Prve večje spremembe so nastopile z upadom rasti prebivalstva, kar je vodilo v zmanjšanje povpraševanja, kupna moč je bila manjša, posledično prevelike zaloge pohištva pa so podjetjem povzročala probleme z likvidnostjo.

80-ta leta dvajsetega stoletja so pomenila nekak preporod lesnopredelovalne industrije, takrat se je namreč zgodil ponoven zagon proizvodnje na račun večje gradbene aktivnosti tako doma kot v tujini (Tajnikar, 2005, str. 3). Povečalo se je zaposlovanje znotraj industrije in gospodarski razvoj je dosegel enega svojih vrhuncev. V tem času so bili poslovni kazalci lesne panoge boljši od povprečnih kazalcev poslovanja splošnega gospodarstva. V panogi je bilo zaposlenih več kot 35.000 delavcev, skupaj z gozdarskim sektorjem kar 45.000 (Humar et al., 2012, str. 5). Po letu 1986 pa so se pogoji v lesni

industriji spet zaostri in do leta 1993 je število zaposlenih padlo na samo 22.000 (Mrak, 1998, str. 327).

Opazen mejnik za panogo je bila slovenska osamosvojitve. V času pred tem lesarstvo nikoli ni poslovalo z izgubo, potem pa je Slovenija v zgodnjih 90-ih letih z osamosvojitvijo izgubila trge bivše Jugoslavije, kar je bil hud udarec za gospodarstvo (Mrak, 1998, str. 327). V največjih težavah je bila pohištvena industrija – padel je obseg proizvodnje in prodaje, krčili so se izvozni trgi. Dohodek je bil občutno manjši, saj ljudje niso kupovali ne-nujnih stvari zaradi nezaupanja v prihodnost.

Stanje se je začelo popravljati leta 1994. Obseg proizvodnje je zopet zrastel, kljub temu pa je še vedno padalo število zaposlenih v lesnopredelovalni industriji – v 90-ih letih je bila ta namreč predimenzionirana s preveč zaposlenimi in prevelikimi proizvodnimi zmoglostmi, trgi pa niso mogli absorbirati proizvedenih količin. Posledično je do leta 2010 število zaposlenih padlo že pod 14.000. Dodatno velja omeniti, da je panoga kar 15 let, do uvedbe evra, plačevala davek močnemu tolarju. Apreciacija bivše valute je najbolj prizadela prav lesnopredelovalno industrijo, ki je v tem obdobju desetkrat več izvažala kot uvažala (Humar et al., 2012, str. 5). Napočil je čas za strateške usmeritve, ki so vsebovale izboljšanje tehnologije (prilagajanje manjšim serijam) in organizacije dela, proizvodno racionalizacijo, nove programe in predvsem sledenje potrebam trga.

Naslednja dva preizkusa za slovensko lesno industrijo sta bila vstop Slovenije v EU leta 2004 ter gospodarska in finančna kriza, ki je svet zajela leta 2008. V manjši meri je na slovenski trg lesnih izdelkov vplival tudi hud žledolom v začetku 2014, ki ga na kratko opisujem v kasnejšem poglavju, vendar pa je za celotno sliko poslovanja srednje velikih pohištvenih podjetij zanemarljiv dejavnik. Od zgoraj naštetih dejavnikov v nadaljevanju naloge natančneje opisujem vplive krize v sklopu primerjave poslovanja med panogama C16 in C31.

2.2 Osnovni podatki o gozdovih in predelavi lesa

Kot že omenjeno, je Slovenija po gozdnosti tretja država v Evropi. Po podatkih Zavoda za gozdove Slovenije (Splošni podatki in dejstva o gozdovih v Sloveniji, 2014) je skupna površina gozdov 1.184.526 ha, kar je 58,4% površine Slovenije. Od tega je 22% gozdov v državni lasti, 75% v zasebni in 3% v lasti lokalnih skupnosti. Lastništvo gozdov se zaradi denacionalizacije še nekoliko spreminja. Slovenija je drugačna od ostalih konkurenčnih držav predvsem po velikosti privatnih gozdov – imamo kar 450.000 lastnikov s posestjo razdrobljeno na različnih koncih, kar je eden ključnih razlogov, da posek lesa na letni ravni nikoli ni optimalen (Mörec, 2011, str. 31). Poleg tega neprimeren posek vodi v staranje in zmanjšanje kakovosti gozdov ter oslabi gozdno reprodukcijo.

Lesna zaloga gozdov v Sloveniji znaša 338 mio m³, prirastek pa 7,1 m³/ha (skupno približno 7,8 mio m³ letno). Letni možni posek lesne mase znaša 5,7 milijona m³. Po podatkih ZGS je bilo v istem obdobju posekanih za 3.910.807 m³, od tega 2.152.447 m³ iglavcev in 1.758.340 m³ listavcev. V primerjavi s prejšnjimi leti ostaja posek približno na enaki ravni. Evidentirani posek dosega raven 68% možnega poseka, kar dopušča še veliko možnosti za učinkovito izrabo neizkoriščene lesne mase v slovenskih gozdovih (Zavod za gozdove Slovenije 2013). Glavni upravljavci naših gozdov so Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije, Zavod za gozdove Slovenije in koncesionarji.

Proizvodnja gozdnih lesnih sortimentov (ali okroglega lesa, oboje spada pod primarno, grobo predelavo lesa) je znašala 2,94 mio m³ neto. V strukturi proizvodnje okroglega lesa prednjači hlodovina za proizvodnjo furnirja in žaganega lesa (49%), sledijo ji les za kurjavo (37%), les za celulozo (12%) in plošče ter drugi okrogli industrijski les (2%). Cene na domačem trgu kot tudi cene pri izvozu in uvozu počasi rastejo in po ocenah Oddelka za lesarstvo Biotehniške fakultete v Ljubljani se bo zaradi visokih odkupnih cen vseh lesnih sortimentov tudi posek povečeval (Humar et al., 2012, str. 7).

Pri vpogledu v predelavo in gibanje izvoza in uvoza lesa lahko opazimo, da v zadnjih letih poraba industrijskega okroglega lesa v Sloveniji izrazito pada, na drugi strani pa se povečuje obseg zunanje trgovine z okroglim lesom na izvozni strani. Glavni smeri izvoza sta Avstrija in Italija. Predvsem za Avstrijo velja, da ima visoko konkurenčen sistem žag in velikih predelovalnih obratov, zato lahko ponudijo višje odkupne cene. Padajoči trendi rabe industrijskih gozdnih sortimentov in naraščajoči trendi izvoza hlodovine so neugodni za slovensko gospodarstvo, predvsem glede na podatek o nespremenjenem poseku (007 Humar et al., 2012, str. 8-9). To pomeni, da ob isti posekani količini lesa, več izvozimo kot predelamo doma in posledično izgubljammo dodano vrednost. Tu lahko potegnemo prvo vzporednico z nazadovanjem pohišvenega segmenta.

Obseg proizvodnje žaganega lesa ostaja na nizki ravni, predvsem na račun krčenja gradbene dejavnosti, posebej v segmentu stanovanjskih objektov (tako se je zmanjšala poraba lesa kot konstrukcijskega in gradbenega materiala, stavbnega in notranjega pohištva in podobno). Predvsem žagan les listavcev ostaja neizkoriščen zaradi posledic težav pohištvene industrije. V izvozu prevladuje bukov žagan les, ki se v kar 88% izvozi v Italijo.

Zmanjšanje proizvodnje žaganega lesa se odraža v 20% zmanjšanju izvoza, pri teh podatkih pa moramo upoštevati še dejstvo, da večino žaganega lesa prihaja iz Avstrije in gre za tako imenovani *re-export*, kjer se les potem izvozi dalje prek Luke Koper (letni obseg pretovora 1 mio m³ žaganega lesa) (Humar et al., 2012).

2.3 Stanje po žledolomu

Žledolom, ki je Slovenijo zajel konec januarja in začetek februarja 2014 je prizadel celotno državo, največja škoda je nastala na prometni in energetske infrastrukturi ter v gozdovih. Po tej ujmi je bil žled razvrščen med naravne nesreče.

Zavod za gozdove (2014a; 2014b) ocenjuje, da je bilo poškodovanih 40-50% vseh slovenskih gozdov. Za nujen posek je ostalo 7 do 9 mio m³, od tega 31% iglavcev in 69% listavcev. Škoda je bila samo v gozdovih po terenskih pregledih poškodovanih območij ocenjena na 194 mio EUR (v to oceno je zajeto razvrednotenje lesne mase, dodatni stroški negovalnih in preventivnih posegov, stroški za vzpostavitev prevoznosti gozdnih prometnic in vlak ter ocena izpada novega prirastka). Kljub veliki škodi na gozdovih, ni možno potegniti jasnih vzporednic med vplivom žleda in poslovanjem srednje velikih pohištvenih podjetij, zato sem v nadaljevanju ta dejavnik izločila iz analize.

2.4 Število lesarskih obratov

Po podatkih AJ PES je bilo v letu 2013 registriranih 898 lesnopredelovalnih družb. Dodatno so zabeležili 1.624 samostojnih podjetnikov, ki imajo med svojimi dejavnostmi registrirano lesarsko dejavnost (C16 in/ali C31). Skupaj je bilo leta 2013 tako Sloveniji registriranih 2.522 lesarskih obratov, ki in so skupaj zaposlovali okoli 10.000 ljudi (Združenje lesne in pohištvene industrije, 2014, str. 20).

3 PRIMERJAVA PRIMARNE IN POHIŠTVENE PANOGE

3.1 Lesnopredelovalni segmenti po Standardni klasifikaciji dejavnosti

Po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) iz leta 2008 delimo lesno predelovalno industrijo na primarni del panoge C16 in proizvodnjo pohištva C31.

Standardna klasifikacija dejavnosti (SURS, 2008):

C 16 – Obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva:

- C 16.1 – Žaganje, skobljanje in impregniranje lesa,
- C 16.2 – Proizvodnja lesenih, plutovinastih, pletarskih izdelkov,
- C 16.21 – Proizvodnja furnirja in plošč na osnovi lesa,
- C 16.22 – Proizvodnja sestavljenega parketa,
- C 16.23 – Stavbno mizarstvo in lesarstvo,
- C 16.24 – Proizvodnja lesene embalaže,

- C 16.29 – Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, slame in protja;

C 31 – Proizvodnja pohištva:

- C 31.01 – Proizvodnja pohištva za poslovne in prodajne prostore,
- C 31.02 – Proizvodnja kuhinjskega pohištva,
- C 31.03 – Proizvodnja žimnic,
- C 31.09 – Proizvodnja drugega pohištva.

Pri analizi panoge bom ostala pri skupinah na ravni C16 in C31, saj so sicer segmenti preveč razdrobljeni in nekateri premajhni, da bi lahko predstavljali reprezentativen vzorec.

3.2 Lesnopredelovalni panogi v času svetovne gospodarske krize in po njej

Svetovna finančna in gospodarska kriza je Slovenijo zajela v zadnjem četrtletju 2008. Kriza je povzročila velike padce gospodarske aktivnosti, ki bodo pustili dolgoročne posledice, okrevanje pa bo dolgotrajno in bo zahtevalo precejšnje strukturne spremembe na vseh področjih gospodarstva (Služba Vlade RS za razvoj in evropske zadeve, 2011a, str. 5).

Lesna in pohištvena industrija je med panogami, ki jih je zlom gospodarstva najbolj prizadel. Gospodarska zbornica Slovenije ocenjuje, da se je v letu 2009 obseg naročil v primerjavi s prejšnjim obdobjem zmanjšal za kar 30-50%, obseg proizvodnje v panogi pa se je zmanjšal za 15-20%. V letu 2008 je v slovenski lesni industriji delovalo 867 podjetij, panoga je zaposlovala 17.000 ljudi (kar je 3,3% vseh zaposlenih v predelovalnem sektorju), skupni finančni kazalci panoge pa so pokazali že v prvem kriznem letu 6,8 mio EUR čiste izgube (Združenje lesne in pohištvene industrije, 2011; Predstavitev panoge, 2014).

Poročila za zadnje zaključeno leto 2013 (Združenje lesne in pohištvene industrije, 2014), ki vsebujejo primerjalne podatke za preteklih devet let, ugotavljajo, da se obseg proizvodnje še vedno zmanjšuje na račun stečaja velikega števila podjetij v zadnjem obdobju. Nekatera od bolj znanih podjetij, ki so v stečaju so večinoma srednje velika podjetja, npr. Lip Poljčane, Nolik d.d., Vario 2000, Lesna Litija, Svea Zagorje, Garant d.d., od velikih pa Novoles, Lipa Ajdovščina, Kli Logatec (C31 Proizvodnja pohištva, podjetja glede na število zaposlenih, b.l.).

Število zaposlenih se je v primerjavi z leti pred krizo več kot prepolovilo in za enkrat se krivulja še ne obrača v pozitivno smer. Kljub temu pa je leto 2013 le prineslo pozitivne novice – po petih letih skupne izgube je panoga spet poslovala z dobičkom v višini skoraj 4

mio EUR, vendar je bil ta pozitiven preobrat na račun obdelave in predelave lesa, pohištvena industrija pa se še vedno giba v negativnih številkah.

V sledečih podpoglavjih so podrobneje opisane in grafično prikazane osnovne značilnosti poslovanja panoge, ki po posameznih sklopih prikazujejo trende skozi časovno obdobje od leta 2005 dalje in so dobra podlaga za primerjavo poslovanja med pohištveno in primarno lesno industrijo.

3.3 Primerjava poslovanja C16 in C31

Pri ugotavljanju značilnosti poslovanja in poslovnih rezultatov panoge lahko spremljamo različne indikatorje. Kot najbolj očitne in hkrati dostopne za daljše obdobje in vse opazovane panoge uporabljam v prvem delu primerjavo indeksne rasti industrijske proizvodnje, gibanje dobičkov, gibanje zaposlenosti in dodano vrednost na zaposlenega kot primerjavo med C, C16 in C31 (torej primerjava med predelovalnimi dejavnostmi skupaj, obdelavo in predelavo lesa ter proizvodnjo pohištva).

Z analizo poslovnih rezultatov in drugih kazalcev poslovanja ugotavljamo, da je znotraj lesnopredelovalne panoge proizvodnja pohištva (C31) tista, ki je utrpela hujše posledice gospodarske krize.

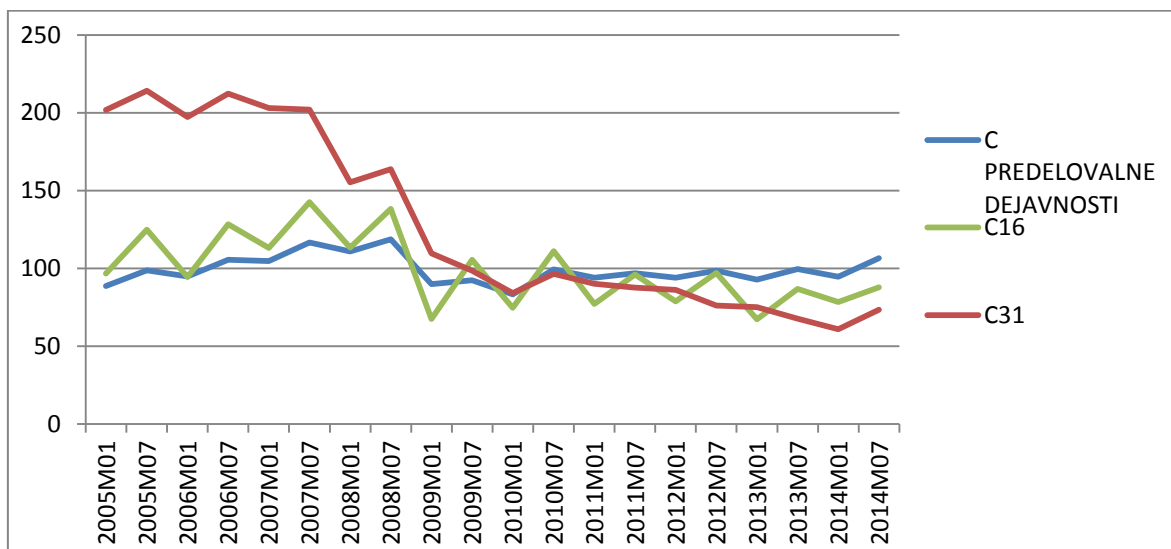
3.3.1 Indeks industrijske proizvodnje

Z indeksom industrijske proizvodnje ocenjujemo dinamiko in smer gospodarske aktivnosti (industrije ali panoge). Izračunani so po metodi razvidni iz enačbe (1):

$$\text{Vrednost proizvodnje v mesecu } X = \frac{\text{prihodek od prodaje v mesecu } X + \text{zaloge v mesecu } X - \text{zaloge v mesecu } X-1}{\text{mesecu } X - \text{zaloge v mesecu } X-1} \quad (1)$$

Uporabila sem indekse ob polletju, za vsak januar in julij od 2005 do 2014 (Slika 1). Najbolj strm padec se pri vseh vidi v sredini leta 2008 oziroma pri prvih merjenjih 2009. Vrednosti potem ostajajo pod povprečjem 100, torej pod ravno iz leta 2010. Najbolj izstopa krivulja C31, Proizvodnja pohištva, ki je med leti 2005 in 2008 beležila visoke vrednosti, potem pa začela že z letom 2006 rahlo padati, do drastičnega znižanja vrednosti po letu 2008 in je med tremi panogami, ki jih primerjam, še vedno v najslabšem položaju.

Slika 1: Indeksi industrijske proizvodnje po dejavnostih SKD 2008 v C, C16 in C31, povprečje 100=2010, originalni podatki



Vir: Indeksi industrijske proizvodnje po dejavnostih SKD 2008, povprečje 2010=100, Slovenija, mesečno., b.l.

3.3.2 Gibanje dobičkov

Naslednji kazalnik prikazuje gibanje dobička. Spodnja tabela (Tabela 1) zajema podatke o poslovanju lesnopredelovalne panoge od leta 2005 dalje. Še bolj nazorno pa je gibanje dobičkov oziroma izgub razvidno iz grafičnega prikaza na Sliki 2. Podatki so razdeljeni tako, da je posebej razvidno gibanje dobičkov v lesni industriji skupaj (C16 + C31) in za vsako panogo posebej.

Rezultati v lesnopredelovalni panogi so še pred začetkom opazovanega obdobja, vključenega v tabelne podatke spodaj, precej nihali in ni bilo mogoče ugotoviti konstante. Trend vzpona se potem pokaže po letu 2004, kar lahko pripišemo vstopu Slovenije v Evropsko unijo. V prvih letih po tej očitni prelomnici so neto dobički konstantno in zanesljivo rasli (Tabela 1 in Slika 2). Negativni rezultati se pojavijo takoj v letu 2008 – močan vpliv gospodarske krize je panogi prinesel skok iz več kot 25 mio EUR neto dobička v letu 2007 na neto izgubo 6,8 mio EUR v letu 2008. V primerjavi panog je proizvodnja pohištva utrpela večje izgube dobička od obdelave in predelave lesa.

V zadnjem zaključenem letu s podatki (podatki za leto 2013 iz poročila Združenja lesne in pohištvene industrije) je primarni del panoge (C16 obdelava in predelava lesa) zaključil poslovno leto z neto čistim dobičkom 9,9 mio EUR, proizvodnja pohištva (C31) pa z neto čisto izgubo v višini 6,0 mio EUR. Kljub temu je skupni seštevek neto dobiček v višini 4 mio EUR, kar je sploh prvi pozitivni rezultat panoge po 5-ih letih in vliva nekaj optimizma v ponovno oživitev industrije.

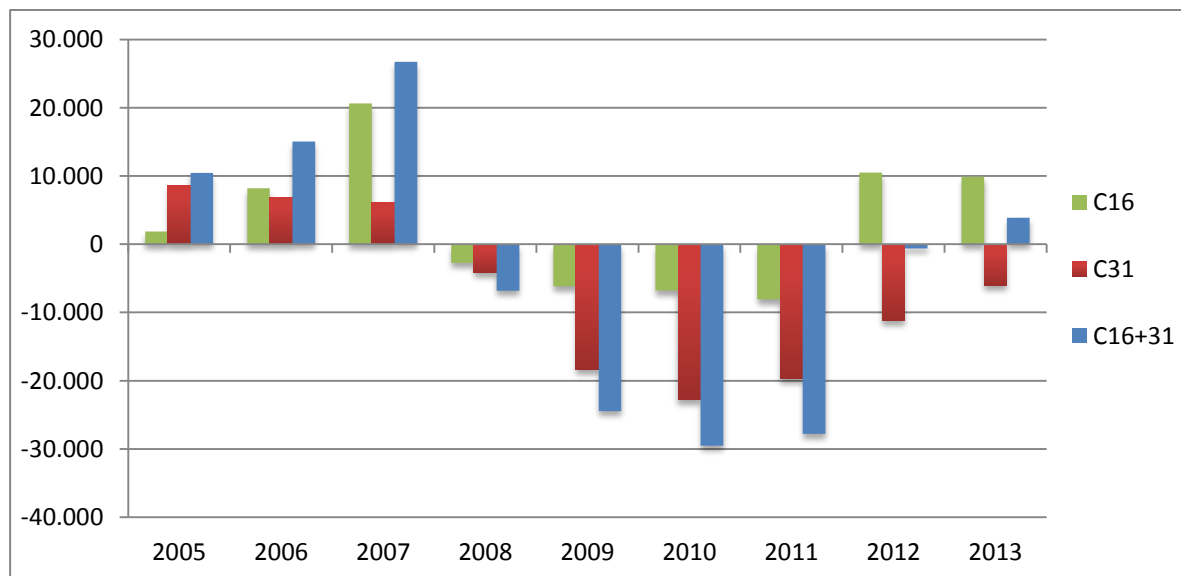
Podatki v tabeli in grafu jasno kažejo na razkorak v razvoju med primarno panogo, torej predelavo in obdelavo lesa ter proizvodnjo pohištva. Slednja je v letu 2005 še malenkost prednjačila pred C16, potem pa je sledilo konstantno nazadovanje z upadom dobičkov. V prvem kriznem letu 2008 je panoga že beležila izgubo, ki se je večala do leta 2011. Za tem so izgube nekoliko manjše, vendar v zadnjem zaključenem letu panoga še vedno poslovala negativno, med tem ko je panoga C16 že dve leti spet poslovala z dobičkom.

Tabela 1: Neto čisti dobiček / izguba v lesnopredelovalni panogi v 000 EUR

Panoga	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
C16	1.865	8.229	20.664	-2.697	-6.133	-6.767	-8.081	10.495	9.923
C31	8.579	6.830	6.090	-4.090	-18.292	-22.731	-19.700	-11.112	-6.043
C16+31	10.444	15.059	26.754	-6.787	-24.425	-29.498	-27.781	-617	3.880

Vir: Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije 2013, 2014, str. 9, Tabela 4.

Slika 2: Gibanje neto čiste izgube/dobička v lesni industriji (C16 + C31) v 000 EUR



Vir: Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije 2013, 2014, str. 9, Grafikon 8.

3.3.3 Gibanje števila zaposlenih

Kot že omenjeno, število zaposlenih v lesnopredelovalni industriji vztrajno pada in je v primerjavi z obdobjem pred letom 2008 za več kot polovico manjše.

Pregled zaposlenosti v panogi je prikazan v Tabeli 2, ki vsebuje primerjalne vrednosti za posamezne panoge (C16 in C31) ter celotno predelovalno panogo (C). Iz tabele lahko razberemo, da trend zmanjševanja števila zaposlenih velja za celotno predelovalno panogo in ne le lesno industrijo.

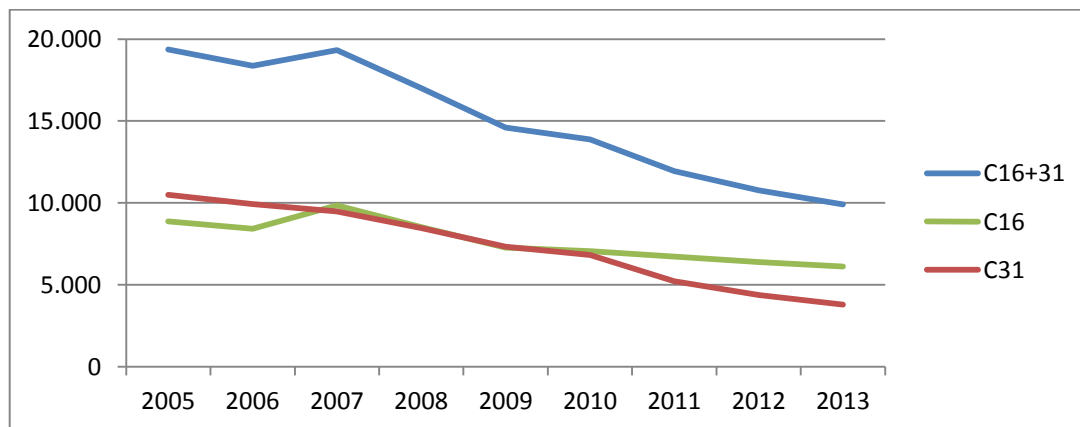
Tabela 2: Pregled zaposlenosti v predelovalni industriji in lesnopredelovalni panogi

Panoga	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
C	208.427	206.408	204.402	198.011	172.775	166.685	165.515	163.784	160.153
C16+31	19.370	18.369	19.322	16.997	14.589	13.881	11.951	10.764	9.908
C16	8.869	8.434	9.851	8.532	7.263	7.050	6.727	6.388	6.120
C31	10.501	9.935	9.471	8.465	7.326	6.831	5.224	4.376	3.788

Vir: Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije 2013, 2014, str. 11, Tabela 7.

Iz grafičnega prikaza sem izključila podatke za celotno predelovalno panogo, saj so vrednosti previsoke in posledično iz grafa ni razviden trend v lesnopredelovalni industriji. Kot že zgornje številke dokazujejo, še bolj nazorno pa kaže Slika 3, je trend zaposlovanja v pohištveni industriji izrazito negativen. Negativen trend se kaže tudi v panogi C16 vendar ta ne pada tako strmo in se je po najbolj kriznih letih 2008 in 2009 že skoraj stabiliziral pri enakih vrednostih na letni ravni.

Slika 3: Grafični prikaz zaposlenosti v lesnopredelovalni panogi



Vir: Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije 2013, 2014, str. 11.

Hkrati je zanimiva struktura zaposlenosti glede na velikost podjetij. Mikro družbe zaposlujejo največ ljudi v panogi, in sicer kar 34%, majhne družbe zaposlujejo 18%, srednje družbe 23% in velike družbe 25% vseh zaposlenih v lesni industriji (Humar et al., 2012, str. 13).

3.3.4 Dodana vrednost na zaposlenega

Lesna industrija z rezultati in dodano vrednostjo na zaposlenega zaostaja za povprečjem proizvodne panoge C, v primerjavi med primarno dejavnostjo C16 in proizvodnjo pohištva C31 pa slednja tudi na tem področju kaže najslabše rezultate.

Tabela 3 prikazuje dodano vrednost na zaposlenega v zadnjih treh letih, od 2011 dalje, kjer vidimo, da je povprečje C16 in C31 še vedno daleč za vrednostmi, ki jih ustvarjajo predelovalne dejavnosti kot celota (dejavnosti C) ter vrednostmi na ravni celotnega gospodarstva.

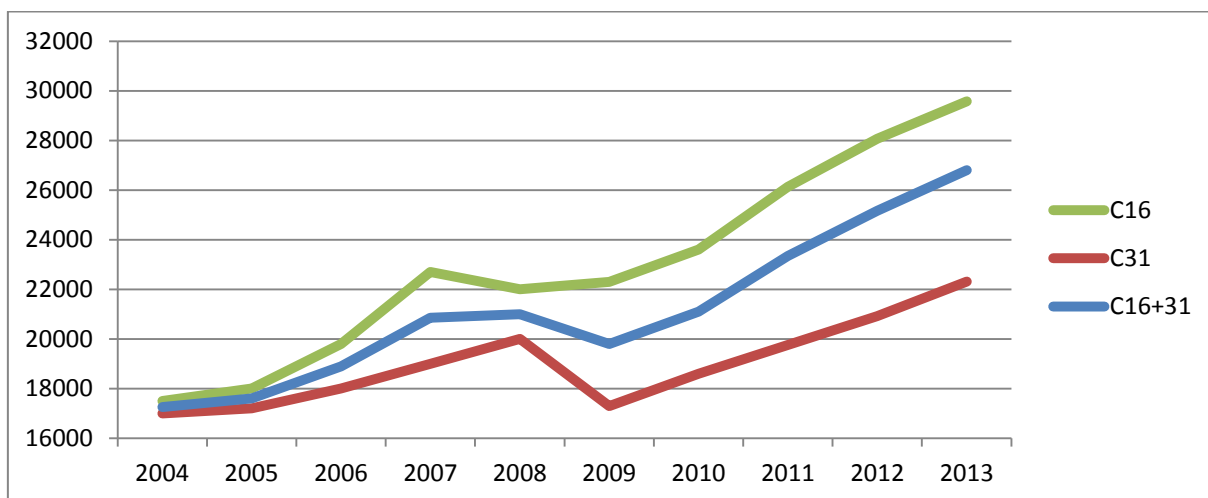
Tabela 3: Dodana vrednost na zaposlenega v EUR – primerjava med panogami in celotnim gospodarstvom

Panoga	2011	2012	2013	Rast dodane vred. na zaposlenega. (indeks)	Rast dodane vred. (indeks)
C16+C31	23.347	25.162	26.797	106,50	98,00
C - Predelovalne dejavnosti	36.014	36.374	38.276	105,20	102,90
Celotno gospodarstvo	37.512	38.006	39.011	102,60	100,50

Vir: Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije 2013, 2014, str. 10, Tabela 5.

Pri primerjavi dodane vrednosti zaposlenega iz primarne lesnopredelovalne dejavnosti in zaposlenega v pohištvenem sektorju, vidimo, da tudi v tem sklopu C31 zaostaja za C16 – medtem ko je pohištvena industrija zabeležila močan padec dodane vrednosti na zaposlenega takoj po nastopu gospodarske krize, je bil njen vpliv na dodano vrednost na zaposlenega v primarni panogi skoraj zanemarljiv. Treba pa je omeniti, da dodane vrednosti rasejo v obeh segmentih.

Slika 4: Rast dodane vrednosti na zaposlenega (vrednosti v EUR)



Vir: Združenje lesne in pohištvene industrije, *Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije 2013, 2014*, str. 10, Grafikon 9.

3.3.5 Izvozna usmerjenost in glavne trgovske partnerice

Lesna in pohištvena industrija deluje globalno, saj večina izdelkov to dovoljuje. Slovenija ima precej razširjeno uvozno-izvozno mrežo in delež čistega prihodka lesne industrije od prodaje na tujih trgih je v celotni strukturi prihodkov kar okoli 50%.

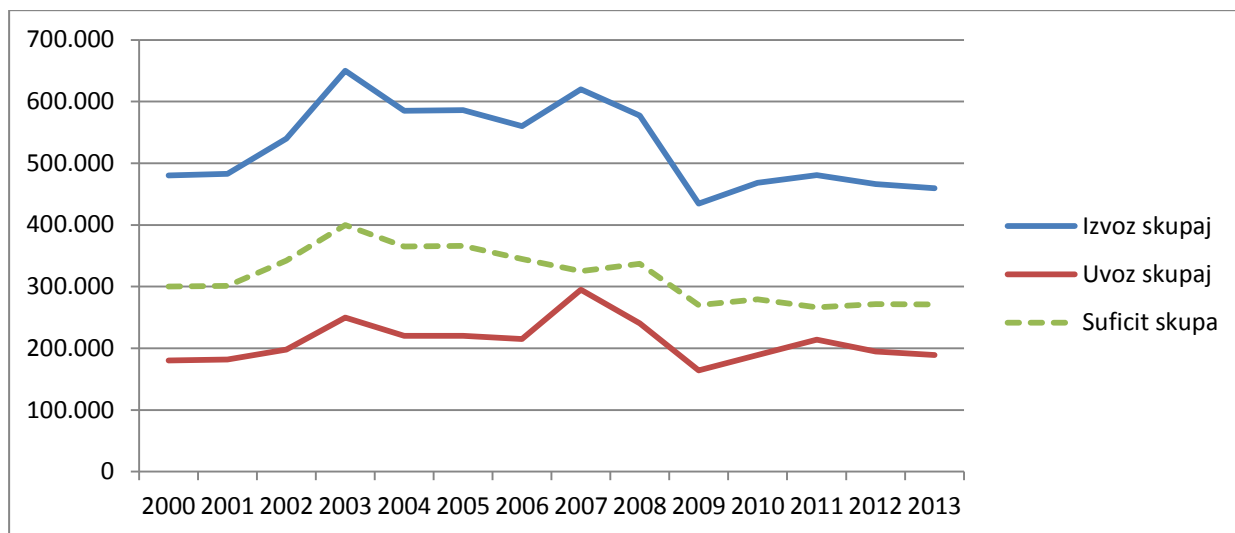
Delež prodaje na tujih trgih je pomemben kazalec izvozne usmerjenosti. V celotnem slovenskem gospodarstvu so prihodki od prodaje na tujih trgih v letu 2013 v primerjavi s prejšnjim letom precej narasli in njihov delež v strukturi celotnih prihodkov je bil 34,6%. Predelovalna industrija C beleži le malenkostno rast, vendar je delež v strukturi čistih prihodkov iz prodaje na tujih trgih znašal 65,3%, kar pomeni, da je veliko bolj izvozno naravnana kot slovensko gospodarstvo v povprečju.

V obdelavi in predelavi lesa so čisti prihodki od prodaje na tujem trgu v letu 2013 ostali enaki kot v 2012 in njihov delež v strukturi celotnih čistih prihodkov je znašal 52,7%. Proizvodnja pohištva pa beleži padec prihodkov na tujih trgih – ti so se glede na leto prej zmanjšali za 10,7% in predstavljajo 45,7% v celotni strukturi čistih prihodkov (Združenje lesne in pohištvene industrije, 2014, str. 11).

Kar se tiče **blagovne menjave** je lesna in pohištvena industrija stalni neto izvoznik, kar pomeni, da konstantno ustvarja presežek izvoza nad uvozom. Podatki na Sliki 5 za leto 2007 kažejo, da je izvoz znašal več kot 600 mio EUR, uvoz pa skoraj 300 mio EUR (Združenje lesne in pohištvene industrije, 2010). Vrednosti so potem strmo padale do leta 2009, ko se je stanje stabiliziralo in se počasi, a se konstantno izboljšuje. Vrednostni za

leto 2013 kažejo izvoz v višini okoli 460 mio EUR, uvoz 190 mio EUR (Združenje lesne in pohištvene industrije, 2014, str. 14).

Slika 5: Blagovna menjava lesne in pohištvene industrije v obdobju 2000 – 2013 v 1.000 EUR (Pregled gibanja menjave po glavni dejavnosti SKD izvoznika-uvoznika)



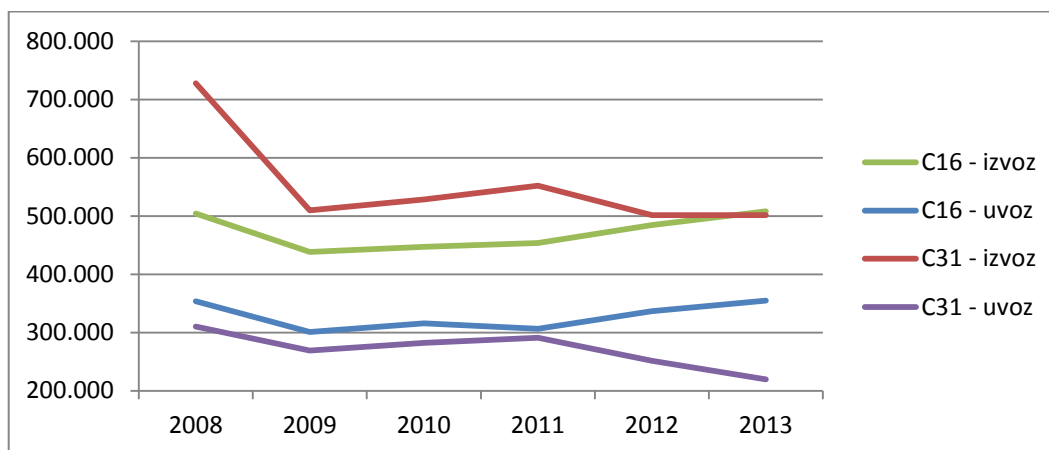
Vir: Združenje lesne in pohištvene industrije, *Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije 2013*, 2014, str. 15, Grafikon 13.

Izvoz in uvoz imata zadnjo večjo vrednost v letu 2007, ki je bilo leto uvedbe evra v Sloveniji. Enega od razlogov lahko pripišemo novi valuti – kot omenjeno, je lesna industrija med drugim trpela pod težo močnega tolara, uvedba evra pa je bila menjavi bolj naklonjena. Krivulje menjave se obrnejo v negativno smer s pričetkom krize 2008.

Naslednji graf (Slika 6) prikazuje trende v izvozu in uvozu v lesnopredelovalni industriji. Prikazani so podatki od leta 2008 dalje, ker je prejšnja klasifikacija dejavnosti nekoliko drugače razporejala dejavnosti in nimamo primerljivih skupin, v primeru združevanja podatkov pa je prikaz popačen. Primerjava izvoza in uvoza med dejavnostma C16 in C31 pokaže, da je v začetku opazovanega obdobja pohištvena industrija izvažala mnogo več kot izvažata danes in tudi mnogo več kot je izvažala primarna panoga. Po letu 2008 je sledil strm padec iz vrednosti nad 1.000.000 EUR letno na približno 500.000 EUR letno. V nadaljnjih letih vrednost ostaja približno na enaki ravni.

Na drugi strani izvoz primarnih izdelkov počasi a konstantno narašča (z manjšim padcem v letu 2009, ki je bil posledica gospodarske krize). Naraščanje izvoza C16 in upadanje izvoza C31 je znak, da iz Slovenije izvažamo izdelke v primarnih fazah obdelave brez velike dodane vrednosti, kar ima negativen učinek na rezultate lesne industrije.

Slika 6: Izvoz in uvoz po Standardni klasifikaciji dejavnosti (2008) v 1.000 EUR



Vir: Izvoz in uvoz po Standardni klasifikaciji dejavnosti (2008), Slovenija, mesečno, b.l.

V pregledu geografske razpršenosti menjave za celotno lesnopredelovalno panogo vidimo, da partnerske trge sestavljajo večinoma države EU in države bivše Jugoslavije. Neevropskih držav, razen Kitajske, ni med prvimi sedmimi uvozno-izvoznimi partnericami. Na prvih treh mestih se na obeh straneh izmenjujejo Nemčija, Avstrija in Italija – ti trgi skupaj predstavljajo kar 72,2% vse menjave slovenske lesno-predelovalne industrije (Združenje lesne in pohištvene industrije, 2014, str. 16). Prikaz v Tabeli 4.

Tabela 4: Primerjava geografske razpršenosti uvoza in izvoza dejavnosti SKD v letu 2013 po državah

Rang	C16+31	Uvoz (EUR)	Rang	C16+31	Izvoz (EUR)
1	Italija	45.580.847	1	Nemčija	128.899.960
2	Nemčija	40.663.596	2	Italija	91.794.843
3	Avstrija	35.168.982	3	Avstrija	71.513.208
4	Hrvaška	19.771.757	4	Hrvaška	35.487.926
5	Kitajska	-zakrito- *	5	Švica	17.493.912
6	Češka republika	-zakrito- *	6	Francija	14.076.953
7	BiH	6.379.194	7	Velika Britanija	11.535.379

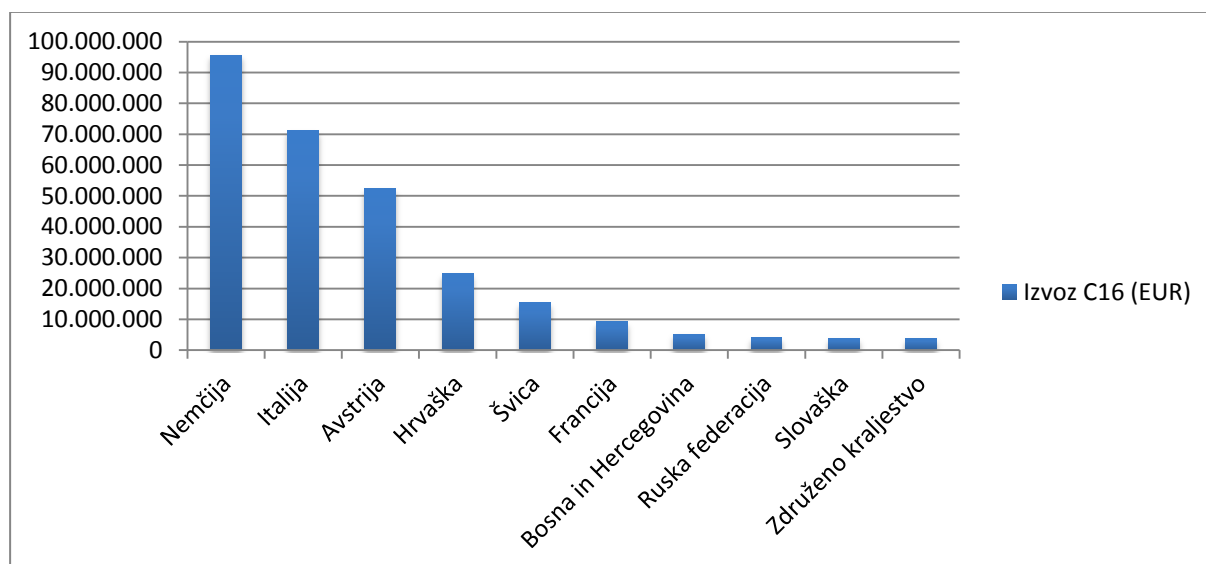
Legenda: *Podatek je zakrit zaradi zakona o varovanju podatkov.

Vir: Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije 2013, 2014, str. 16.

Primerjava geografske razpršenosti po ekonomskih skupinah pokaže velike koncentracije uvoza in izvoza v države EU (uvoz 85% in izvoz 86% od celote), ter na tradicionalne trge držav nekdanje Jugoslavije (uvoz 8% in izvoz 4% od celote). Med destinacijami izvoza se krepi predvsem delež menjave znotraj EU, med tem ko delež blagovne menjave z državami bivše Jugoslavije nekoliko upada. Vzrok za te navidezne strukturne spremembe gre iskati predvsem v vstopu Hrvaške v EU, ta izvoz sedaj beležimo kot izvoz v EU (Združenje lesne in pohištvene industrije, 2014, str. 17).

Za primerjavo med primarno lesarsko panogo in proizvodnjo pohištva so dodane še slike (Slika 7 in Slika 8) s podatki o izvozu za vsako področje posebej. Vidimo, da primarna panoga največ izvažna na tri glavne trge, ki si sledijo po velikosti – Nemčija, Italija in Avstrija. Z vrednostjo izvoza nad 20 mio EUR tej skupini sledi še Hrvaška, potem pa Švica, Francija, Bosna in Hercegovina, Ruska federacija, Slovaška in Združeno kraljestvo.

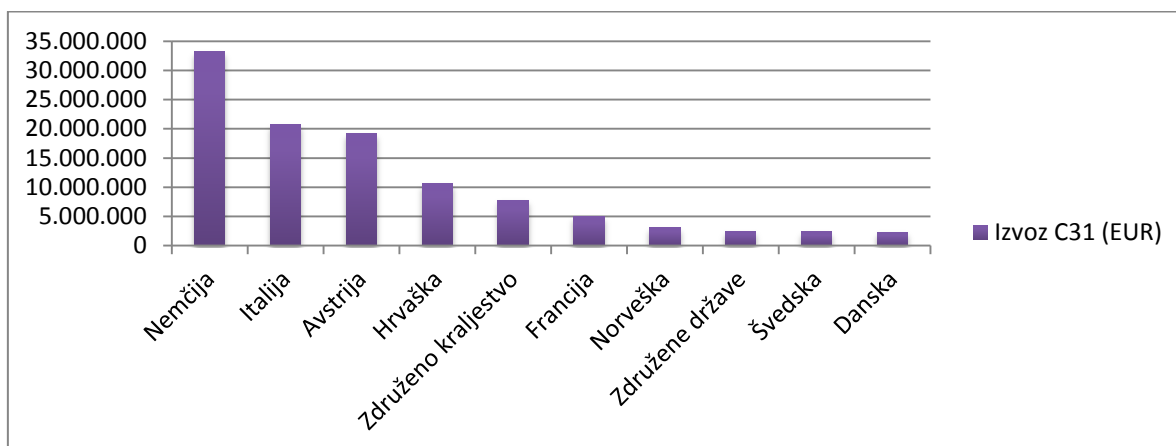
Slika 7: Vrednost izvoza dejavnosti C16 po glavnih izvoznih partnericah za leto 2013



Vir: Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije 2013, 2014, str.16.

Pri izvozu pohištva so prve tri partnerice po višini izvoza v EUR iste kot pri panogi C16, na prvem mestu je torej Nemčija, sledi ji Italija in potem Avstrija. So pa vrednosti izvoza pohištva bistveno manjše od vrednosti izvoza C16. V Nemčijo smo v letu 2013 na primer izvozili za skoraj 100 mio EUR primarnih lesarskih proizvodov, med tem ko se je v isto državo v letu 2013 izvozilo le nekaj čez 30 mio EUR pohištva. Pri pohištvu sem med glavnimi desetimi izvoznimi partnericami pojavljajo skandinavske države.

Slika 8: Vrednost izvoza dejavnosti C31 po glavnih izvoznih partnericah za leto 2013

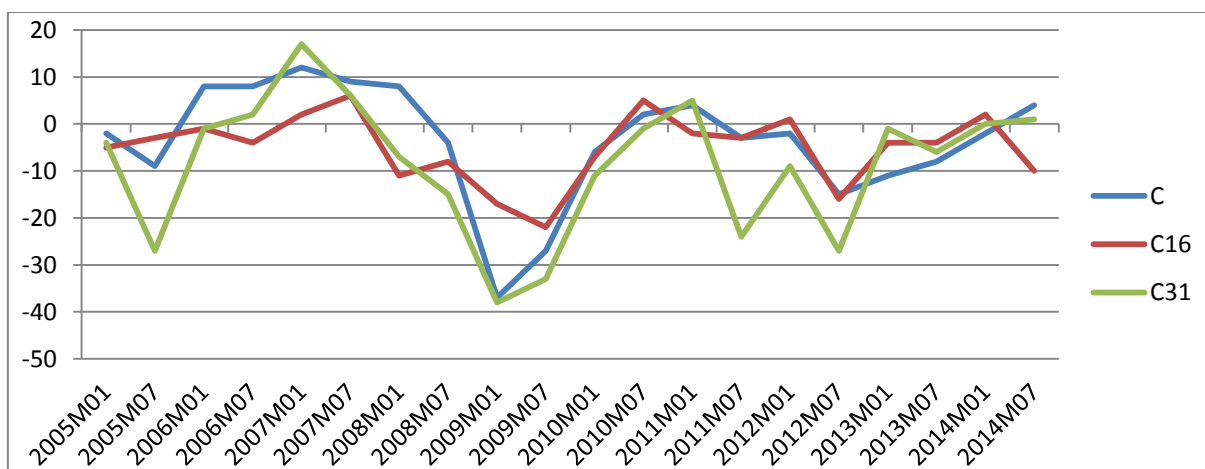


Vir: Združenje lesne in pohištvene industrije, *Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije 2013, 2014*, str.16.

3.3.6 Kazalniki zaupanja v dejavnost

Kazalnik zaupanja je povprečje ravnotežij odgovorov na vprašanja o proizvodnih pričakovanjih, skupnih naročilih in zalogah. Slika 9 prikazuje gibanje poslovnih tendenc za lesarske dejavnosti ter predelovalne dejavnosti skupaj. Upad zaupanja v pohištveno industrijo izstopa v primerjavi z drugima dvema opazovanima dejavnostma že v letu 2005, naslednji padec zaupanja v dejavnost sovpada s pojavom gospodarske krize in je tokrat viden pri vseh treh opazovanih panogah, najslabše je spet pri pohištveni. Do leta 2011 se stanje popravlja, spet pa sledi obdobje, ko C31 zaostaja za C in C16. Trenutni podatki za drugo polovico leta 2014 kažejo izboljšanje trenda v pohištveni industriji, ki pa se umirja nivoju okoli nevtralne 0.

Slika 9: Poslovne tendence zaupanja v dejavnost po SKD 2008, originalni podatki



Vir: Poslovne tendence in mnenje potrošnikov (SKD 2008), Slovenija, mesečno, b.l.

Na podlagi šestih kazalnikov (Indeks industrijske proizvodnje, gibanje dobičkov, gibanje števila zaposlenih v dejavnosti, dodana vrednost na zaposlenega, izvozne usmerjenosti in zaupanja v dejavnost), analiziranih v prejšnjih poglavjih, vidimo, da prav pri vsakem negativno izstopa proizvodnja pohištva. Panoga C31 s poslovnimi rezultati in drugimi kazalniki v precejšnji meri zaostaja za primarno panogo C16 Obdelava in predelava lesa. Ker skušam s temi analizami pokazati kateri segment podjetij je najšibkejši člen slovenske lesnopredelovalne industrije, bom v nadaljevanju znotraj panoge C31 primerjala skupine podjetij glede na njihovo velikost.

3.4 Skupine pohištvenih podjetij glede na velikost in njihovo poslovanje

Podjetja se glede na število zaposlenih, letni promet in letne bilance ločijo na mikro, mala, srednje velika in velika podjetja (Tabela 5).

Tabela 5: Kategorija podjetja po velikosti glede na nove pragove Evropske komisije iz leta 2006

Kategorija podjetja	Število zaposlenih	Letni promet	Letna bilančna vsota
Mikro	< 10	≤ 2 mio EUR	≤ 2 mio EUR
Malo	< 50	≤ 10 mio EUR	≤ 10 mio EUR
Srednje veliko	< 250	≤ 50 mio EUR	≤ 43 mio EUR
Veliko	> 250	> 50 mio EUR	> 43 mio EUR

Vir: Evropska komisija, Nova opredelitev MSP, Vodnik za uporabnike in vzorec izjave, 2006, str. 14.

Mala in srednje velika podjetja (SME) so tako kot v Evropi tudi v Sloveniji daleč najštevilčnejša, skupaj predstavljajo več kot 99% delež vseh podjetij (Šivic, 2014). V proizvodnji pohištva je struktura podjetij po velikosti prikazana v Tabeli 6. Že iz velikostne strukture lahko sklepamo, da je skupini srednjih podjetij otežen razvoj v smislu doseganja ekonomij obsega, vzpostavljanja inovacijskega sodelovanja ali sodelovanja med velikimi in malimi podjetji, saj je srednje velikih in velikih podjetij premalo.

Tabela 6: Število podjetij v dejavnosti proizvodnje pohištva glede na svojo velikost na dan 2.12.2014 po podatkih baze Bizi.si

	Mikro	Mala	Srednje velika	Velika	Skupaj
Število podjetij v Sloveniji (C31)	929	72	16	1	1018
Delež v %	91,2	7,1	1,6	0,1	100

Vir: C31 Proizvodnja pohištva, podjetja glede na število zaposlenih, b.l.

3.4.1 Število podjetij

Kot prvi primerjalni kazalnik med družbami znotraj dejavnosti proizvodnje pohištva sem uporabila število podjetij v obdobju od leta 2004 dalje, prikazano v Tabeli 7.

Tabela 7: Število podjetij v C31 glede na njihovo velikost

	2004*	2005*	2006*	2007*	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mikro	1713	1641	1606	1568	928	949	996	987	999	1032
Majhna	115	109	118	117	120	105	96	91	98	84
Srednja	38	39	35	34	32	31	28	25	20	19
Velika	13	13	13	12	11	6	5	3	2	1

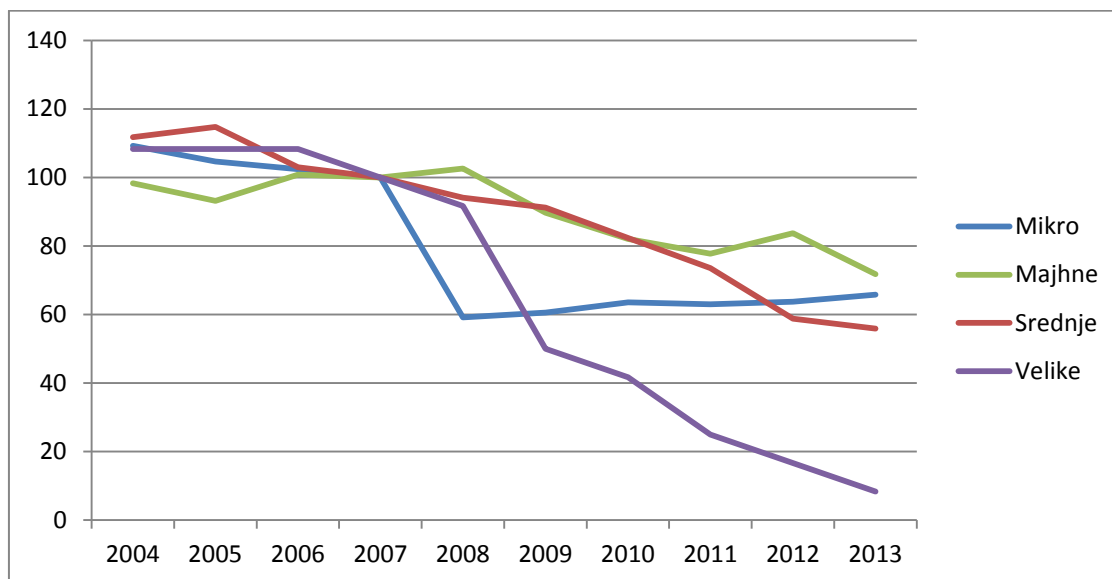
Legenda: * Od leta 2004 do 2007 je v tabelo zajetih več podjetij kot v obdobju od leta 2008 dalje, zaradi drugačne standardne klasifikacije dejavnosti in razdelitve skupin podjetij, ki so na voljo za analizo na strežnikih SURS.

Vir: Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno, b.l.

Kot že ugotovljeno, je velika večina podjetij mikro enot in zaposlujejo do 10 ljudi, najmanj pa je srednje velikih in velikih podjetij. Ker se število podjetij glede na skupino po velikosti zelo razlikuje, sem podatke iz tabele preračunala v indekse in njihove vrednosti prikazala na spodnjem grafu (Slika 10). Graf temelji na tabelnih vrednostih in tudi tu do leta 2007 ne prikazuje točne slike – kot zgoraj omenjeno je stara klasifikacija SKD drugače določala skupine podjetij glede na dejavnost. Kljub temu razlike niso tako bistvene, da ne bi bil razviden jasen trend gibanja števila podjetij v desetletnem časovnem obdobju.

Graf z indeksi pokaže, da število podjetij v pohištveni industriji splošno upada. Kot bazično leto sem določila 2007, ki je bilo zadnje leto pred svetovno finančno in gospodarsko krizo. Največji padec je zaznati v prvem letu po nastopu krize v skupini mikro in velikih podjetij. Pri mikro podjetjih je indeks števila družb iz leta 2007 na 2008 padel iz vrednosti 100 na samo 59, potem pa se je stanje takoj malenkost popravilo in ostaja pri vrednosti okoli 65 v primerjavi z letom 2007 in konstantno raste. Na drugi strani pri velikih podjetjih indeks konstantno pada in je do leta 2013 padel na samo 8 (baze podatkov SURS in Bizi.si beležijo samo še eno veliko podjetje v panogi C31 v Sloveniji). Nižanje indeksov je izrazito tudi pri srednje velikih podjetjih, kjer vrednosti manj strmo padajo kot pri velikih, kljub temu pa se do 2013 padle na indeksno vrednost 56 v primerjavi z letom 2007.

Slika 10: Indeks števila podjetij po letih za skupine podjetij po velikosti v dejavnosti C31(2007 = 100)



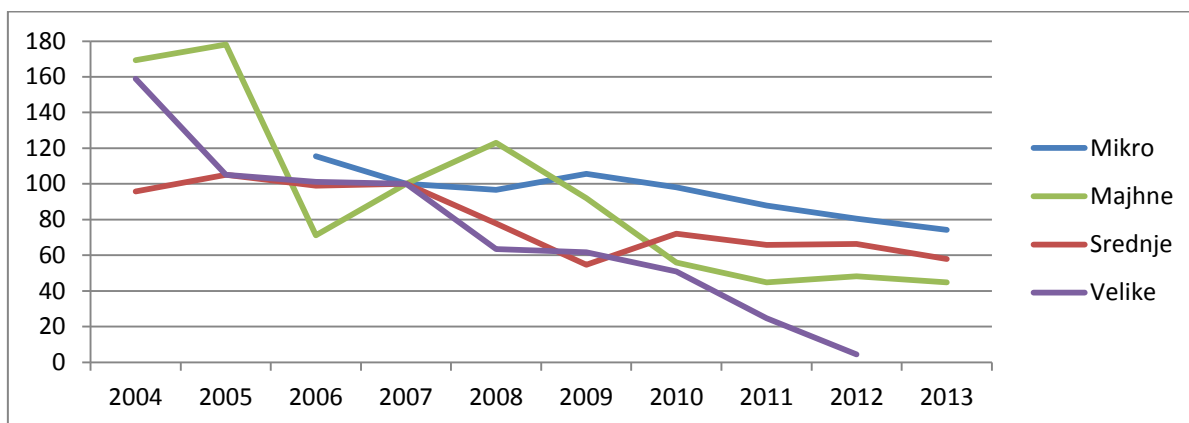
Vir: Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno. b.l.; Število podjetij po dejavnosti (C-K), Slovenija (SKD 2002), letni podatki do leta 2007, b.l.

3.4.2 Število zaposlenih

Za primerjavo števila zaposlenih v panogi C31 po skupinah različno velikih podjetij sem spet uporabila indekzne podatke preračunane iz podatkov SURS, prikazani so na Sliki 11. V tej kategoriji vrednosti v grobem sledijo negativnemu trendu v vseh velikostnih skupinah. Vsekakor velja v tem primeru opozoriti, da so podatki posebej za mikro in posebej za majhne družbe ločeni šele z letom 2006. To je razvidno tudi z grafa – krivulja za mikro družbe se pojavi pri letu 2006, od tu tudi razlaga za tako strm padec, ki pravzaprav to ni. Vrednosti pri malih družbah, ki pade iz indeksa 178 na samo 71 iz leta 2005 v letu 2006 je takšna zato, ker v tem letu od skupne vrednosti mikro in malih družb odštejemo število zaposlenih za mikro enote.

Najbolj izstopajo velika podjetja, ki imajo med skupinami najbolj strm padec indeksnih vrednosti in z visokih 159 na začetku opazovanega obdobja padejo samo na 4 v letu 2013. Indeks števila podjetij in indeks števila zaposlenih za velika podjetja v pohišveni industriji sta približno premo-sorazmerna, se pravi, da število zaposlenih enakomerno pada s številom družb. Za ostale skupine po velikosti takšnega trenda ni mogoče zaznati in bi bilo treba dodatne razlage za odstopanja med indeksnimi vrednostim števila podjetij in zaposlenosti iskati v bolj kompleksnih dejavnikih, ki pa niso predmet moje obravnave.

Slika 11: Indeks števila zaposlenih za skupine po velikosti v dejavnosti C31 (2007 = 100)



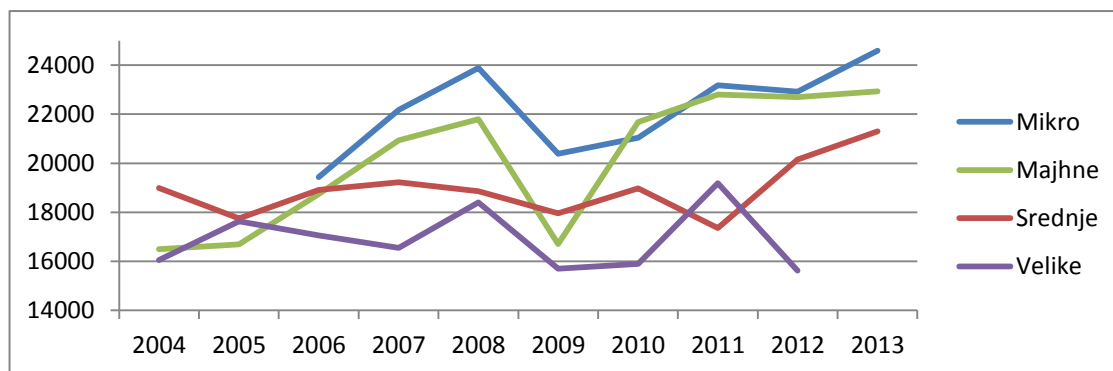
Vir: Osnovni kazalniki demografije podjetij po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti podjetja glede na število zaposlenih, Slovenija, letno, b.l.

3.4.3 Dodana vrednost na zaposlenega

Vrednosti na grafu dodanih vrednosti (Slika 12) so v obdobju do 2007 preračunane iz tolarjev v evre. Tudi tu velja omejitev v prikazu kot pri podatkih pri številu podjetij, saj so bili podatki za mikro in mala podjetja do leta 2007 združeni po stari klasifikaciji dejavnosti. Os y začne z vrednostjo 14.000 EUR.

Dodana vrednost na zaposlenega je dober kazalnik uspešnosti podjetja, v tej kategoriji tudi najbolj vidimo razlike med skupinami, saj je mogoče potegniti relativno jasne zaključke, da z velikostjo podjetja tudi dodana vrednost na zaposlenega upada. Pri vseh podjetjih spet opazimo padec produktivnosti iz leta 2008 v leto 2009, kot posledico krize. Na najvišji ravni po letu 2010 ostajajo vrednosti pri mikro in malih podjetjih.

Slika 12: Dodana vrednost na zaposlenega za skupine po velikosti v dejavnosti C31



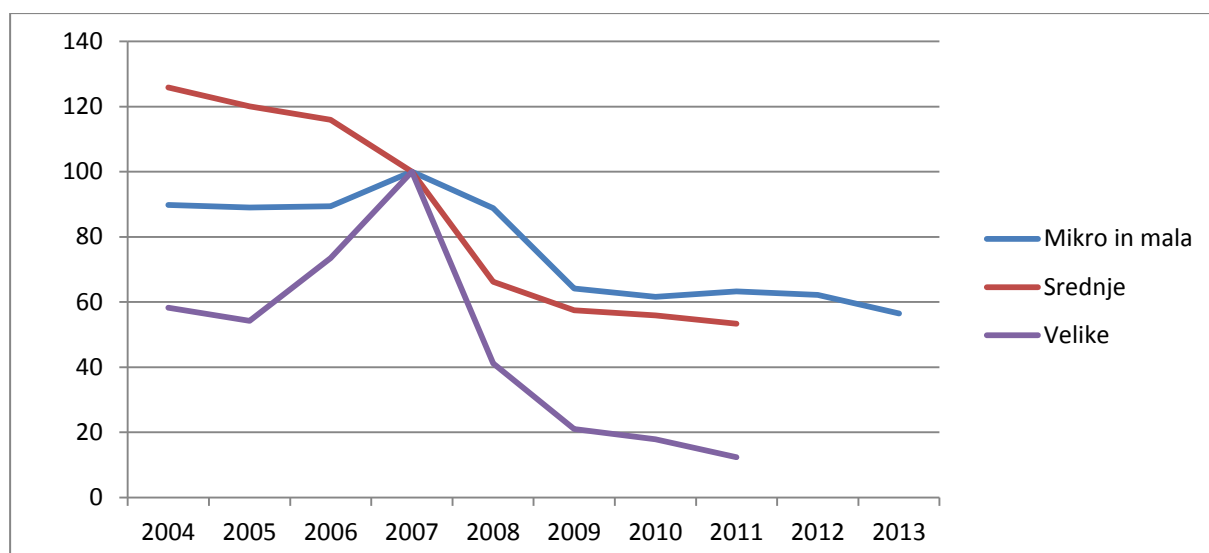
Vir: Bruto dodana vrednost na zaposlenega v gospodarskih družbah, zadrugah in samostojnih podjetnikih posameznikov po velikosti (SKD2008), Slovenija, letno, b.l.

3.4.4 Prihodki podjetij

Podatkov o neto dobičku za pohištveno industrijo po skupinah glede na velikost podjetja in za daljše časovno obdobje, ki bi bili primerljivi med seboj, ni bilo možno najti, zato sem kot podoben kazalec uporabila prihodke podjetij, ki sicer niso tako dober kazalnik poslovne uspešnosti kot dobiček, vendar prav tako služijo primerjavi med lesarskim sektorjem in pohištveno industrijo.

Podatke za mala in mikro podjetja sem tudi tokrat upoštevala skupaj, saj sicer zaradi ločitve v vmesnem obdobju dobimo izkrivljeno sliko s padcem indeksa, za katerega niso krive dejanske vrednosti, temveč uvedba nove kategorije po velikosti. Indeksi prihodkov nam tako kažejo izrazit padec v letu 2008 za mala in velika podjetja, indeks srednjih podjetij pa se je nižal že pred tem obdobjem. Iz Slike 13 je razvidno, da so v najslabšem položaju spet velika in srednja podjetja.

Slika 13: Indeks prihodkov za skupine podjetij po velikosti v dejavnosti C31



Vir: Prihodek od prodaje in nova naročila v industriji, b.l.

Če povzamemo vsa podpoglavja, ki primerjajo skupine podjetij po velikosti znotraj pohištvene industrije, lahko, z izjemo kazalnika števila zaposlenih, ki ne ponuja jasnih zaključkov, rečemo, da sta skupini velika in srednje velika podjetja skupini z najslabšimi rezultati. Skupina velikih podjetij trenutno obsega samo eno podjetje in zaradi tega sem ga izključila iz analize, v nadaljevanju pa se posvečam srednje velikim, ki so se kot skupina izkazala za najšibkejši člen slovenske pohištvene industrije.

4 OKOLJE, V KATEREM DELUJEJO LESNO PREDELOVALNA PODJETJA

4.1 PESTLE analiza slovenskega okolja

PEST oziroma razširjena PESTLE je okrajšava za angleško kombinacijo dejavnikov v poslovnem okolju *Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental Analysis*, ki v prevodu predstavlja analizo poslovnega okolja glede na politične, ekonomske, družbene, tehnološke, pravne in okoljske dejavnike. Ti dejavniki nam pomagajo ustvariti sliko, ki kaže s kakšnimi izzivi se v okolju spopadajo panoge oziroma v tem primeru skupina podjetij znotraj panoge.

Analiza okolja, v katerem delujejo podjetja slovenske pohištvne industrije, tako vsebuje analizo slovenskih razmer kot tudi razmer na evropskih trgih in svetovnem trgu, kjer je to relevantno. Osredotoča se na tiste dejavnike in kazalce, ki imajo najbolj neposreden vpliv na obravnavano panogo.

4.1.1 Politično okolje

Analizo političnega okolja začnem z osnovnimi dejavniki, ki vplivajo na gospodarstvo. Prvi od teh je politična klima v državi. Na tem področju je v Sloveniji trenutno relativno slabo stanje, pri vodstvu države prihaja do pogostih sprememb na čelu vlade in resornih ministrstev, državna politika se težko (primerno) usklajuje, kar ustvarja nestabilno okolje in vodi v nezaupanje ljudi in gospodarstva v upravljanje države in v sistem, v katerem naj bi gospodarska dejavnost delovala ter se razvijala.

Če vzamemo pod drobnogled politiko na področju lesne industrije, ne moremo izpustiti dejstva, da je na današnje slabo stanje in nedoseganje potencialov, kljub surovinskemu bogastvu, vsekakor pripomogla politika države v preteklosti. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja se je pričelo obdobje intenzivne industrializacije v lesni industriji in prišlo je do ločitve lesarstva in gozdarstva. Gozdarstvo je obdržalo institucionalno strukturo, ki predstavlja čvrsto in strokovno podporo dejavnosti, medtem ko v državni upravi ni bilo organizacijske enote, ki bi bila namenjena lesnemu sektorju, oziroma je bila ta razdrobljena po več resornih ministrstvih glede na velikost obratov (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano). Zato v državni upravi ni bilo dovolj sogovornikov, še manj enotnega sogovornika, ki bi predstavljal interese vseh deležnikov (Humar et al., 2012, str. 19). V preteklosti lesna industrija na splošno ni bila prepoznana kot panoga, ki bi morala biti deležna posebne pozornosti in državne podpore. Pravzaprav je čutila negativen vpliv tedanje politike, ki je v času po osamosvojitvi temeljila na podpori panog z visoko dodano vrednostjo na zaposlenega, ki pa je bila v lesni panogi z vrednostnim rangom 20.000 EUR bistveno nižja

od povprečja predelovalne industrije z vrednostjo 30.000 EUR na zaposlenega. Panoga je tako veliko vplačevala v državni proračun, nazaj pa je dobila zelo malo podpore za razvojne projekte, posodobitev tehnologije in podobno (samo okoli 1% do 2% vplačil) (Humar et al., 2012, str. 5).

Z današnjimi tendencami, ki stremijo k trajnostnemu razvoju pa je tudi industrijska politika dobila nekoliko drugačne razsežnosti. Industrijska politika ima še vedno pomembno vlogo in želi dolgoročno vplivati na prilagajanje gospodarske strukture ekonomskim, tehnološkim, družbenim ter okoljevarstvenim zahtevam in spremembam. Slovenija sicer do leta 1991 ni imela industrijske politike. Njeni zametki segajo v leto 1996, ko so se pripravljali prvi razvojni programi, programi prestrukturiranja posameznih panog in podobno. Učinkovita industrijska politika je bila potrebna predvsem zaradi treh razlogov – nadgradnje procesa tranzicijske stabilizacije, globalizacije poslovanja in integracijskih trendov ter doseganja primerljivih konkurenčnih prednosti za trajen gospodarski razvoj (Tajnikar, 2005, str. 5-6). Slovenska lesnopredelovalna industrija se je takrat v okviru predelovalne dejavnosti uvrščala v prvo tretjino najpomembnejših sektorjev in je imela v primerjavi z lesnim sektorjem na ravni EU glede zaposlovanja, realizacije in dodane vrednosti dvakrat večji pomen (Šivic v Tajnikar, 2005, str. 5).

Danes je politika prilagojena evropskim smernicam in lesnopredelovalno panogo urejajo predvsem zakonodaja in uredbe, ki temeljijo na direktivah EU. Spremembe je zaznati tudi v usmeritvah vlade, ki je s spremembo področne uredbe v okviru ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo ustanovila direktorat za lesarstvo, ki je začel delovati s 1. julijem 2015 (Z direktoratom za lesarstvo do oživitve lesne industrije, 2015).

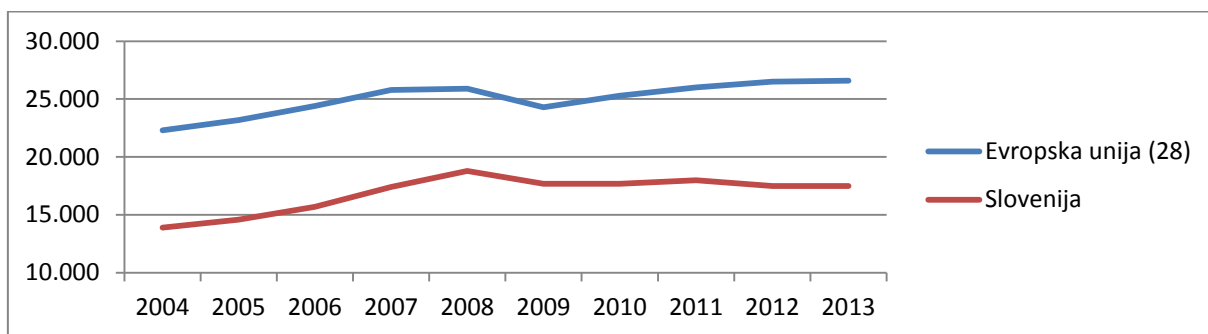
4.1.2 Ekonomsko okolje

4.1.2.1 BDP

BDP ali bruto domači proizvod je ekonomski izraz, ki označuje najpomembnejši agregat nacionalnih računov in predstavlja najobsežnejše merilo celotne ekonomske dejavnosti v državi. Slovenski BDP je do leta 2008 močno rasel (v začetku devetdesetih let, takoj po osamosvojitvi so se vrednosti strmo dvigale, Slika 14 sicer prikazuje samo vrednosti od 2004 dalje). Po nastopu krize se je rast ustavila in nekoliko nazadovala, sedaj pa se BDP v letnem povprečju giba na konstanti ravni okoli vrednosti 17.500 EUR na prebivalca.

Za primerjavo sem v graf (Slika 14) dodala krivuljo vrednosti za evropsko povprečje vseh 28 držav (EU 28), ki jasno kaže, da je trend rasti oziroma padanja slovenskega in evropskega BDP v grobem premo-sorazmeren. Trenutno še ne kaže, da bi Slovenija lahko kmalu dosegla evropsko povprečje. V letu 2013 je bil BDP na prebivalca v Sloveniji za 17% nižji od povprečja EU 28 (Dolinar, 2014).

Slika 14: BDP na prebivalca v EUR – primerjava vrednosti med Slovenijo in EU 28

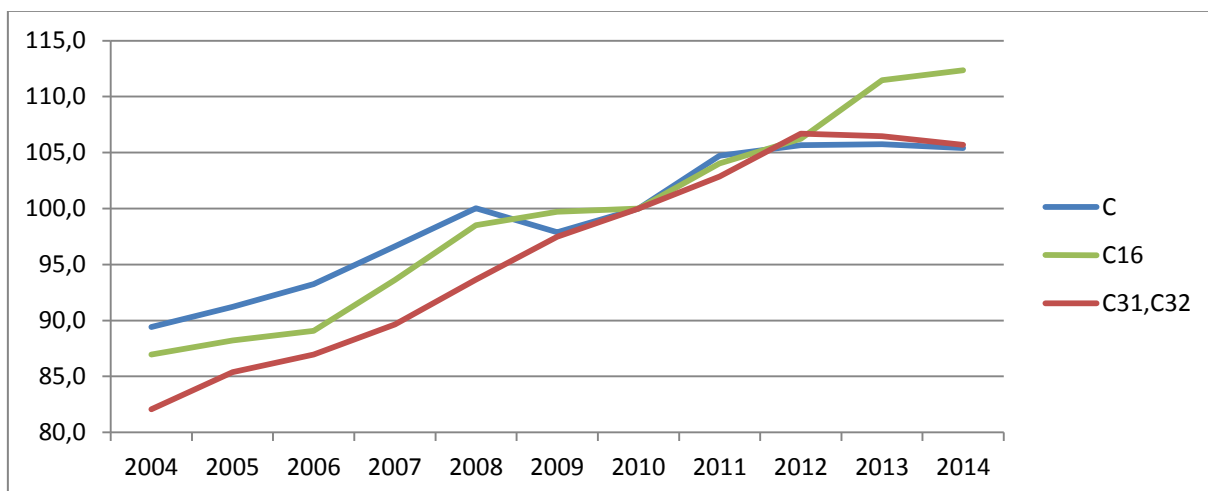


Vir: GDP per capita in PPS, b.l.

4.1.2.2 Rast cen industrijskih proizvodov

Indeks rasti cen industrijskih proizvodov po dejavnosti je prikazan spodaj na Sliki 15. Podatki so za vsak mesec od začetka 2004 do vključno novembra 2014 glede na povprečje leta 2010. Podatki, ki so na voljo preko podatkovnih baz SURS v skupino proizvodnih dejavnosti skupaj s proizvodnjo pohištva vključujejo še dejavnost C32, proizvodnjo glasbil, zato je primerjava med dejavnostma C16 in C31 v tem primeru omejena. Vidimo pa, da cene splošno rastejo, največjo razliko je opaziti po letu 2012, kjer indeksne vrednosti kažejo na to, da cene izdelkov primarnega sektorja lesne industrije še naprej relativno strmo rastejo, na drugi strani pa se je rast cen pohištva umirila, enako velja za povprečne cene v celotni predelovalni dejavnosti. Ena od možnih razlag za to razliko je nižje povpraševanje po pohištvu kot po primarnih izdelkih, kar je tudi v skladu s podatki o poslovanju teh segmentov industrije.

Slika 15: Indeks rasti cen industrijskih proizvodov po dejavnostih (2010 = 100)



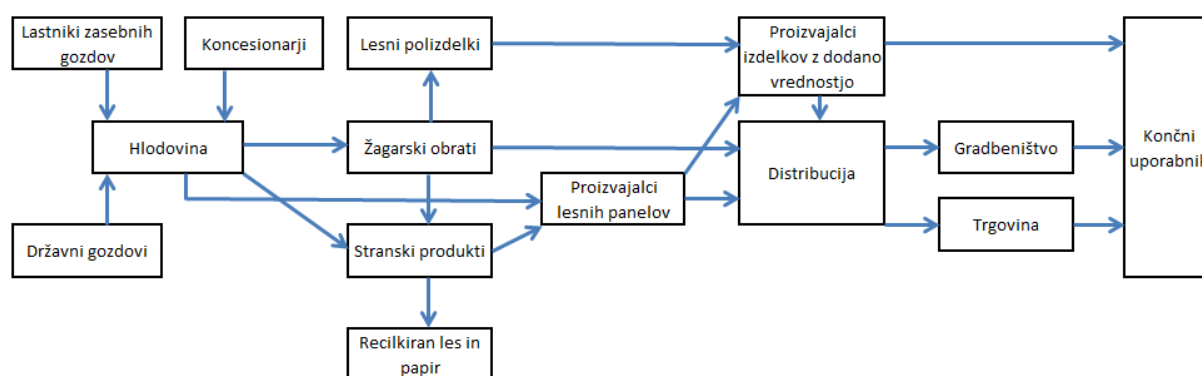
Vir: Skupni indeks cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih, po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, mesečno, b.l.

4.1.2.3 Drugi neposredni in posredni elementi ekonomskega okolja

Poleg zgoraj opisanih dejavnikov so še drugi elementi splošnega gospodarskega okolja, ki izrazito vplivajo na lesnopredelovalno industrijo, kot na primer vrednostna veriga, plačilna nedisciplina, prevelika obremenitev dela, managerski prevzemi, izčrpavanje podjetij, ter neurejeno poslovno okolje (Humar et al., 2012, str.16).

Čeprav imamo pod drobnogledom pohištveno industrijo in srednje velika podjetja, je pomembna celotna organizacija znotraj industrije in proizvodna veriga – za pohištveno industrijo toliko bolj, ker je kot eden izmed zadnjih členov v njej, zelo odvisna od drugih deležnikov. Poenostavljena veriga vrednosti lesnopredelovalne panoge je predstavljena na Sliki 16. Kot vidimo so proizvajalci izdelkov z dodano vrednostjo (pohištvena industrija) odvisni od raznih dejavnikov kot so lastniki gozdov, žagarski obrati, izdelovalci lesenih polizdelkov, izdelovalci stranskih produktov in podobno.

Slika 16: Poenostavljena veriga vrednosti v slovenski lesnopredelovalni industriji



Vir: D. Choen & R. Kozak, v B. Mörec, Why Slovenian Wood Products Lost Global Market: Enhancing Competitiveness of Slovenian Timber Value Chain, 2011, str. 33.

Izhodiščni problem je že samo lastništvo gozdov. Slovenski gozdovi so razdrobljeni med več kot 450.000 lastnikov s povprečnim posestvom 2,5 ha (povprečna posest v EU pa je 13 ha). Veliko malih lastnikov ni zainteresiranih za upravljanje s svojimi gozdovi, ker jim je to sekundarna dejavnost in s posekom tako majhnih količin ne zaslužijo dovolj, da bi se jim dejavnost izplačala ali imajo celo izgubo. Privatni gozdovi na ta način izgubljajo na svoji kakovosti (Mörec, 2011, str. 34). Razdrobljena gozdna posestva in razdrobljeno lastništvo onemogočata razvoj optimalnih oskrbovalnih verig, k temu dodatno pripomore slaba gozdna infrastruktura, v katero se premalo vlaga in tako mnoga območja še vedno ostajajo zaprta, ker niso povezana s sistemom gozdnih cest.

Zaradi organizacijske delitve gozdarstva in lesarstva je razdrobljena tudi proizvodnja lesa, primarnih proizvodov in lesnih izdelkov. Podjetja se pogosto ukvarjajo le z eno glavno

dejavnostjo in ne izkoriščajo vseh potencialov, povezanih z lesom, med podjetji znotraj države prihaja do prevelike cenovne konkurence, pretrgana je veriga reprodukcijskih materialov in zaradi tega so nekatera podjetja prisiljena kupovati primarne lesne proizvode z znakom CE v Avstriji in Nemčiji.¹ Predvsem pri pohištveni industriji se pojavljajo vedno večje težave povezane s prodajnimi potmi. Zaradi razdrobljene verige ne moremo hitro razpolagati z velikimi količinami kvalitetnega lesa in na ta račun izgubljam velike kupce. Znan je primer avstrijske IKEA-e, ki je bila pripravljena investirati v slovensko lesarstvo pod pogojem, da bi jih zalagali z vsaj nekaj 100.000 kubičnimi metri lesa letno, ki jih slovenska lesna industrija ni mogla priskrbeti in je tako izgubila pomembnega kupca (Mörec, 2011, str. 32).

Poleg slabih dobavnih in prodajnih poti je posledica pretrgane verige tudi pomanjkanje ekonomij obsega zaradi majhnih, med seboj nepovezanih žagarskih obratov. V Avstriji, ki je dober primer upravljanja z lesnim bogastvom in industrijo, 65% lesarskih izdelkov proizvede samo 8 največjih obratov (Mörec, 2011, str. 35). Ti dosegajo velike ekonomije obsega, imajo relativno nizke stroške in lahko tudi ponudijo boljše cene za odkup hlodovine, kar je eden od razlogov, da les v veliki meri neobdelan izvažamo iz Slovenije (Avstrija je naša tretja največja izvozna partnerica kar se tiče lesnih izdelkov, odkupne cene lesa v Sloveniji pa so do 25% nižje kot v tujini). Dodana vrednost se tako ustvarja drugje, kar ima negativen učinek na poslovanje slovenske pohištvene industrije.

Slab je tudi pretok informacij med gozdarstvom do potrošnje in obratno. Vsi deležniki v verigi pogosto nimajo na voljo vseh informacij oziroma se niti ne zavedajo katere informacije vse so na voljo v posameznem delu verige, zato ponudba pogosto ne ustreza povpraševanju in obratno (Humar et al., 2012, str. 17).

4.1.3 Družbeno okolje

4.1.3.1 Demografska slika

Število prebivalstva v Sloveniji in v celotni Evropski uniji počasi narašča, vendar so spremembe zelo majhne. Indeks vrednosti za leto 2014 v primerjavi z baznim letom 2005 (2005=100), je za obe, Slovenijo in EU, narasel zgolj za 3 indeksne točke. Na začetku leta 2014 je bilo po podatkih spletne baze Eurostat (Population on 1 January, b.l.) v Sloveniji 2.061.085 ljudi, v EU pa 507.416.607 ljudi.

¹ Znak CE na izdelku ali njegovi embalaži sporoča, da izdelek, ki je proizveden v evropski ali drugi državi, izpolnjuje zahteve Evropske unije glede varnosti, zdravstvene ustreznosti in varstva okolja. Pri trženju nekaterih izdelkov v EU je znak obvezen. Taki izdelki so računalniki, igrače, električni in gospodinjski aparati, torej več kot 30% industrijske proizvodnje (CE marking, 2014).

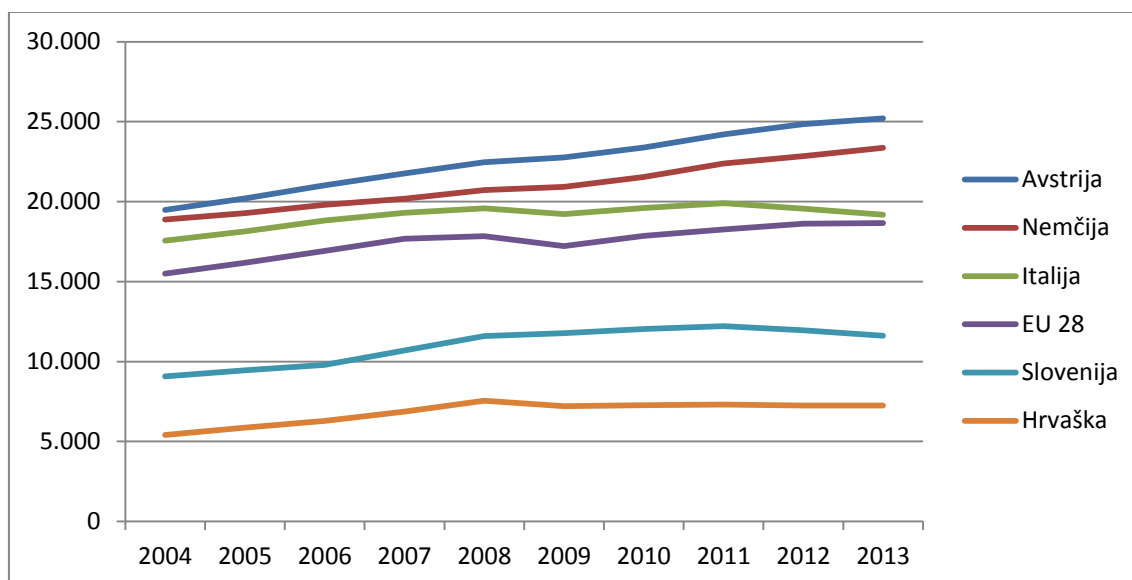
Med demografske dejavnike spada tudi starostna struktura, ki prikazuje odstotno razporeditev prebivalstva po starostnih skupinah. Po podatkih Eurostat-a lahko ugotovimo, da je sestava Slovenije zelo podobna povprečni sestavi Evropske unije. Največja skupina so ljudje stari med 25 in 50 let (Population on 1 January, b.l.).

4.1.3.2 Potrošnja

Naslednji dejavnik je potrošnja prebivalstva. Na voljo so različni indikatorji in variacije podatkov, odločila pa sem se za dejansko potrošnjo na prebivalca v nominalnih vrednostih, ki podaja informacije o tem, koliko prebivalci v različnih državah EU potrošijo na letni ravni. Na sliki 17 Slovenijo primerjam s povprečjem EU 28 ter s štirimi glavnimi trgovinskimi partnericami znotraj lesne industrije – Nemčijo, Avstrijo, Italijo in Hrvaško.

Povprečna evropska potrošnja na prebivalca je v zadnjih letih dosegla vrednosti okoli 18.000 EUR na prebivalca letno. Slovenija precej zaostaja za tem povprečjem, saj so vrednosti naše potrošnje zgolj okoli 12.000 EUR in so v zadnjih dveh letih celo upadle. Hrvaška kaže podoben trend gibanja potrošnje kot Slovenija, vendar so vrednosti še nižje od naših. Nemčija, Avstrija in Italija beležijo vrednosti višje od povprečja EU 28, vendar pa vrednosti v Italiji padajo in so se skoraj že znižale na raven EU 28.

Slika 17: Potrošnja na prebivalca v nominalnih vrednostih (v EUR)



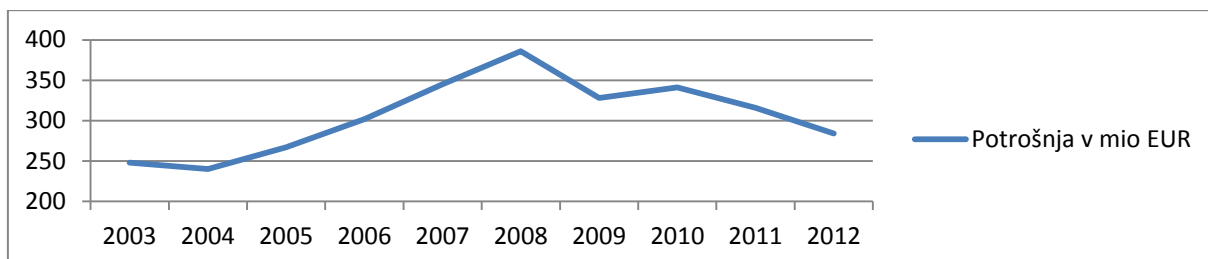
Vir: Final Consumption per Capita, b.l..

4.1.3.3 Pohištvena potrošnja

Slika 18 prikazuje skupno pohištveno potrošnjo slovenskega prebivalstva v obdobju 2003 – 2012 (novejših podrobnih poročil še ni na voljo). Iz krivulje je razvidno, da je potrošnja

namenjena pohištvu po letu 2004 hitro rasla vse do leta 2008 in potem upadla. Tudi ta kazalnik torej sledi splošnemu trendu upadanja takoj s pojavom gospodarske krize. Potrošnja v zadnjem opazovanem letu 2012 je bila na ravni približno 280 mio EUR.

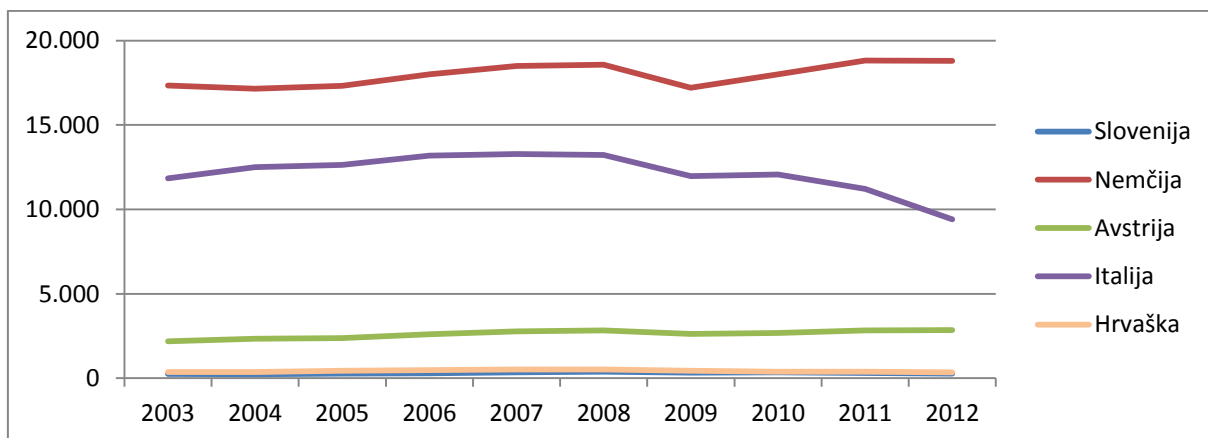
Slika 18: Pohištvena potrošnja v Sloveniji v obdobju od 2003 do 2012 (v mio EUR)



Vir: CEPS, *The EU Furniture market situation and a possible furniture products indicative. Final Report. Annexes, 2014b, str. 19, Tabela 26.*

Za primerjavo sem na graf (Slika 19) pohištvene potrošnje v Sloveniji dodala še pohištveno potrošnjo v državah partnericah, kamor Slovenija izvažja največ svojega pohištva, torej v Nemčijo, Avstrijo, Italijo in Hrvaško. Na grafu jasno vidimo, da glede na potrošnjo daleč prednjači Nemčija, predvsem zaradi največjega števila prebivalcev med izbranimi državami. Trend potrošnje je, razen relativno nizkega padca takoj po letu 2008, pozitiven. Sledi ji Italija, kot druga po prebivalstvu največja partnerica, vendar pri Italiji opazimo izrazit upad potrošnje. Od vrednosti v letu 2007, ko so bile te najvišje in so dosegale raven približno 13.000 mio EUR, je vrednost do leta 2012 padla na približno 9.500 mio EUR, kar predstavlja kar 30% padec vrednosti. Blago pozitiven trend rasti kaže Avstrija, Hrvaška in Slovenija pa rahlo negativnega.

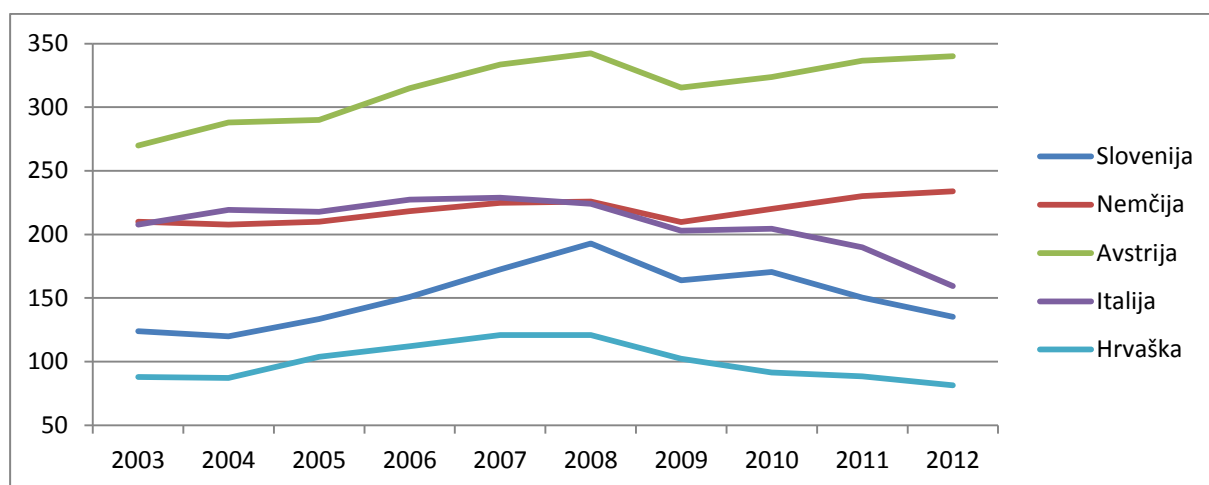
Slika 19: Pohištvena potrošnja v Sloveniji in glavnih izvoznih partnericah (v mio EUR)



Vir: CEPS, *The EU Furniture market situation and a possible furniture products indicative. Final Report. Annexes, 2014b, str. 6-20.*

Za primerjavo z drugačnega zornega kota sem za iste države preračunala tudi podatke o pohištveni potrošni na prebivalca, ki so predstavljeni na Sliki 20. Največjo potrošnjo ima tu Avstrija, ki trenutno dosega približno 350 EUR na prebivalca na letni ravni, sledi ji Nemčija z 230 EUR, kot tretja je Italija z 160 EUR, vendar tudi tu zaznamo upadanje, kar bo najverjetneje pomenilo še zmanjšane vrednosti v naslednjih letih. Povprečen Slovenec za pohištvo potroši 135 EUR letno, povprečen Hrvat pa 81 EUR.

Slika 20: Pohištvena potrošnja na prebivalca v Sloveniji in glavnih izvoznih partnericah (v EUR na prebivalca)



Vir: CEPS, *The EU Furniture market situation and a possible furniture products indicative. Final Report. Annexes, 2014b*; Population on 1 January, b.l.

4.1.3.4 Drugo

Ugled in prepoznavnost celotne lesne industrije ima v očeh javnosti pogosto negativen prizvok. Stečaji in likvidacije znanih podjetij so položaj še poslabšali. V preteklosti ni bilo primerne promocije rabe lesa na vseh področjih družbe ali izobraževalnem procesu od vrtcev do vseživljenjskega učenja. Les se v javnem življenju ni uporabljal, javni objekti so vsebovali zelo malo lesa. Sedaj se to z večjo okoljsko ozaveščenostjo in preko EU direktiv spreminja.

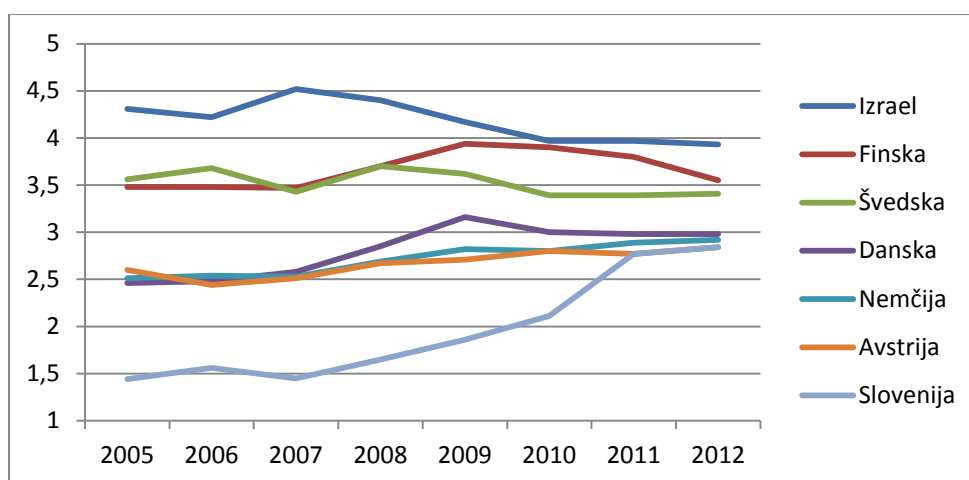
4.1.4 Tehnološko okolje

Osnovni pregled tehnološkega okolja začnem s širšo predstavitvijo vlaganja v raziskovanje in razvoj. Svetovna Banka (Research and development expenditure (% of GDP), b.l.) spremlja vse države, za katere imamo podatke in jih razvršča glede na odstotek BDP, ki ga država namenja raziskavam in razvoju (R-R). Vlaganja v R-R so šteta kot javna in zasebna sredstva namenjena sistematskemu zbiranju in širjenju znanj in uporabi tega znanja za nadaljnji razvoj.

Slovenija je z 2,8% vrednosti BDP v letu 2012 na sedmem mestu med svetovnimi državami glede na višino odstotnega BDP, ki ga namenja R-R (zadnja razvrstitev držav je na voljo s podatki za leto 2012). Na prvem mestu je Izrael s 3,93%, sledijo pa mu Finska, Švedska, Danska, Nemčija in Avstrija. Prvih sedem držav je prestavljenih na Sliki 21.

Slovenija je torej visoko na lestvici držav, ki največ svojega bruto domačega proizvoda namenjajo raziskavam in razvoju, spodbuden podatek pa je predvsem konstantna rast R-R sredstev.

Slika 21: Vlaganje v raziskave in razvoj glede na odstotek BDP, prvih sedem držav.



Vir: Research and development expenditure (% of GDP), b.l.

Načini in prikaz zbiranja podatkov so sicer zelo različni. Eurostat, na primer, uporablja kot kazalnik vlaganja v R-R EUR na prebivalca. V tem primeru se slika in vrstni red držav na lestvici precej spremeni in je Slovenija na 12. mestu med članicami EU s 454,10 EUR vloženih sredstev na prebivalca za leto 2013, trend pa ostaja pozitiven (*Total intramural R&D expenditure (GERD) by sectors of performance, b.l.*).

V Sloveniji največ finančnih sredstev za raziskovanje in razvoj še vedno namenijo gospodarske družbe same (75% vseh R-R sredstev). Zanimiv pa je podatek, da odstotek sredstev, ki prihajajo iz zunanjih virov, neprestano raste. Leta 2007 je ta znašal zgolj dobrih 13%, do leta 2012 pa je kot že omenjeno narasel na kar 25%. Rast deleža zunanjega financiranja R-R dejavnosti v poslovnem sektorju za obdobje 2007–2012 je prikazana v Tabeli 8.

Tabela 8: Rast odstotka zunanjega financiranja raziskovalno razvojnih dejavnosti v poslovnem sektorju, podatki za Slovenijo.

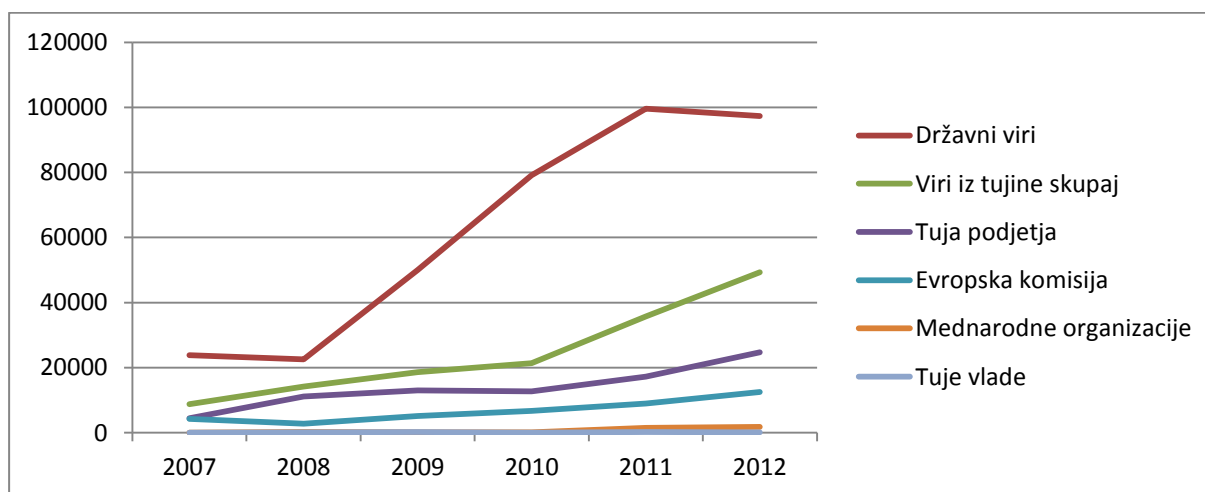
Vir financiranja	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Gospodarske družbe (%)	86,57	87,66	80,37	77,14	76,30	74,95
Zunanje financiranje (%)	13,43	12,34	19,63	22,86	23,70	25,05

Vir: Bruto domači izdatki za RRD po sektorjih izvedbe in virih financiranja (v 1000 EUR), Slovenija, letno, b.l.

Gibanje financiranja R-R dejavnosti po različnih zunanjih virih je prikazano na Sliki 22. Lastni viri gospodarskih družb, ki imajo relativno visoke vrednosti, so izločeni zaradi lažjega pregleda podatkov. Vidimo lahko, da izmed zunanjih virov financiranja, podjetja največ dobijo iz državnih virov, potem pa iz tujih virov, med katerimi so na prvem mestu tuja podjetja s svojimi vlaganji, sledijo pa jim viri prejeti od Evropske komisije. Slika kaže, da se viri iz tujine povečujejo, med tem ko je pri državnih virih po letu 2011 zaznati nenaden preobrat in zmanjšanje.

Povečanje državnih virov financiranja takoj po letu 2008 si lahko razlagamo z državnimi spodbudami gospodarstvu za okrevanje po posledicah gospodarske krize (pogosto je tudi državna pomoč posredno evropska pomoč). Počasi, a konstantno se veča tudi črpanje evropskih sredstev (sredstva Evropske komisije).

Slika 22: Zunanji finančni viri za raziskovanje in razvoj v poslovnem sektorju v 1.000 EUR



Vir: Bruto domači izdatki za RRD po sektorjih izvedbe in virih financiranja (v 1000 EUR), Slovenija, letno, b.l.

Klub splošnim pozitivnim trendom na državni ravni, tehnološki razvoj v lesni industriji ni na optimalnem nivoju. Razvojne težave v lesni industriji se kažejo v pomanjkanju

prepoznavanja potrebe po investiranju v razvojne aktivnosti. Veliko razvojnih oddelkov je bilo namesto tega ukinjenih ali zelo okrnjenih, posledice pa so bile očitne in imele znaten negativen vpliv na (ne)razvoj slovenskega lesarstva. Še vedno ni zaznati izrazitega uvajanja novih, inovativnih ali visoko razvitih tehnologij in materialov, dizajna ali tržnih pristopov. Posledično ne pride do razvoja novih izdelkov, ki bi imeli visoko dodano vrednost. Na splošno je ohranjanje dodane vrednosti znotraj slovenske lesne industrije velik problem, saj, kot ugotavljam že v prehodnih poglavjih, se velika večina slovenskega lesa proda v tujino v zgodnjih fazah obdelave. S slabimi tržnimi pristopi, zaostaja tudi dizajn in oblikovanje pohištva večnima ne ustreza sodobnim trendom, prav tako v podjetjih manjka zainteresiranih, usposobljenih in izkušenih sogovornikov, ki bi sodelovali z raziskovalci in drugimi razvojnimi inštituti (Humar et al., 2012, str. 16). Pomanjkanje strokovnjakov z različnih področij, pomeni tudi pomanjkanje administrativne podpore, kar zavira oziroma ne vzpostavlja predpogojev za črpanje sredstev namenjenih za razvoj Slovenije v okviru Evropske unije. Enako je v zaostanku sledenje zakonskim, okoljskim, tržnim in ostalim smernicam na nacionalni kot na evropski ravni, težave imamo pri zagotavljanju zahtev glede varnosti v industriji. Dodatna dva vidika slabega razvoja, ki jih ne gre zanemariti, se kažeta v nizki dodani vrednosti na zaposlenega (v C31 okoli 23.000 EUR na zaposlenega v letu 2013 in zgolj okoli 21.000 EUR v skupini srednje velikih podjetij) in neustreznem uvajanju sortiranja lesa glede na mehanske lastnosti, kar je potrebno za pridobitev CE znaka.

Težave so opazne tudi pri kadrih ter neustreznih odnosih med inštitucijami znanja in podjetji. V podjetjih namreč običajno ni visoko izobraženega inženirskega kadra, ki bi bil sposoben preboja, kar je rezultat anomalij v izobraževanju – slabosti in težave poklicnega izobraževanja, podprte z neatraktivnostjo zaposlitve v panogi, se odražajo v pomanjkanju kvalificiranih mizarjev, tehnikov in podobnih poklicev. Za raziskovalno dejavnost s področja lesarstva je namenjenih izredno malo sredstev, podjetja ne povprašujejo po različnih razvojnih rešitvah, vsi raziskovalci pa nimajo zadostnega stika s podjetji, zaradi česar je prenos znanja premajhen (Humar et al., 2012, str. 18).

4.1.5 Pravni dejavniki

Danes je industrijska politika in politika do posameznih segmentov znotraj te prilagojena Evropskim direktivam EU, zato še bolj izpostavlja pomen lesa kot lastne surovine in enega izmed temeljev za trajnostno rast evropskega gospodarstva. To lahko Slovenija z obilnimi in kvalitetnimi gozdovi izrabi v svoj prid. 31. 3. 2013 je začela veljati Uredba EU o lesu (Uredba EU št. 995/2010 Evropskega parlamenta in sveta z dne 20. oktobra 2010), ki prepoveduje dajanje nezakonito pridobljenega lesa in lesenih proizvodov na trg Evropske unije, saj v tem, med drugim, prepozna grožnjo izgube prihodkov in spodkopavanje prizadevanj legitimnih gospodarskih subjektov. Hkrati nepravilna sečnja prinaša okoljske in družbene probleme.

Specifične evropske zakonodaje, ki bi urejala prav pohištveni trg znotraj Unije, sicer ni, zato pa ima horizontalna politika EU vpliv na pohištveni sektor, predvsem z vidika konkurence, okoljevarstva, intelektualne lastnine ter zdravja in varnosti pri delu (The single market of the furniture sector, 2015).

Z evropskimi iniciativami je tudi Slovenija postala bolj proaktivna in zaščitniška glede svojega lesnega bogastva in potenciala. Uredbi o lesu Slovenija sledi z Zakonom o gozdovih, ki ureja nadzor in pristojnosti, določa obveznosti in vpeljuje nadzor nad pretokom lesa. Ustanovljena je bila medresorska delovna skupina Gozd-les in leta 2012 je bil izdelan akcijski načrt za povečanje konkurenčnosti gozdno-lesne verige v Sloveniji do leta 2020 z nazivom "Les je lep". Načrt predstavlja operativni dokument za povečanje konkurenčnosti celotne gozdno-lesne vrednostne verige in les opredeljuje kot strateško surovino Slovenije z veliko neizkoriščenega potenciala (Ministrstvo za kmetijstvo in okolje, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2012, str. 5). Načrt je relativno konkretno zastavljen, saj temelji na analizi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (analiza *SWOT*) ter opredeljuje cilje, potrebne ukrepe z aktivnostmi, kazalniki, nosilci, izvajalci in roki za izvedbo. V grobem so predvideni tudi stroški posameznih posegov.

V Sloveniji je bila sprejeta Uredba o zelenem javnem naročanju (Uradni list RS, št. 102/11, 18/12, 24/12, 64/12, 2/13 in 89/14.), ki vsebuje določbo o vključitvi lesa v gradnjo javnih objektov in določa postopen dvig deleža lesa pri gradnji določenih stavb, kot tudi pri notranjem pohištvu. Slovenija ima tudi Eko sklad (Slovenski okoljski javni sklad), ki spodbuja razvoj na področju varstva okolja z dajanjem kreditov za okoljske naložbe in z drugimi oblikami pomoči. Sklad spodbuja predvsem naložbe, ki so skladne z nacionalnim programom varstva okolja in okoljsko politiko EU, kar posredno spodbuja uporabo lesa pri gradnji in nakupu pohištva (O Eko skladu, 2015).

Posredno na lesno proizvodnjo vplivajo tudi druge politike, med njimi Program razvoja podeželja, ki je že v obdobju 2007 – 2013 opredeljeval pomen gozdarstva in lesarstva ter trženja lesnih izdelkov in polizdelkov kot možnost za razvoj podeželskih regij in tako ostaja tudi v obdobju 2014 – 2020. Program posebej obravnava spodbujanje rabe lesa, izboljšanje tržne organiziranosti in povezave deležnikov v vrednostni verigi gozdno-lesne proizvodnje (Evropski kmetijski sklad, 2015). Posredno na programe trajnostnega razvoja in predvsem razvoja podeželja, kamor je vključeno gozdarstvo in lesarska dejavnost, vpliva tudi evropski program za raziskave in inovacije Obzorje 2020 (Horizon 2020, 2015).

4.1.6 Okoljski dejavniki

Poleg naravnih danosti v obliki gozdov ima Slovenija tudi zelo ugodno geografsko lego za trgovanje s sosednjimi državami in svetom. Slovenija je dobro izhodišče in pretočna točka za trgovanje z državami bivše Jugoslavije, hkrati je v neposredni bližini močnih centralno

evropskih držav, dobre povezave ima tudi z državami vzhodne Evrope. Pomembno vlogo igra Koper s svojim tovrnim pristaniščem, takoj čez državno mejo pa je tudi tržaško tovrno pristanišče. Obe pristanišči predstavljata pomembni točki pomorskega prometa blaga, preko luk se pretovori ogromno lesa in lesnih izdelkov. Luka Koper ima za les poseben terminal, ki je tehnično in strokovno usposobljen za pretovor ter skladiščenje lesa (Terminali in tovor, 2015).

Velik poudarek je na skrbi za okolje. V povezavi z zaščito okolja se preko državnih in evropskih politik uvaja pogostejša in bolj primerna raba lesa ter upravljanje s samimi gozdovi. Posebej za pohištvo je relevanten Znak za okolje Evropske unije, bolje poznan kot EU marjetica, ki je okoljski znak in instrument zagotavljanja varstva okolja. Pridobivanje znaka je prostovoljno in temelji na tržni osnovi. Znak odlikuje proizvode in storitve, ki ustrezajo visokim okoljskim standardom ter imajo visoko stopnjo uporabnosti. Okoljska marjetica pomeni dodano vrednost in konkurenčno prednost na rastočem trgu blaga in storitev (Ecolabel – Znak za okolje (okoljska marjetica), 2015). Med izdelki, ki lahko pridobijo znak EU marjetice je tudi leseno pohištvo pod pogoji Odločb EU Komisije, ki kot glavno lastnost predpisuje, da so proizvodi, ki kandidirajo za marjetico, izdelani iz vsaj 90% masivnega lesa (Odločba komisije z dne 30. novembra 2009 o določitvi okoljskih meril za podelitev znaka Skupnosti za okolje in leseno pohištvo, Uradni list Evropske Unije št. 320).

4.2 Evropski pohištveni trg

Evropski in svetovni pohištveni trg je veliko bolj zapleten, kot deluje na prvi pogled. Poleg gospodarskih vplivov so tu še spreminjajoči se okusi, trendi in nove potrebe. Uvajanje inovativnih izdelkov je ključ za ohranjanje dobrega tržnega položaja. Zadovoljevanje različnih potreb kupcev je zelo pomembno, med njimi je vedno bolj izrazita tudi potreba po ekoloških vrednotah. S hitro spreminjajočimi se trendi je življenjska doba pohištva krajša kot je bila včasih – deloma zaradi poplave manj kvalitetnega pohištva po nizkih cenah, deloma zato, ker si ljudje večkrat želijo osvežiti podobo svojega doma z novimi kosi pohištva. Dodaten faktor je starajoča se populacija, z demografijo pa se spreminjajo tudi potrošniški vzorci.

Kot pomoč pri raziskovanju evropskega pohištvenega trga in trendov sem uporabila poročilo CEPS, nevladne organizacije v Bruslju, ki dela in objavlja raziskave na temo ekonomskih in mednarodnih politik. Novembra 2014 so objavili rezultate študije evropskega pohištvenega trga in možnosti za razvoj (CEPS, 2014a). Poročilo vsebuje veliko zelo aplikativnih podatkov, ki jih lahko uporabimo za proučevanje širšega okolja in vzorcev vedenja potrošnikov. Osvetljuje tudi možne vidike razvoja, oziroma kje in zakaj je razvoj določenega segmenta v pohištveni industriji omejen.

Kot že ugotovljeno na primeru Slovenije, ostaja pohištvena industrija tudi na evropski in svetovni ravni tradicionalno delovno intenzivna panoga, v kateri prevladujejo majhna in srednje velika podjetja. SME ustvarjajo več kot 70% dodane vrednosti v pohištveni industriji, velika večina tega deleža pa predstavljajo mikro in majhna podjetja. Pohištvena industrija ostaja eden od najbolj razdrobljenih industrijskih sektorjev v Evropi.

Za izdelovanje pohištva se sicer uporabljajo različni materiali, vendar je 57% evropskega pohištva še vedno izdelanega iz lesa. Kar četrtina svetovnega pohištva se proizvede v EU, pohištveni sektor je v letu 2010 ustvaril okoli 83 mlrd EUR prihodkov, od tega 29 mlrd EUR dodane vrednosti. Nemčija, Italija, Poljska in Francija so med 10-imi največjimi proizvajalci pohištva na svetovni ravni – skupaj proizvedejo 17% vsega pohištva oziroma 60% vse EU proizvodnje. Evropska unija s 500 milijoni prebivalcev predstavlja tudi četrtino svetovnega pohištvenega trga.

Pohištvena industrija je že tradicionalno ciklična in je občutljiva na gospodarske spremembe. Tako je bila tudi tokrat po letu 2008 med bolj prizadetimi – celotna EU proizvodnja je padla za 14%, zaposlenost v sektorju pa kar za 20% med leti 2007 in 2011 (CEPS, 2014c, str. 2).

4.2.1 Trendi, ki so vplivali na svetovni pohištveni trg v zadnjem desetletju

EU proizvodnja zadosti za 85% potrošnje, preostalo uvozimo od druge. Trend se pomika proti odvisnosti od uvoženih dobrin, ki si hitro utirajo pot na EU trg in spodjedajo delež domačim proizvajalcem (CEPS, 2014a, str. 32). Poleg gospodarske krize na pohištveno industrijo vpliva globalizacija in seljenje proizvodnje v države v razvoju. Proizvodnja pohištva na globalni ravni stalno raste, raste pa tudi delež celotne proizvodnje v državah v razvoju oziroma v skupinah držav, ki so kategorizirane kot države z nizkimi in srednje visokimi prihodki. V letu 2010 je ta delež prvič presegel 50%, do leta 2012 pa je narasel že na 59% svetovne proizvodnje (CEPS, 2014a, str. 18). Razloga za to sta dva – prvič, države v razvoju povečujejo proizvodnjo, da zadovoljujejo svoje potrebe po pohištvu, ki se z razvojem in večjo kupno močjo prebivalstva večajo, ter drugič, ker podjetja selijo svojo proizvodnjo iz razvitih držav z drago delovno silo in materiali v cenejše države. 80% svetovne proizvodnje je tako skoncentrirane v desetih državah. Na prvem mestu je prepričljivo Kitajska s kar 40% svetovne proizvodnje, sledijo ZDA, potem Nemčija, Italija in še nekatere države EU.

Trgi se odpirajo, poleg prostega pretoka med državami EU na schengenskem območju se to dogaja tudi zaradi nižanja carin, širitve vodilnih trgovcev na mednarodne trge, tako s prodajo kot s proizvodnjo, vstopanja novih trgov v nastajanju ter izboljšanja infrastrukture in logistike, kar omogoča večji in hitrejši pretok materialov, delovne sile, končnih proizvodov in znanja (CEPS, 2014a, str. 27).

4.2.2 EU proizvodni in potrošniški vzorci

4.2.2.1 Geografske primerjave

Nemčija, Francija, Italija in Velika Britanija predstavljajo 2/3 pohištvene potrošnje (64%) v Evropski Uniji. Po krizi je EU izgubila 2% vrednosti celotnega trga. Nemčija, Švedska, Francija in Avstrija so se v 2012 že vrnile na vrednosti, ki jih je pohištveni trg dosegal pred krizo, medtem ko so Italija, Španija, Portugalska, Grčija in Irska še vedno v stagnaciji. Uvoz na trge EU okreva hitreje kot potrošnja, kar lahko še dodatno ogrozi ravnotežje cen in domače proizvajalce.

V Tabeli 9 so predstavljene vrednosti pohištvene potrošnje v letu 2012 za Slovenijo, glavne izvozne partnerice in države, ki imajo največjo rast v EU28. Slovenija predstavlja manj kot polovico odstotka celotne potrošnje EU28, spodbuden podatek pa je pozitivna rast potrošnje na povprečni ravni 1,5% letno v obdobju 2003–2012. Med našimi glavnimi izvoznimi partnericami predstavlja Nemčija največji trg z rastjo 0,9% v omenjenem obdobju, Avstrija je zabeležila rast v vrednosti 3,0%, med tem ko Italija beleži negativno rast v povprečju -2,5% letno. Poleg glavnih partneric Slovenije pri trgovini z lesom in lesenimi izdelki sem dodala še Poljsko in Slovaško, ki sta zaradi visoke rasti vredni pozornosti.

Tabela 9: Pohištvena potrošnja (v mio EUR, odstotni deleži in povprečna stopnja rasti)

Država	Mio EUR	Delež potrošnje EU (%)	Povprečna letna rast v obdobju 2003-2012 (%)
Slovenija	284	0,4	1,5
Nemčija	18.794	23,4	0,9
Italija	9.414	11,7	-2,5
Avstrija	2.856	3,6	3,0
Hrvaška	350	0,4	-0,8
Poljska	2.749	3,4	6,1
Slovaška	646	0,8	7,4

Vir: CEPS, The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative, 2014a, str. 39.

Relevanten je tudi podatek o deležu uvoza od potrošnje. Nemčija, kot eden naših najpomembnejših trgov pri izvozu slovenskega pohištva, uvozi kar 51% vrednosti svoje potrošnje, od tega 36% iz drugih držav članic EU. Italija uvozi, 17% vrednosti potrošnje (11% iz EU) in je tako bolj zaprta za tuje pohištvene izdelke, Avstrija uvozi kar 71% (61% iz EU), Hrvaška uvozi 62% (39% iz EU). Za Slovenijo nimamo podatkov (CEPS, 2014a, str. 41). V celotni EU so tako najbolj odvisne od uvoza pohištva Avstrija, Nizozemska in Belgija, njihove vrednosti uvoza dosegajo ali presegajo 70% vrednosti potrošnje.

Poljska je trenutno na tretjem mestu glede pohištvene proizvodnje in rasti v EU, njena proizvodnja je za 90% večja od proizvodnje 10 let nazaj. Poljska je zato v poročilu CEPS izpostavljena kot primer dobre prakse. Razlog za uspeh Poljske so predvsem dolgoletna tradicija pohištvene proizvodnje, skupne iniciative velikih podjetij, kot tudi SME, njihova moč je v povezovanju in sodelovanju (CEPS, 2014a, str. 50). Poleg domačih podjetij, so ključno vlogo odigrale tudi tuje investicije oziroma združevanje domačih s tujimi podjetji, kar je omogočilo boljši in hitrejši prenos znanja, boljšo in kredibilno promocijo kvalitete poljskega pohištva v tujini ter dostop do mednarodnih distribucijskih mrež preko partnerjev.

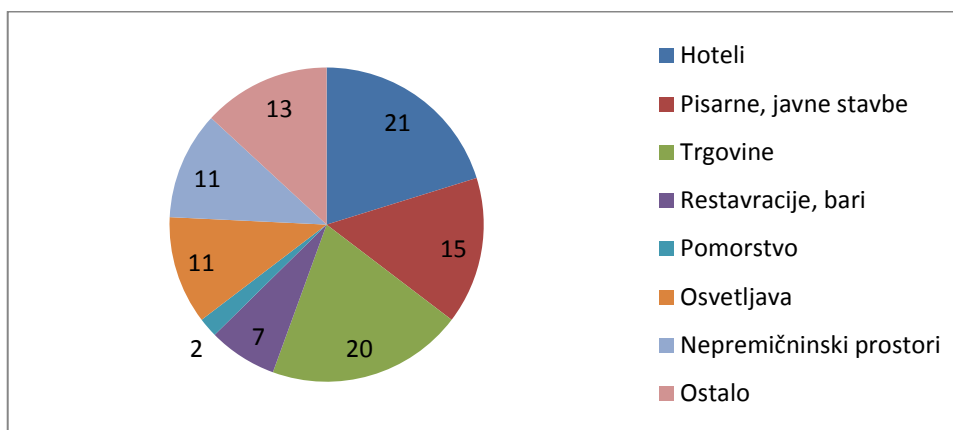
4.2.2.2 Značilnosti po segmentih

Poleg držav poročilo proučuje tudi proizvodnjo in potrošnjo ter s tem povezane vzorce za posamezne segmente pohištvene proizvodnje (pohištvo za poslovne in prodajne prostore kuhinjsko pohištvo, žimnice in ostalo pohištvo). Kuhinjsko pohištvo, na primer, je segment, ki je manj občutljiv na konkurenco s tujih trgov, predvsem zato, ker je sestavljanje kuhinj zahtevnejše od sestavljanja drugega pohištva, standardi in dimenzije so na različnih trgih različni, do razlik prihaja tudi v tehničnih podrobnostih (dimenzije kuhinjskih elementov, napajanje, rezervni deli, priklop v električno omrežje itd).

Podobno je s pisarniškim pohištvom, ki je običajno veliko in težko, in se posledično težje prevaža na dolge razdalje. Poleg tega se to pohištvo dosti kupuje preko pogodbenih partnerjev izvajalcev, ki opremljajo prostore, ti pa imajo pogodbe z ustaljenimi, običajno geografsko bližnjimi podjetji, kar avtomatsko daje prednost proizvajalcem na domačem trgu. Za žimnice veljajo enake omejitve – velikosti in standardi se razlikujejo od države do države oziroma vsaj v grobem so si različna večja geografska območja. Sam transport in cena logistike omejuje trgovanje z velikimi in težkimi predmeti. Najlažje se izvaža polizdelke in pohištvo, ki se sestavlja na mestu dobave.

Če pohištvo segmentiramo po prodajnih poteh, je med pomembnejšimi t. i. pogodbeni sektor. To pomeni, da za večje gradbene projekte skrbi zunanji izvajalec in nadzira celoten projekt, ki vključuje tudi opremljanje in zaključna dela, ter ima zaradi večjih količin pogodbeno razmerja s proizvajalci pohištva. Večinoma gre za opremljanje hotelov, bolnišnic, šol, vojaških objektov, hiš "na ključ" in podobno. Ta sektor ima veliko priložnosti, za tiste proizvajalce, ki lahko svoje proizvodne linije prilagodijo vsakemu projektu posebej in sledijo zahtevam trga in tržne politike. Segmenti znotraj pogodbenega sektorja in povprečna odstotna razdelitev na trgu EU so prikazani na Sliki 23.

Slika 23: Pogodbeni sektor, segmenti v odstotkih, podatki za leto 2011



Vir: CEPS, *The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative*, 2014a, str. 96.

Dodatno lahko pohištvo segmentiramo na luksuzno, manj luksuzno in preprosto. Pri luksuznem pohištvu pride dizajn še posebej do izraza. Evropa proizvede več kot 80% svetovne vrednosti prodaje luksuznega pohištva (CEPS, 2014a, str. 82). Glede na dizajn in inovacije je kuhinjski segment eden izmed najbolj inovativnih – stalno se pojavljajo novi materiali in dizajn v kombinaciji z moderno tehnologijo in aparati.

4.2.2.3 Vpliv nepremičninskih trgov

Na proizvodnjo in prodajo kuhinjskega pohištva vplivajo tudi nepremičninski trg. Trenutno je manj vlaganja v gradnjo novih bivalnih prostorov, kar pomeni tudi manjše oziroma spremenjeno povpraševanje po pohištvu (CEPS, 2014a, str. 57). Vzporedno s tem pa se večja vlaganja v prenavo. Kako velike spremembe se dogajajo na teh dveh področjih prikazuje Tabela 10.

Ta trend po drugi strani predstavlja priložnost za pohištvenike, predvsem za tiste, ki s prilagojeno ponudbo ciljajo na individualne želje, prilagajanje pohištva tako, da se posamezni kosi lahko vklopijo v že deloma opremljene prostore in podobno.

Tabela 10: Investicije v stanovanjska poslopja, novogradnje in obnove, indeks, 2003 = 100

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Obnove	100,0	101,4	102,3	105,9	109,6	109,3	104,7	105,6	106,8	104,4	103,7
Novogradnje	100,0	105,2	111,1	118,7	118,5	98,8	74,7	68,2	69,4	64,4	63,3

Vir: CEPS, *The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative*, 2014a, str. 94.

4.2.2.4 Velikost podjetij

Na zahodno evropskem trgu je huda konkurenca med velikimi podjetji – prvih 20 najuspešnejših podjetij, ki proizvajajo kuhinjsko pohištvo, obvladuje 60% celotne proizvodnje kuhinjskega pohištva EU. Podobno je s preostalimi segmenti pohištvene industrije.

Vdor pohištvenih proizvodov, ki niso izdelani v evropskih državah je zanemarljiv in predstavlja le okoli 1% vse EU potrošnje, med tem ko je drugače z oblazinjenim pohištvom – tu je delež opazno večji in znaša okoli 18% (CEPS, 2014a, str. 58). Velja pa omeniti, da se v uvoz štejejo tudi izdelki, ki so uvoženi iz podružnic evropskih podjetij v tujini in so bili torej namenoma izdelani v tujini za potrebe evropskih podjetij, ki so svojo proizvodnjo selila v države s cenejšo delovno silo in surovinami. Skupno se iz držav izven EU izvozi 15% vsega pohištva.

Velika podjetja imajo kar nekaj prednosti pred SME. Med drugim imajo boljši dostop do finančnih virov in se lažje podajo v velike investicije ter organizirajo svojo proizvodnjo tako, da so stroškovno učinkovita. Z maso tudi lažje prodirajo na tuje trge. Hkrati velika podjetja veliko svoje proizvodnje alocirajo zunaj svojih enot – različne faze proizvodnje se izvajajo preko podizvajalcev na različnih lokacijah, ki so lahko mala in srednje velika podjetja. Ta pa imajo na drugi strani korist v obliki zagotovljenih naročil in posrednega dostopa do mednarodnih trgov.

Pomen SME pa je visok v nišnih segmentih, predvsem v proizvodnji pohištva najvišjega cenovnega ranga, pohištva izdelanega po meri in dizajnerskega pohištva. Mikro podjetja v EU predstavljajo 85% vseh podjetij v pohištveni industriji, 12% mala podjetja in 2% srednje velika. Ta podjetja skupaj predstavljajo kar 70% vse EU proizvodnje v pohištvenem sektorju. Velikih podjetij je zgolj 1%, kljub temu ustvarijo okoli 26% celotne vrednosti pohištva v EU (CEPS, 2014a, str. 63).

Spremembe pri velikih podjetjih v zadnjem času so vezane na protikrizne ukrepe in na izvažanje proizvodnje. Zaposlenost se manjša na račun selitve delov proizvodnje izven EU, tista podjetja, ki si tega koraka ne morejo privoščiti, imajo v primerjavi s tekmeci višje stroške proizvodnje in cenovno potem ne morejo biti konkurenčna. Tabela 11 nudi grob prikaz poslovanja različnih skupin podjetij glede na njihovo velikost (število zaposlenih). Po krizi so vsi segmenti kazali slabše rezultate, vendar so mikro in mala podjetja hitreje okrevala (glede na proizvodnjo in dodano vrednost). Podatki v tabeli so žal predstavljeni samo za triletno obdobje takoj po krizi in težko jih je posplošiti na kakršenkoli trend, vendar iz podatkov lahko razberemo, da dodana vrednost vsaj v grobem pada z velikostjo podjetja.

Tabela 11: Indeksi dodane vrednosti v obdobju po krizi za po velikosti segmentirane skupine podjetij, podatki za EU 28

Št. zaposlenih	2008	2009	2010
0 – 9 zaposlenih	100,0	85,0	94,8
10 – 19 zaposlenih	100,0	83,3	91,2
20 – 49 zaposlenih	100,0	83,3	83,2
50 – 249 zaposlenih	100,0	85,6	80,0
Več kot 250 zaposlenih	100,0	76,4	81,2

Vir: CEPS, *The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative*, 2014a, str. 64.

Za bruto presežek (angl. *gross operating surplus*) velja podobno kot za dodano vrednost, da se z velikostjo podjetja vrednost bruto presežek niža, z izjemo velikih podjetij, ki tu dosegajo najboljše rezultate, saj se njihov indeks spet bliža 100, torej ravni pred krizo, z vrednostjo 94,2. To so velika podjetja dosegla z različnimi strategijami: krčenje proizvodnje, odpuščanja, optimizacija proizvodnih procesov, *outsourcing* v Azijo, velika vlaganja v preoblikovanje proizvodnje, osvajanje novih trgov in podobno.

4.2.3 Glavni faktorji konkurenčne prednosti EU pohištvene industrije

Faktorji, ki prinašajo glavne konkurenčne prednosti evropski pohištveni industriji, so glede na ugotovitve CEPS (2014a, str. 220):

- Vsi členi vrednostne verige so prisotni v EU – proizvajalci se lahko zanesejo na različne vlagatelje in dobavitelje, široko poslovno mrežo in izobraženo delovno silo. To podjetjem omogoča, da prilagajajo svojo ponudbo in proizvodnjo željam potrošnikov.
- Na voljo je kakovostna surovina in zadostno število dobrih dobaviteljev materiala in pol-izdelkov.
- Evropska pohištvena proizvodnja je tehnološko napredna – podjetja, ki delujejo v proizvodnji strojev za razrez in obdelavo lesa so med vodilnimi na svetu na svojem področju.
- Industrija je uspela zadovoljiti vrednote, ki niso vezane samo na ceno izdelka – pohištvena proizvodnja ima v Evropi že dolgo zgodovino in v kombinaciji s kulturno dediščino daje Evropi konkurenčno prednost pri izbiri pohištva, saj je kot panoga s tradicijo in dizajnom priznana po celem svetu.
- Vodilni centri za dizajn in raziskave so locirani v Evropi – svetovni oblikovalci, mediji in potrošniki dojemajo evropsko pohištvo kot prestižno.
- Pohištveni trg v Evropi je ogromen in predstavlja kar četrtno celotne svetovne pohištvene potrošnje.
- Pripravljenost na prilagajanje trendom trajnostnega razvoja in okoljevarstva.

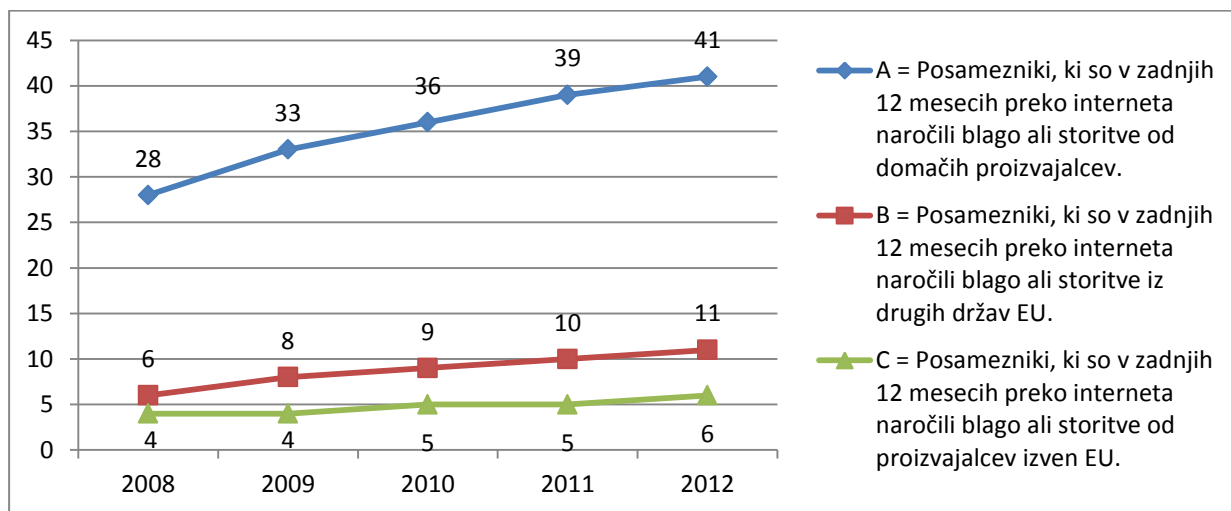
- Povezovanje industrije v grozde in druge oblike sodelovanja – to ima pozitiven vpliv na inovacije ter raziskovalno-razvojno dejavnost.

4.2.4 Potrošnikove preference – povzetek ugotovitev ankete

CEPS je med evropskimi potrošniki izvedel spletno anketo o potrošniških navadah povezanih z nakupom pohištva. Raziskava vključuje 5.072 anketirancev, ki predstavljajo reprezentativen vzorec za celotno EU. Ugotovitve so na nekaterih področjih zelo zanimive in so lahko temelj za razvijanje načrta strateške usmeritve pohištvenih podjetij.

Spletni nakupi in oglaševanje, na primer, postajajo vedno bolj razširjeni. Slika 24 kaže odstotek ljudi, ki so spletni nakup opravili vsaj enkrat v preteklih 12 mesecih. Vidimo, da se je ta odstotek samo od leta 2008 do 2012 dvignil za kar 13 odstotnih točk pri spletnem nakupovanju na domačem trgu. Do leta 2012 je 41% ljudi vsaj enkrat letno opravilo nakup preko spleta, še več pa jih na ta način pridobiva informacije in splet uporablja kot pripomoček za odločanje o nakupu. Porast uporabe interneta je opazna tudi pri pohištvenem nakupovanju in kljub temu, da je odstotek manjši v primerjavi s trgi drugih dobrin, spletne prodaje pohištva in informacij na internetu ne gre zanemariti. V času krize so na račun spletne prodaje pridobili predvsem veliki trgovci in spletne trgovine, ki so oglaševale ugodne cene svojih izdelkov (CEPS, 2014a, str. 110).

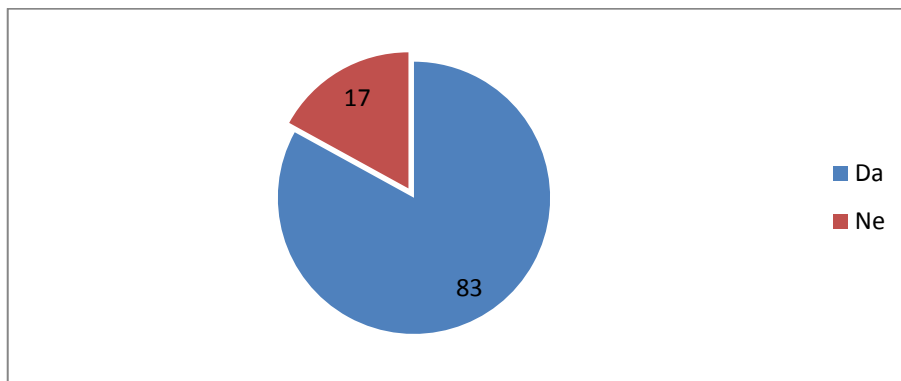
Slika 24: Posamezniki, ki naročujejo storitve ali blago za zasebno rabo preko interneta, odstotni delež glede na celotno populacijo



Vir: CEPS, *The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative*, 2014a, str. 109.

Nadalje, na vprašanje "Ali ste v zadnjih 3 letih kupili kakšen kos pohištva oziroma ga imate namen kupiti v naslednjih 12 mesecih?" je 83% anketirancev odgovorilo z "da" in samo 17% anketirancev z "ne". Največji odstotek pozitivnih odgovorov med izbranimi državami je imela Avstrija in sicer kar 89% (CEPS, 2014b, str. 82).

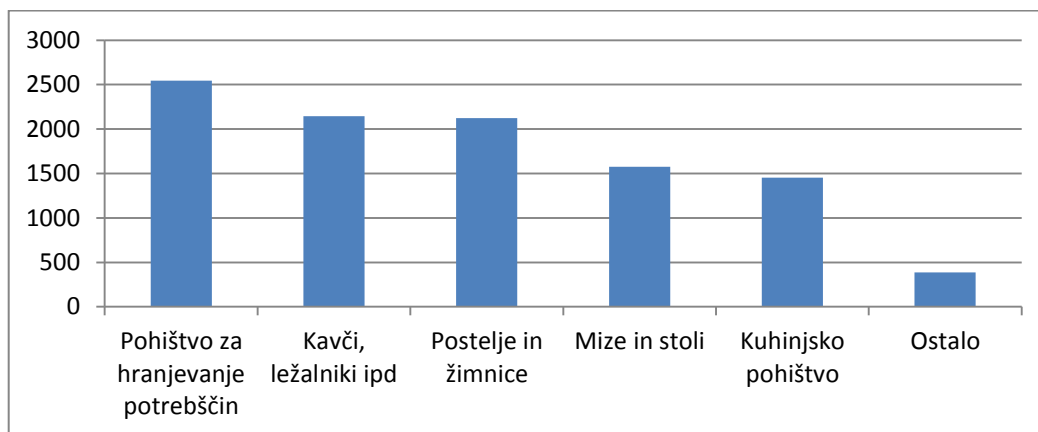
Slika 25: Odstotek ljudi, ki so v zadnjih 3 letih kupili vsaj en kos pohištva oziroma imajo namen to storiti v naslednjih 12 mesecih.



Vir: CEPS, *The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative*, 2014a, str. 141.

Na vprašanje kateri kos pohištva so kupili v zadnjih 3 letih oziroma ga nameravajo v naslednjih 12 mesecih, se je največ anketirancev opredelilo za pohištvo za shranjevanje potrebščin (omare, predalniki, oprema za dnevne sobe), sledijo kavči in ležalniki, postelje in žimnice, mize in stoli ter kuhinjsko pohištvo. Podatki so prikazani na Sliki 26.

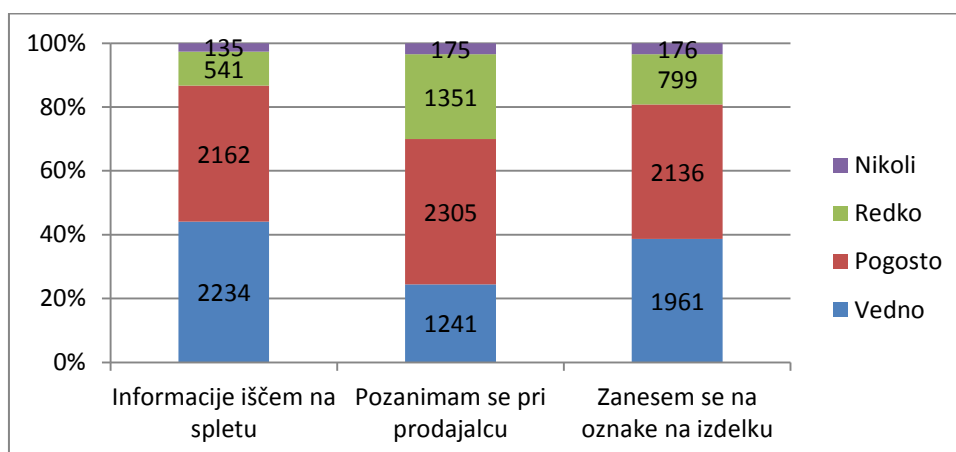
Slika 26: Najpogosteje kupljeni kosi pohištva glede na rezultat anketnega vprašanja "Kateri kos pohištva ste kupili v zadnjih 3 letih oziroma ga nameravate kupiti v naslednjih 12 mesecih".



Vir: CEPS, *The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative*, 2014a, str. 142.

Kot vir informacij evropski potrošniki najpogosteje uporabljajo internet, sledijo jim oznake na samih izdelkih in šele na tretjem mestu so prodajalci v trgovini. Pogosto pa uporabljajo vse troje. Podatki so grafično prikazani na Sliki 27.

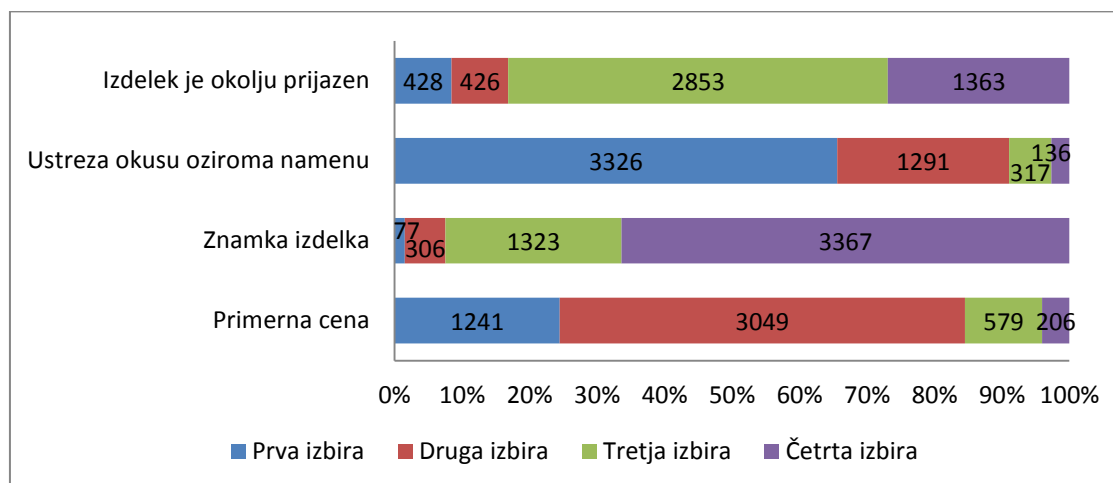
Slika 27: Viri informacij pri nakupovanju pohištva.



Vir: CEPS, *The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative*, 2014a, str. 143.

Glede na odgovore anketirancev cena ni glavni razlog za izbiro pohištva. Večini je najpomembneje, da pohištvo ustreza njihovem okusu in služi svojemu namenu (to je kot prvo izbiro navedlo več kot 60% anketirancev). Cena izdelka je šele na drugem mestu, sledi ji izbira glede na to ali je proizvod okolju prijazen, znamka izdelka pa je najmanj pomembna (razen za 10-15% kupcev, ki predstavljajo zgornji dohodkovni razred in jim močno vrednoto predstavlja tudi znamka izdelka). Prikaz izsledkov na Sliki 28.

Slika 28: Pomembnost lastnosti izdelka pri odločitvi za nakup

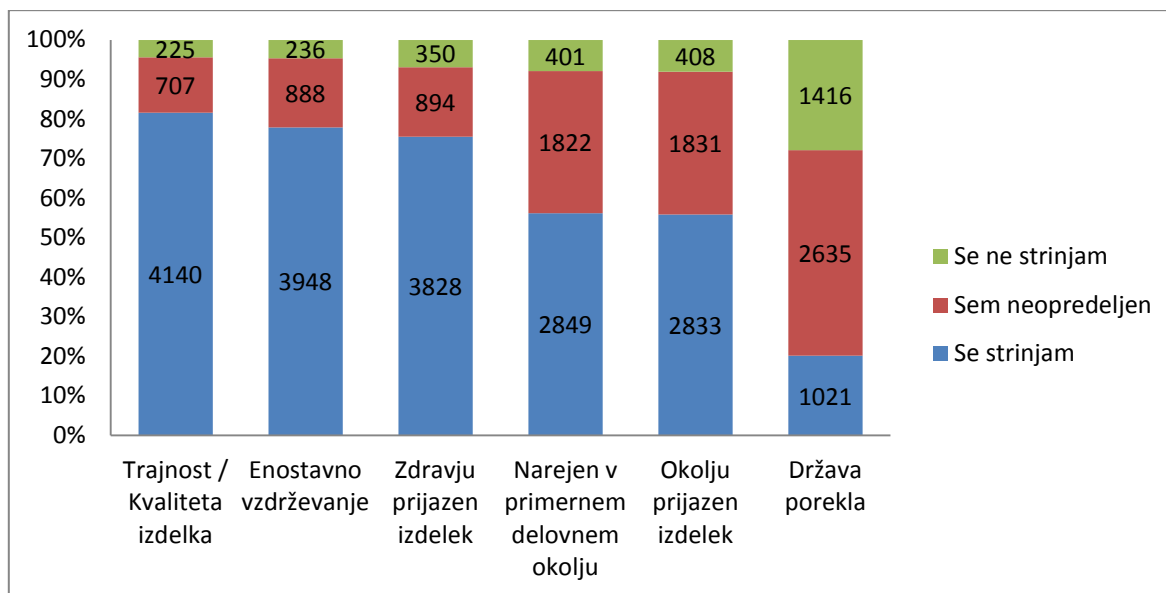


Vir: CEPS, *The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative*, 2014a, str. 144.

Veliko povedo tudi odgovori na vprašanje "V katerem primeru bi bili pripravljeni plačati več za pohištvo?" Največ anketirancev bi bilo pripravljeno več odšteti za pohištvo, ki je trajno in kvalitetno narejeno, naslednja izbira je enostavnost vzdrževanja, sledijo zdravju prijazni proizvodi. Srednjega pomena je potrošnikom ali je izdelek narejen v primernih

delovnih razmerah (v človeku prijaznem delovnem okolju – bolj prepoznavna je angleška opredelitev *fair labor*) ter da je okolju prijazen – 56% ljudi bi bilo pripravljeno plačati več za takšno pohištvo. Zelo nizko na lestvici pa je država izvora.

Slika 29: V katerem primeru bi bili pripravljene plačati več za pohištvo



Vir: CEPS, *The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative*, 2014a, str. 145.

5 ŠTUDIJSKI PRIMERI

V Sloveniji so srednje velika podjetja pohištvene industrije majhen segment lesarstva – glede na podatke javno dostopnih poslovnih baz Bizi.si in Gvin je takih podjetij samo 17. Ker skupina kot celota kaže slabe poslovne rezultate je izmed maloštevilnih podjetij težko najti izrazito pozitivne primere, še težje zgleden primer dobre prakse. Zato sem študijske primere iskala v štirih kategorijah: primeri propadlih slovenskih podjetij, primer dobre prakse v Sloveniji (kot edinega sem tu navedla sevniški Stilles), primeri dobre prakse v tujini in primeri dobre prakse v Sloveniji v sorodnih segmentih.

Na koncu poglavja v tabeli povzemam ključne dejavnike in načine poslovanja, ki jih je mogoče izluščiti iz obravnavanih primerov. Na podlagi teh ugotavljam, kaj loči primere dobre in slabe prakse.

5.1 Propadla srednje velika slovenska pohištvena podjetja

5.1.1 Svea Zagorje d.d.

Svea Zagorje d.d. je proizvajalec kuhinjskega pohištva, ki ima svoje zametke že v letu 1949. Trenutno je v stečaju, vendar še vedno posluje. Po zadnjih podatkih, ki so dostopni za leto 2012, je imelo podjetje 147 zaposlenih. Kot svojo vizijo so opredelili kreiranje in ustvarjanje rešitev za udobno bivanje, s kupci jih povezuje zaupanje in odnos do lesa. Njihovo poslanstvo pa je biti slovenski proizvajalec pohištva, ki zadovolji želje in pričakovanja kupca ter biti zanesljiv dobavitelj certificiranih lepljenih nosilcev za gradnjo. Tradicijo povezujejo z domišljenim oblikovanjem in novimi tehnologijami. Tako zagotavljajo vrhunsko kakovost, uporabnost in toplino celovitih rešitev opremljanja bivalnih prostorov. Delujejo sonaravno, s posluhom za človeka in naravo (Svea Lesna industrija d.d., 2013, str. 6).

Svein neuspeh je bil zmes več dejavnikov. Eden od njih je bil nastop gospodarske krize, ki je ohromila kupno moč prebivalstva (leta 2009 je podjetje zadnjič poslovalo z dobičkom) in povzročila stagnacijo izvoza zaradi poslabšanja razmer v mednarodnem okolju. Prihodki od prodaje so tako od leta 2008 naprej konstantno upadali – leto pred krizo, v 2007 so znašali skoraj 20 mio EUR, leta 2012 pa so padli za skoraj polovico na slabih 11 mio EUR in od leta 2010 je podjetje poslovalo z vedno večjo izgubo, ki je bila največja leta 2011 in je znašala kar 2,5 mio EUR (Svea, d.d., Zagorje ob Savi – v stečaju). Zadnje leto pred Sveinim stečajem je zaznamoval dodaten padec povpraševanja, kriza v celotni lesnopredelovalni industriji v Sloveniji in s tem nezaupanje tako dobaviteljev kot kupcev. Velik problem je bilo tudi pomanjkanje lastnega kapitala, kar je oviralo Sveino primarno proizvodnjo, saj niso mogli zagotavljati zadostne dobave surovin (hlodovine). Prodaja v Sloveniji je padla, kljub slabšim razmeram pa so uspeli povečati prodajo na EU trge za 37% v primerjavi z letom prej (Svea Lesna industrija d.d., 2013). Kot pravijo sami, je podjetje iskalo optimalno ravnovesje med preživetjem in potrebnimi razvojnimi koraki za prihodnost.

Sledil je propad hčerinske družbe Lesna Litija v 2011, kar so deloma povzročile poplave leta 2010, saj ocenjujejo, da so bili prihodki zaradi poplav v letu 2010 za 3 mio EUR nižji od načrtovanih, skupaj pa so poplave Svei povzročile 4 mio EUR škode (V stečaj gre Lesna Litija s 103 zaposlenimi, 2011). Kljub stečaju je Svea svoje linije razvijala naprej v smeri kopalniškega pohištva in širitve kuhinjskih programov s pohištvom za dnevni prostor (Svea Lesna industrija d.d., 2013, str. 7), kar lahko razumemo bolj kot iskanje izhoda v sili in odmikanje od lastne identitete, namesto sledenja trgu, ki gre v smeri specializiranih in kvalitetnih proizvodov.

Glede na podatke razvidne iz zadnjega Sveinega letnega poročila za leto 2012, je podjetje v zadnjih 15 letih sicer investiralo v novo opremo in tudi v posodobitev tehnologije, vendar

so bile to bolj investicije v smeri širitve proizvodnje ali nadomeščanje zastarelih strojev, kot pa investicije v razvoj proizvodnih procesov in korenito izboljšanje izdelkov. Uspeli pa so pridobiti certifikat za ravnanje z okoljem in znak CE za lepljene nosilce in nekaj slovenskih nagrad za multifunkcijske kuhinje (Svea Lesna industrija d.d., 2013). V letu 2012 so uvedli tudi sistem variantnega naročanja in večjo podporo na terenu, kar je dobra podlaga za nadaljnje trženje, ni pa bil dovolj velik korak za hiter napredek in rešitev družbe. Iz krize se skušajo reševati tudi s sodelovanjem s strateškimi partnerji doma in v tujini, vendar podatki ne kažejo opazne realizacije. Poleg tega Svea išče tudi nove inovativne modele trženja.

Svea je zaradi težav in svoje strateško pomembne vloge v Zagorju zaprosila za državno pomoč. Ta ji je bila aprila 2013 sicer odobrena, prvi del so prejeli julija in ga namenili za zaostale plače in nujno nabavo materiala, vloga za drugi del pomoči pa je bila Svei zavrnjena z odločitvijo gospodarskega ministrstva, ker je bil znesek potrebnih sredstev previsok. Nadzorni svet družbe je ocenil, da brez državne pomoči procesa prestrukturiranja ne more izvesti in so na sodišču vložili predlog za stečaj (Svea v stečaj, ker je ostala brez državne pomoči, 2013).

5.1.2 Lip Poljčane d.d.

Lip Poljčane je podjetje, ki že več kot 40 let oblikuje in proizvaja leseno otroško pohištvo. Njihova vizija je bila "S poštenim odnosom do kupcev in sledenju napredka tehnologije in sodobne proizvodnje lesenega otroškega pohištva želimo postati eden vodilnih in poznanih specializiranih proizvajalcev pohištva za dojenčke in male otroke pri nas in v tujini", kot poslanstvo pa so navedli "Tukaj smo za zadovoljstvo naših mamic, očkov in malčkov. Želimo uresničevati vaše želje in pričakovanja v najlepšem obdobju vašega življenja" (O nas, 2015). Glede na zadnje dostopno letno poročilo iz 2010 je njihovo poslanstvo "Preseči pričakovanja in ugoditi zahtevam odjemalcev, ki si želijo najkakovostnejše izdelke iz naravnih surovin". Že vizija in poslanstvo podjetja sta slabo izoblikovana, se spreminjata in ne služita svojemu namenu, iz tega ni razvidne strategije podjetja in ne podajata jasnih smernic, ki naj bi razvoj podjetja sledil.

Podjetje je pred stečajem v 2011 imelo okoli 100 zaposlenih. Njihovi prihodki so se v zadnjih desetih letih sicer gibali med 3 in 4 mio EUR na leto, vendar so z izjemo 2010 vedno poslovali negativno, kar dolgoročno ni bilo vzdržno (Lip Poljčane d.d. – V stečaju, b.l.). Zaradi težke likvidnostne situacije je 2010 uprava podjetja Ministrstvo za gospodarstvo prosila za državno pomoč, ki je bila odobrena skupaj z načrtom prestrukturiranja podjetja. 2010 so njihovi načrti o razvoju vključevali povečanje prihodkov od prodaje z zvišanjem kvalitete izdelkov, znižanjem stroškov poslovanja in s proizvodnjo ekološko zanimivih izdelkov z višjo dodano vrednostjo ter povečanje produktivnost zaposlenih z dodatnim usposabljanjem, hkrati pa so želeli ohraniti enako število delovnih mest (Lip Poljčane d.d., 2011). Omenjeni plan že v osnovi deluje

neoprijemljivo, je pretirano optimističen in sam sebi nekoliko nasprotujoč. Zaradi slabega finančnega stanja podjetje v zadnjih letih svojega delovanja ni imelo večjih investicij v strojno opremo, tehnologijo ali kakršne koli posodobitve.

Marca 2011 je Lip Poljčane tako pristalo v stečaju, družba je namreč do konca 2010 zaradi neuspešnega dogovarjanja med državo in NLB zaman čakala na že odobreno državno pomoč v višini 850.000 EUR (Utenkar, 2012). Kljub stečaju podjetje trenutno še posluje.

5.1.3 Brest-Pohištvo d.o.o. Cerknica

Brest-Pohištvo ima več kot 60 letno tradicijo v izdelovanju furniranega pohištva in je eno izmed zadnjih večjih še živečih lesnopredelovalnih podjetij v Sloveniji. Konec 2013 je imelo podjetje 168 zaposlenih. Brestova vizija je iz podjetja, ki servisira znane kupce, postati najpomembnejši ponudnik sodobnega pohištva višjega cenovnega razreda v centralni Evropi, s poudarkom na lastni blagovni znaki in ponudbi na področju pohištva za opremo dnevnih sob, spalnic in jedilnic (O podjetju, 2015).

Za razliko od ostalih študijskih primerov v tem sklopu, Brest ni v stečaju, je pa bilo njihovo poslovanje iz leta v leto slabše. Od nastopa krize 2008 do 2012 so se prihodki družbe prepolovili. 2008 so dosegali še več kot 450.000 čistega dobička, v 2013 pa so si pridelali že dobra 2 mio EUR izgube. Prodaja na tujih trgih v 2013 se je skoraj prepolovila v primerjavi z 2012 (Brest – Pohištvo d.o.o., 2014). Oteženi pogoji recesije so se poznali tudi pri obstoječih in potencialnih kupcih, kar je vplivalo na zmanjšanje naročil in močno vplivalo na že tako negativne številke. Velik delež k temu je pomenilo prenehanje sodelovanja in umik Ikee, ki je leta 2012 svojo proizvodnjo iz slovenskega Bresta preselila na Poljsko. Ker so imeli veliko neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti, so poskusili še z drugimi projekti – eden od teh je razgradnja in reciklaža ter ponovna uporaba lesenih izdelkov in lesnega materiala, vendar se to ni najbolj obneslo, projekt ni zaživel v polni meri, saj Slovenci stare opreme ne mečemo radi na odpad, ampak pristane v kletih, na podstrešjih, jo podarimo ipd. Podjetje je investiralo tudi v drugi projekt, to je vzpostavitev laboratorija za testiranje mehanskih lastnosti odpadnega materiala kot tudi novo razvitih materialov in izdelkov (Morozov, 2014).

V Brestu so prepoznali potrebo po spremembah in tudi sami vzeli za zgled nekaj uspešnih podjetij v svojem segmentu, predvsem so se osredotočili na avstrijska lesnopredelovalna podjetja. Tako so v letu 2013 pripravili celovit program poslovnega prestrukturiranja, s pomočjo katerega so zaprosili tudi za državna sredstva za reševanje podjetij v težavah. Vlada je program ocenila pozitivno in odobrila Brestu 1,8 mio EUR državne pomoči. Brestove aktivnosti so sedaj usmerjene predvsem v racionalizacijo stroškovnih struktur.

Vodstvo Bresta načrtuje razvoj z novo pristopno filozofijo prenove družbe. Ugotovili so, da je prenizka prodaja posledica in ne vzrok slabega poslovanja, kar je bil temelj za

nadaljnje razmišljanje o potrebnih ukrepih. S povsem novo koncepcijo poslovnega modela bi radi prišli do konkurenčne prednosti. Ne zadostujejo samo delni posegi, Brest namreč potrebuje paket ukrepov. Konkurenčnost bi radi zagotovili z diferenciacijo, vzpostavili bi večji stik s trgom in zastavili programske usmeritve iz osrednjega kompetenčnega centra, ki bo združil kadre, tehnologije, tehniko za realizacijo novih programskih usmeritev, ki bodo odločilno prenovile in nadgradile obstoječo programsko shemo (Brest – Pohišstvo d.o.o., 2014). Predvsem si želijo narediti korak naprej na področju raziskav in razvoja. Tudi varstvo okolja je vključeno v njihovo strategijo in letne načrte, načrtujejo nove proizvode in tehnologije v skladu z načeli varstva okolja (O podjetju, 2015).

Kot pozitivno lahko izpostavimo, da ima Brest jasno zastavljene cilje prestrukturiranja (jasno definirane meje, ki bi jih radi dosegli pri realizaciji na zaposlenega, dodani vrednosti na zaposlenega, produktivnosti sredstev ipd.) ter definirana sidra prenove. Pri trženju se zavedajo prednosti razvoja distribucijskih poti na osnovi partnerstev in mreženja, pri razvoju novih programov opreme pa sodelovanja s specializiranimi arhitekti in oblikovalci (Brest – Pohišstvo d.o.o., 2014, str. 12-14).

5.2 Primer dobre prakse v Sloveniji: Stilles

Primer uspešnega srednje velikega podjetja v slovenski pohištveni industriji je podjetje Stilles, s sedežem v Sevnici. Podjetje prodaja svoje izdelke po celem svetu že 66 let. Kot opredeljujejo sami, jih odlikujejo znanje, trdo delo in dobri poslovni odnosi s partnerji. Zvesti so svojemu stilu, ki ga zaznamuje kreativen dizajn in kakovost izdelave, poslužujejo se tradicionalnih metod v kombinaciji z nenehnim izobraževanjem in uporabo novih tehnologij. Razvijajo svoje lastne izdelke in kljub uporabi najsodobnejše lesno obdelovalne opreme in naprednim tehnološkim rešitvam, je v Stillesu še vedno prisotna visoka stopnja ročne obdelave, ker je veliko kosov pohištva izrezljanega in je to pristop, ki mu sledijo že od ustanovitve leta 1945.

Njihova vizija je uveljaviti se kot dinamična storitvena družba, ki zagotavlja izdelavo in vse storitve povezane z notranjo opremo po naročilu. Postati želijo najpomembnejši igralec na področju opremljanja večjih objektov v osrednji Evropi, ki je poslovno stabilen, kreativen, tehnološko sodoben in okolju prijazen. Kot poslanstvo pa so si zadali, da z individualnimi rešitvami in celostnim pristopom ustvarjajo kakovostno in dovršeno pohištvo, prilagojeno željam kupcev (Stilles – O podjetju, 2015).

Trenutno ima Stilles približno 180 zaposlenih in ustvarja okoli 10 mio EUR letnega prometa. 95% svojih proizvodov izvozijo in so prisotni v več kot 30 državah po svetu. Podjetje sicer nima velikih dobičkov in je nazadnje v letu 2012 celo poslovalo z izgubo, vendar ga kot dober primer izpostavljam predvsem zaradi stabilnega poslovanja, konstantno visokega letnega prometa in jasne vizije. Stilles je v svoji skupini trenutno edini primer dobre prakse v Sloveniji.

V času nestabilnega gospodarstva, je pomembno slediti spremembam in biti prilagodljiv. Kot odziv na globalne tržne spremembe je podjetje pred kratkim redefiniralo svojo ciljno tržno pozicijo in na novo opredelilo svoje poslanstvo, vrednote ter strategije. Vedo, kje so njihove prednosti in kvalitete (predvsem v kvaliteti njihovega pohištva in v dizajnu, ki je klasičen in hkrati moderen ter ustreza višjemu cenovnemu razredu) in jih konstantno razvijajo. Največ vlagajo v trženje, posodobitev področja planiranja in vodenja proizvodnje, nabave in logistike (Stilles, 2014, str. 2)

Svojo poslovno pot gradijo predvsem na velikih projektih na področju notranjega opremljanja turističnih in poslovnih objektov. Prepoznavni so postali z dobrimi referencami kot so opremljanje hotelov v verigah visokega ranga (na primer Kempinski Dunaj, Waldorf Astoria Berlin in Marriott Moskva). Zavedajo se, da je pomembno tudi povezovanje, v veliki meri sodelujejo s podjetjem Riko, preko katerega sklepajo pogodbe za opremljanje večjih kompleksov velikih vrednosti (Bertoncelj, 2014b). Njihov uspeh lahko pripišemo prilagodljivosti, jasno zastavljenim ciljem, vlaganju v trženje, izobraževanje in razvoj ter dobrim poslovnim odnosom in sodelovanju s projektnimi partnerji.

5.3 Primeri dobre prakse v tujini

Primere srednje velikih tujih pohištvenih podjetij, ki so primerljiva z našimi, in podatke o njih, je izziv najti. Po pregledu obstoječih virov sem se odločila v svojo analizo vključiti primer ameriškega podjetja ter primerjalno študijo italijanskih, španskih in finskih pohištvenih podjetij. Moj namen je na ta način v grobem zajeti primere iz najširšega geografskega območja, ki je, glede na razvoj gospodarstva, vpliv krize in tipa potrošnikov, še lahko enostavno primerljivo z razmerami na Slovenskem trgu.

5.3.1 Landscape Forms, Kaalamazoo, Michigan

Landscape Forms je ameriško podjetje, ki proizvaja vrtno iz drugo zunanje pohištvo, v največji meri pa pohištvo za javno rabo, kar je pri nas manj poznan segment. Ustanovljeno je bilo leta 1969 v Michiganu, kjer ima podjetje svoje glavne prostore še danes. Razen v svojem prvem poslovnem letu je podjetje vedno poslovalo z dobičkom in je eden od najbolj uspešnih primerov srednje velikih pohištvenih podjetij (Vinas, 2009).

V začetku svojega poslovanja je imelo Landscape Forms okoli 40 zaposlenih, danes jih ima med 230 in 250 ter ustvari približno 70 mio USD prometa letno (Heuer, 2009). Kot ključ do njihovega uspeha lahko povzamemo:

- Osredotočili so se na nišni trg (zunanje pohištvo, ki je kvalitetno in trajno, hkrati pa še vedno zelo privlačno) in pri tem ostali ter raje nadgrajevali kvaliteto kot širili paleto izdelkov v svojem naboru.

- Vlagajo v razvoj in izboljšavo proizvodnih procesov. Usmerili so se v t. i. vitko proizvodnjo (*lean manufacturing*), po vzoru Toyotinega modela, ki temelji na čim bolj smiselnih procesih, brez odvečnih faktorjev in odpada (kar se da v tem kontekstu razumeti kot odvečna poraba materiala, prevelike zaloge, odvečna poraba časa med posameznimi fazami proizvodnje in podobno).
- Vlagajo v dizajn in trženje. Vedno se trudijo biti korak pred konkurenco in sodelujejo s kreativnimi ljudmi kot so Frog Design v San Franciscu, BWM Group Designworks v Münchnu in drugimi. Z marketingom podpirajo močno prodajno mrežo in svoje izdelke prodajajo po celem svetu, delajo na zvestobi kupcev in tako ohranjajo vodilni položaj v svojem segmentu.
- So družbeno odgovorno podjetje, ki dobro skrbi za svoje zaposlene. Ostajajo zvesti svojim začetkom, okolju in ljudem, ki so soustvarili podjetje, zato tudi ne selijo proizvodnje drugam, kjer bi bila ta cenejša, kot je običajno za marsikatero drugo podjetje. Landscape Forms je bilo uvrščeno na seznam najboljših delodajalcev v ZDA (About us, 2015). Zaposleni so obveščeni o nadaljnjih razvojni korakih managementa, imajo večjo pripadnost, lažje sprejemajo spremembe in so kot celota bolj produktivni.

5.3.2 Primerjalna študija primerov Italijanskih, Španskih in Finskih pohištvenih podjetij

Študija, ki so jo izvedli na univerzi v Španiji in na Finskem in vključuje italijanska, španska in finska pohištvena podjetja, predpostavlja, da so inovacije gonilna sila konkurenčne prednosti (Otero-Neira, Tapio Lindman, & Fernandez, 2009, str. 216). Ločuje tri glavne smeri inovacij, in sicer razvoj produkta, razvoj novih trgov in razvoj tehnologij proizvodnega procesa. Zanimivo je, da študija pokaže, da imajo različne države tudi različne vzorce investicij v inovacije. Med tremi opazovanimi italijanska pohištvena podjetja največ investirajo v posodabljanje dizajna, španska v fleksibilnost proizvodnih procesov, finska podjetja pa v nove proizvode (Otero-Neira, Tapio Lindman, & Fernandez, 2009, str. 222).

Povzetek študije poudarja, da so inovacije dokazano potrebne za ohranjanje tržne pozicije podjetja in da je ena izmed glavnih nalog managementa podjetij razviti pozitiven pogled na spremembe znotraj svojih enot, spodbujati nove ideje in iniciative v različnih oddelkih na vseh ravneh podjetja. Poleg inovacij pa raziskava daje poudarek tudi na mreženje podjetij znotraj industrije ter povezovanje v grozde, saj tako spodbujajo zdravo mero konkurence in napredka (Otero-Neira et al., 2009, str. 225-6).

5.4 Primeri dobre prakse v drugih sorodnih segmentih

Eden izmed najuspešnejših segmentov srednje velikih podjetij, ki so po dejavnosti sorodna proizvajalcem pohištva, so proizvajalci lesenih hiš. Segment slovenskih izdelovalcev modernih montažnih hiš je ena izmed najsvetlejših točk slovenskega gospodarstva. Imamo

kar nekaj zelo uspešnih primerov, ki imajo dizajnersko in kvalitativno odlične izdelke. To so na primer Lumar, Riko Hiše, Marles, Jelovica, Kager in podobno. Za podrobnejši opis sem izbrala Riko Hiše in Lumar, ki sta klasificirana pod sorodno dejavnostjo C16.23 – stavbno mizarstvo in tesarstvo.

5.4.1 Riko Hiše d.o.o.

Riko Hiše d.o.o. je srednje veliko podjetje s 70 zaposlenimi, ki se uvršča med postavljalce montažnih hiš in je zelo uspešno tako v slovenskem kot v mednarodnem prostoru. Ustanovljeno je bilo leta 1997 kot proizvajalec masivnih lesenih elementov za potrebe tujega partnerja. Njihov cilj v tem času je bil ponuditi trgu izdelke, ki je iz okolju prijaznih materialov (les), in tehnologijo, ki omogoča najvišjo stopnjo svobodnega oblikovanja. Leta 1999 je Riko od nemških partnerjev že prevzel vso tehnologijo vključno z lastno proizvodnjo in trženjem programa lesenih hiš (Riko Hiše d.o.o., 2014). Vzporedno s trženjem so še naprej vlagali v razvoj in sledili zahtevam trga. Glede tega je Riko nekoliko bolj specifičen od ostalih podjetij – zaradi nemških partnerjev so s trženjem začeli v nemško govorečih državah in se šele nato razširili v Slovenijo in preostali del EU.

Po Evropi so vzpostavili mrežo prodajnih partnerjev. Riko se je tako razvil v moderno podjetje, ki se je sposobno hitro prilagoditi kateremukoli trgu. Po Evropi se predstavljajo na sejmišnih področjih o (bio)gradbeništvu. Njihove tržne dejavnosti so se pokazale tudi v prodaji, ki je pred krizo dosegala tudi 20% letno rast, in trenutno dosega skoraj 9 mio EUR letno. Svojo blagovno znamko gradijo na okolju prijazni gradnji, visoki tehnologiji in povezovanju s svetovno znanimi oblikovalci. Prav sodelovanja s slavnimi arhitekti in oblikovalci so omogočala, da je podjetje kljub krizi obdržalo svoj položaj na trgu in trdno blagovno znamko (vpliv gospodarske krize v segmentu montažnih graditeljev pomeni presežek kapacitet, posledično zniževanje cen in zaostrovanje pogojev. Potrošniki se kljub ozaveščenosti odločajo za cenejše in manj ekološke proizvode). Za seboj imajo že kar nekaj zelo prepoznavnih projektov, na primer projekt *Lake* v Angliji in projekte v sodelovanju z znanimi imeni, kot so Jade Jagger, Elle MacPherson in Philippe Starck. S slednjim so razvili tudi projekt *P.A.T.H.*, ki je bil finančno zelo velik zalogaj – v ta projekt so skupaj s partnerji vložili kar 1 mio EUR, saj gre za daljši projekt, ki zahteva dolgoročno vlaganje in razvoj, poudarjajo pa vrednost sodelovanja z oblikovalcem Starckom, saj bi sami najverjetneje težko ustvarili takšno prepoznavnost (Bertoncelj, 2014a, str. 4).

Poleg znanih tujih osebnosti pa sodelujejo tudi z razvojno-raziskovalnimi inštitucijami in s slovenskimi izvajalci – eden od zelo pozitivnih učinkov podjetja na slovensko gospodarstvo je, da za svoje partnerje pri izvedbi gradbenih in zaključnih del, če je le mogoče, izbirajo slovenska podjetja. Pri projektu *P.A.T.H.* tako na primer sodelujejo s Senčili Bled, z Marlesom, ki skrbi za stavbno pohištvo, Real Engineering prispeva arhitekto in inženirje, Domal proizvaja steklene fasade in podobno. Tako zelo uspešno prodajajo slovensko znanje. Posebnost trženja projekta *P.A.T.H.* je tudi to, da si ljudje

lahko na spletu sami sestavijo hišo, kar je zelo popularno saj gre trend v smer individualizacije ponudbe.

5.4.2 Lumar IG d.o.o.

Lumar je v svojih 20 letih obstoja pridobil veliko izkušenj na področju gradnje pasivnih montažnih hiš in je s 60% deležem na slovenskem trgu vodilni v svojem segmentu. Trenutno imajo okoli 60 zaposlenih, glavni delež in smer poslovanja so visoko energetske varčni in pasivni, tehnološko dovršeni objekti, ki predstavljajo Lumarju gonilo napredka. Njihova vizija je razvoj in optimizacija sodobnih tehnologij ter izdelovanje kakovostnih, trajnostnih hiš (Lumar IG d.o.o., 2014).

V zadnjem obdobju je Lumar beležil več kot 10 mio EUR prihodkov od prodaje letno, od tega približno 30% na tujem trgu in konstantno posluje pozitivno (Lumar IG d.o.o., b.l.). Tudi njihovo poslovanje se ni moglo izogniti vplivom gospodarske krize in njenim negativnim učinkom, predvsem v Italiji, ki je njihov najmočnejši tuji trg, in v Sloveniji, kjer se je njim in tudi ostalim podjetjem v segmentu okolju prijazne gradnje poznala začasna ukinitvev Eko sklada – brez dodatne podpore so se ljudje manj odločali za nekoliko dražjo, vendar okolju prijazno, gradnjo kot pred tem. Kot pri Lumarju sami izpostavljajo, je njihova prednost sposobnost hitrega prilagajanja novo nastalim razmeram in so zato kljub težavam še vedno imeli pozitivno leto 2013 (zadnje leto za katerega so trenutno dostopni finančni podatki podjetja).

Tudi Lumar veliko vlaga v inovacije, predvsem v smeri razvoja izdelkov in tehnologije pasivne gradnje, energetske učinkovitosti, varovanja okolja in bivalnega udobja. Za razliko od podjetja Riko Hiše pri Lumarju manj izpostavljajo dizajn, iščejo pa strateške partnerje in možnosti povezovanja – njihov najpomembnejši partner je Green Building Group, ki jim je odprl vrata na veliko nemško govoreče področje, kjer je gospodarska klima boljša kot v Sloveniji (Lumar IG d.o.o., 2014.).

5.5 Primerjava obravnavanih primerov

Ključne dejavnike poslovanja predstavljenih podjetij primerjam v Tabeli 12. Pregled pomaga izluščiti bistvo, ki ločuje primere uspešnih podjetij od manj uspešnih. Večini podjetij je skupno, da je na njihove rezultate in poslovanje negativno vplivala gospodarska kriza, vendar iz študijskih primerov ni razvidno, da bi bil to ključni dejavnik razlikovanja. Skupne točke, ki jih lahko pripišemo vsem primerom dobre prakse, večini ostalih pa manjkajo, so vlaganje v tehnološki razvoj in inovacije, vlaganje v dizajn in trženje, povezovanje, sledenje potrebam in željam trga ter močna identiteta in tržno pozicioniranje.

Tabela 12: Primerjava obravnavanih študijskih primerov

Dejavnik	Svea	Lip Poljč.	Brest	Stilles	Land. Forms	IT, ŠP, FIN	Riko	Lumar
Vpliv gospodarske krize	✓	✓	✓	✓				✓
Vlaganje v tehnološki razvoj in inovacije	×	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vlaganje v dizajn in trženje	O	×	×	✓	✓	✓	✓	✓
Povezovanje	O		×	✓	✓	✓	✓	✓
Sledenje trgu	×	×	×	✓	✓	✓	✓	✓
Močna identiteta	×	×	O	✓	✓		✓	✓

Legenda: × pomeni Ne velja za podjetje, ✓ pomeni Velja za podjetje, O pomeni Deloma velja za podjetje, prazno polje pomeni Nedoločeno.

6 VZROKI ZA NEKONKURENČNOST

Kljub temu, da je bila določitev vzrokov slabega položaja srednje velikih pohištenih podjetij eden od ključnih ciljev naloge, je te zelo težko jasno določiti in podpreti s podatki, ki bi kazali zanesljive vzročno posledične povezave med velikostjo podjetij, njihovim poslovanjem in negativnimi dejavniki. Vzroke tako povzemam iz statističnih podatkov za posamezne skupine, iz analize okolja ter iz študijskih primerov. Vzroke za slabo stanje slovenske lesno predelovalne industrije delim na notranje in zunanje.

6.1 Zunanji vzroki

Najpomembnejše vzroke, ki izhajajo iz okolja opredeljujem kot:

- Slabo povezana in nefunkcionalna vrednostna veriga,
- Nedoseganje ekonomij obsega, zaradi pomanjkanja kvalitetnih surovin,
- Pomanjkanje državne podpore v preteklosti,
- Nezaupanje v gospodarstvo in v dejavnost,
- Gospodarska kriza,

- Nizka raven potrošnje,
- Slovenija kot majhen trg,
- Zaščitенost neevropskih trgov.

Če povzamem zgoraj naštetо, kot najpomembnejše lahko izpostavim **slabo povezano in nefunkcionalno vrednostno verigo** v lesno predelovalni industriji. Veriga združuje več faktorjev, ki bolj ali manj direktno vplivajo na poslovanje pohištvenih podjetij. Ti faktorji so pomanjkanje večjih količin lesa v primernem odzivnem roku (kljub veliki zalogi surovine na razpolago v naravi), kar pomeni, da slovenska podjetja izgubljajo obstoječe in potencialne partnerje, katerih sodelovanje je vezano na velike količine in ti partnerji so zelo dragoceni. Hkrati je to povezano z **ekonomijami obsega**. Tu se prav tako vrtimo v začaranem krogu – kjer ni zadostnih surovin, posledično ni velikih in povezanih žagarskih obratov, ni velike količine razrezanega lesa na voljo za nadaljnjo obdelavo in zato ne moremo sklepati velikih poslov, ker pa ni velikih poslov, ni potrebe po velikih količinah lesa in široki mreži modernih in zmogljivih predelovalnih obratov.

Lesna industrija v preteklosti **ni imela zadostne podpore države**, če temu prištejemo še slabo stanje v državi danes in splošno **nezaupanje v gospodarstvo**, se to odraža tudi v velikem **nezaupanju v lesnopredelovalno dejavnost** in lesne izdelke, kar industriji močno škoduje. Nezaupanje se pojavlja tako na strani kupcev kot na strani dobaviteljev.

Naslednji zelo močen vpliv okolja, ki je vplival na vso industrijo, predvsem pa prizadel lesnopredelovalni segment in, kot razvidno iz statističnih podatkov, najbolj prav pohištvena podjetja, je bila svetovna **gospodarska kriza**. Padec gospodarske aktivnosti je povzročil zmanjšan obseg naročil. Po trenutnih podatkih slovenska **potrošnja še vedno močno zaostaja** za evropskim povprečjem in pohištvena potrošnja od leta 2008 še vedno upada. Zaradi spleta okoliščin so padli tudi nepremičninski trgi, manj se vlaga v novogradnje in več v renovacijo, kar pomeni tudi manjše povpraševanje po pohištvu oziroma spremembo potrošniških vzorcev.

Slovenija je zelo **majhen trg**, predstavlja samo 0,5% EU trga, poleg tega je izvoz v neki meri otežen, ker določeni segmenti težje prodirajo na tuje trge zaradi svojih specifik kot so različni standardi dimenzij izdelkov, različne tehnične podrobnosti in podobno (velja predvsem za kuhinje). Poleg tega je prodiranje na tuje trge težje za mala in srednje velika podjetja zaradi majhne mase proizvodnje. Hkrati pa na velikem Evropskem trgu 60% trgovine obvladujejo velika tuja podjetja.

Kot zadnji od zunanjih vzrokov, ki slabo vpliva na pohištvena podjetja navajam še **zaščitенost neevropskih trgov** pred neomejenim uvozom evropskih izdelkov (CEPS, 2014a str. 112). Značilen primer je recimo Kitajska, ki je ogromen trg z velikim potencialom, saj njihova kupna moč neprestano raste, vedno več uvažajo, imajo pa močno

zaščiten trg, kar otežuje poslovanje in menjavo tujim podjetjem (McCusker, Fonseca, & Alderman, 2012).

6.2 Notranji vzroki

Drugi sklop vzrokov za slabo poslovanje so notranji vzroki. Nekateri so deloma prepleteni z vzroki, ki izhajajo iz okolja. Pomanjkanje ekonomij obsega lahko navedemo tudi kot notranji vzrok, ker je velikokrat pogojen z velikostjo podjetja in srednje velika podjetja z do 250 zaposlenimi običajno nimajo dovolj velike proizvodnje, da bi lahko dosegala prave ekonomije obsega, ki bi zniževale stroške proizvodnje na posamezno enoto.

Kot najpomembnejše notranje vzroke naštevam:

- Zaostanek v tehnološkem razvoju (nezadostno investiranje v raziskave, razvoj),
- Omejenost pri izbiri protikriznih ukrepov,
- Ni dodelanega dizajna in tržnih pristopov,
- Pomanjkanje iniciativ za povezovanje,
- Neupoštevanje tendenc na trgu,
- Ni identitete.

Kljub splošno relativno dobrim kazalcem vlaganja v razvoj, za lesno industrijo še vedno velja, da **tehnološki razvoj** ni na optimalnem nivoju. Pri podjetjih je zaznati pomanjkanje prepoznavanja potrebe po investiranju v nove tehnologije, delovne procese in dizajn, kar nakazujejo tudi študijski primeri – nobeno od izbranih podjetij v skupini srednje velikih (primeri slabe prakse) se ni odločilo za korenite inovacije na katerem koli področju poslovanja. Prav nasprotno, pogosto so se v želji po varčevanju razvojni oddelki ukinjali.

Problemi srednjih podjetij so tudi, da so večinoma premajhna, da bi lahko sprejemala takšne **protikrizne ukrepe**, kot velika podjetja – ta si lahko privoščijo zmanjšanje delovne sile brez zmanjšanja količine proizvodnje, ker jo lahko vsaj deloma preselijo na cenejše trge. Tista podjetja, ki si tega ne morejo privoščiti imajo večje proizvodne cene in cenovno niso konkurenčna. Kazalniki okrevanja po krizi kažejo, da so najhitreje okrevala mikro in mala podjetja, ki so hitro prilagodljiva, vrednosti so tako v grobem padale z velikostjo podjetja. Hkrati pa bruto presežek upada z velikostjo podjetja z izjemo velikih, ki kažejo najboljše rezultate (kot že prej omenjeno so velika podjetja to lahko dosegla z različnimi strategijami kot so krčenje proizvodnje, odpuščanja, optimizacija proizvodnih procesov, *outsourcing* ipd.)

Slovenska podjetja so zadaj kar se tiče **dizajna in tržnih pristopov**, slabo sledijo spreminjajočim se okusom in novim potrebam, ki se spreminjajo s trendi, populacijo, gospodarskim stanjem in podobno. Evropa je znana po luksuznem in dizajnersko

dovršenem pohištvu, Slovenija pa tega ne izkorišča in težko konkurira. Slovensko pohištvo na splošno ni znano po veliki privlačnosti oziroma tega ne komunicira dovolj uspešno.

Dodatni vzrok je **pomanjkanje iniciativ za povezovanje** podjetij med seboj. V literaturi (Bertoncelj, 2014a; Lesarski grozd, poslanstvo in vizija, 2015) je zaslediti kar nekaj primerov, kjer imajo podjetja korist od dobrih vertikalnih in horizontalnih povezav. Tudi povezave v grozdih, kjer so si podjetja med seboj konkurenčna, imajo večinoma pozitiven vpliv na poslovanje, saj si lažje izmenjujejo znanje, izkušnje in so si zdrava konkurenca, ki pospešuje napredek.

Podjetja **premalo sledijo trgu** in obnašanju ter željam potrošnikov. Kot na primer kaže raziskava o potrošnikovih preferencah v EU (CEPS, 2014a), je pri nakupu pohištva najpomembnejša funkcionalnost izdelkov in kako dobro ti služijo svojemu namenu, naslednji faktor je cena in šele za tem pride na vrsto vprašanje, ali je izdelek okolju prijazen ali ne. Kljub temu, da se veliko podjetij odloča za tako imenovani zeleni pristop, kar je sicer zelo dobrodošlo, pa statistični podatki kažejo, da pravzaprav pri odločitvi za nakup pohištva to ne igra velike vloge. Na zadnjem mestu od izpostavljenih lastnosti je znamka pohištva, ki vsaj pri masovni proizvodnji pohištva srednjega in cenejšega ranga ni zelo pomembna.

Podjetja tudi **nimajo prave identitete**, primanjkuje jim strategije, ugajali bi vsem. To dokazujejo študijski primeri – srednje velika podjetja, ki slabše poslujejo, nimajo jasno izdelane vizije in postavljenih ciljev glede tega, kaj je njihova posebna odlika in s čim bi radi prepričali določen segment kupcev. Najbolj očiten primer v tem kontekstu je Svea, ki se je skušala rešiti s širjenjem svoje proizvodnje linije poleg kuhinj še na dnevne sobe in kopalnice, saj je tako hotela pritegniti širši krog kupcev, vendar zelenega niso dosegli. Težko je namreč ciljati na vse trge, podjetje se veliko lažje in boljše trži, če je osredotočeno na ožje področje. Hkrati lahko ljudje na takšne rešitve reagirajo negativno – če že v osnovi nimamo zaupanja v določenega proizvajalca, ga bomo imeli v njegovo novo nepreizkušeno ponudbo še manj. Primeri dobre prakse, predvsem skupine izdelovalcev montažnih hiš, kažejo, da se izplača biti dober pri izbiranju segmentov ciljnih potrošnikov – podjetja vedo, kaj so njihove prednosti in katero publiko nagovarjati.

7 POTREBNI UKREPI, PRILOŽNOSTI IN VIZIJA SLOVENSКИH POHIŠTVENIH PODJETIJ

Neizkoriščen potencial slovenske lesno predelovalne industrije in predvsem pohištvenih podjetij čaka na primerne ukrepe, ki bodo vodili k izboljšanju. Sama lahko le v grobem zarišem smernice in po pregledu vzrokov za slabo stanje nadaljujem s poglavjem o potrebnih ukrepih za odpravljanje zgoraj omenjenih težav ter tudi s predlogi smernic za izboljšanje. Za tem namenjam nekaj besed še viziji slovenskih srednje velikih pohištvenih podjetij.

7.1 Makro ukrepi

Na podlagi zgoraj izpostavljenih glavnih vzrokov za nekonkurenčnost slovenskih pahištvenih podjetij spodaj predlagam ukrepe, ki bi jih bilo treba sprejeti ali bolj intenzivno izvajati na državni ravni:

- Izboljšanje gospodarskega okolja,
- Spodbujanje razvoja celotne lesnopredelovalne panoge,
- Dodatne spodbude k uporabi lesa pri gradnji in opremljanju javnih zgradb,
- Izobraževanja, skrb za razumevanje pomena lesa in industrije,
- Ozaveščanje o pomenu lesa na vseh nivojih,
- Podpora pri certificiranju izdelkov,
- Spodbujanje marketinških aktivnosti in gospodarske diplomacije,
- Spodbuda tehnološkim investicijam,
- Spodbuda sodelovanja med vrhunskimi oblikovalci in industrijo,
- Spodbujanje povezovanja,
- Sofinanciranje tržnih aktivnosti pod blagovno znamko I Feel Slovenia.

Na makro ravni je tako nujno **splošno izboljšanje gospodarskega okolja** kot prvi protiukrep gospodarski krizi, ki vpliva na podjetja tako s potrošniške strani, kot s strani dobave. S primernimi ukrepi mora država poskrbeti za plačilno disciplino, preprečiti izčrpavanja podjetij in zmanjšati administrativne ovire za lažji razvoj podjetij (Humar et al., 2012, 23).

Nefunkcionalno vrednostno verigo in izgubljanje velikih poslovnih partnerjev iz tujine na račun premajhnih količin proizvodov, ki jih slovenska podjetja lahko ponudijo, bi morali na državni ravni posredno reševati s **spodbujanjem lesnopredelovalne panoge kot celote**. Na začetku verige predvsem s spodbudami majhnim lastnikom gozdov, da svoje gozdove primerno obdelajo. To bi lahko dosegli z **oblikovanjem državnih podjetij za posek sicer neobdelanih gozdov**,² ki bi lastnikom gozdov nudila podporo pri poseku v obliki izobraževanj o pomenu dobrega gospodarjenja z gozdovi, o pomenu slovenskega lesa, o pravilnem poseku ter hkrati tudi ponudila lastnikom, ki svojega lesa sicer ne prodajajo, ker je zaradi količin posek prevelik strošek glede na iztržek, da les poseka državno podjetje v zameno za dogovorjeno ceno. Državno podjetje, ki bi tako sodelovalo z velikim številom malih lastnikov, bi lahko prišlo do večjih količin lesa in jih prodalo dalje po konkurenčni komercialni ceni za slovenski les, prednostno na slovenskem trgu. Večje količine kvalitetnega lesa na trgu bi teoretično spodbudile porast števila žagarskih obratov oziroma, kar je še bolj zaželeno, oblikovanje velikih žagarskih obratov z večjimi zmogljivostmi

² V podobnem smislu je bilo zastavljeno državno podjetje Slovenski gozdovi, d.o.o., ki naj bi zaživel julija 2016 in stabiliziralo trg gozdno lesnih sortimentov. Poleg državnega podjetja, bi z delom nadaljevali tudi že obstoječi koncesionarji (Košenina, b.l.). Še vedno pa je delovanje omejeno zgolj na državne gozdove, veliko večji izziv so zasebni gozdovi.

predelave ali združenja manjših obratov. Posledično bi bila slovenskim pohištvenim podjetjem dostopna večja količina potrebnih lesenih elementov.

Problem nezaupanja v lesno industrijo in lesene izdelke ter majhnost trga bi lahko posredno presegli z **uvajanjem lesa v gradbeni proces javnih zgradb** in jih tudi opremljali pretežno s kvalitetnim lesenim pohištvom. Dober korak v to smer je Zakon o zelenih javnih naročilih, podobno bi lahko veljalo tudi za druge objekte. Večjo potrošnjo bi dosegli tudi z uvedbo nižje davčne stopnje za pohištvo, ki je izdelano iz sonaravnih trajnostno pridobljenih materialov (Humar et al., 2012, str. 31). Ko bomo ljudje iz dneva v dan bolj obdani z objekti, ki so vsaj deloma leseni, nam bo les kot gradbeni material in material za pohištvo bližje, poleg tega bi z obveznostjo uporabe v javnih objektih nekoliko razširili relativno majhen slovenski pohištveni trg.

K **razumevanju pomena lesa in lesne industrije** bi pripomogla tudi vpeljava obveznega **izobraževanja** v šolski sistem – kot predlaga Oddelek za lesarstvo z biotehniške fakultete (Humar et al., 2012), bi lahko v izobraževalni program v okviru primerne predmeta umestili nekaj ur izobraževanja na temo pomena lesa kot trajnostnega materiala in energenta, ki ga je v Sloveniji v izobilju in s katerim je treba primerno upravljati. Z znanjem bi povečali zaupanje v dejavnost in željo po uporabi lesa v vsakdanjem življenju. **Splošno ozaveščanje o pomenu lesa** pa ni pomembno samo za mlade šoloobvezne ljudi, pomembno je prav za vse Slovence. Tisti, ki so o pomenu lesa bolj podučeni, na les gledajo drugače in mu dajejo prednost pred drugimi materiali, tako pri gradnji kot pri nakupovanju pohištva.

Medtem ko na slabo potrošnjo in majhen trg država ne more neposredno vplivati in bo moralo biti reševanje tega problema dolgoročen sklep ukrepov, pa lahko podjetjem pomaga na tujih trgih. To bi lahko dosegli z več različnimi pristopi, od katerih so vsi potrebni za bolj stabilno blagovno menjavo slovenskega pohištva s tujino in za zaupanje tujih trgov slovenskemu blagu. Prvi korak v tem sklopu **je podpora pri certificiranju izdelkov** (Humar et al., 2012, str. 25), čeprav vsem končnim potrošnikom certifikati niso nujno pomembni, pa zelo pripomorejo k odločitvi uvoznika za nakup in prodajo dalje na domačem trgu. Dodatno bi država lahko sistematično spodbujala in podpirala podjetja pri udeležbi na **poslovnih srečanjih doma in v tujini**, mednarodnih pohištvenih sejmih in podobno. **Okrepiti bi morala gospodarsko diplomacijo** za slovensko lesno in predvsem pohištveno industrijo na potencialnih trgih.

Ker sem kot enega izmed glavnih razlogov za nekonkurenčnost srednje velikih pohištvenih podjetij izpostavila premajhno vlaganje v raziskave, razvoj in nove tehnologije ter dizajne, bi morali na sistemski ravni najti sredstva za **spodbudo tehnoloških investicij** v pohištveni industriji (Humar et al., 2012, str. 28) in **spodbudo sodelovanja med vrhunskimi oblikovalci in industrijo**.

Kot eno najboljših rešitev za trženje na sistemski ravni pa sem predvidela postavitev sheme za namensko **financiranje tržnih aktivnosti pod okriljem blagovne znamke *I Feel Slovenia*** oziroma iz tega izpeljane nove slovenske znamke za izdelke iz slovenskega lesa. Znamka *I Feel Slovenia* je sicer najbolj poznana kot znamka turistične ponudbe Slovenije, vendar pa je bila ustvarjena z namenom promocije Slovenije kot celote, kar vključuje tudi industrijo in pohištvo. Leseni izdelki so segment slovenske ponudbe, ki zelo ustreza podobi znamke, zato bi se jih dalo z njo dobro tržiti. Hkrati je *I Feel Slovenia* po zaslugi turizma v svetu že zelo poznana in potrjeno dobro zasnovana znamka, kar se pokaže na turističnih sejnih, kjer podoba Slovenije močno izstopa in je veliko bolj opazna od drugih. Sistemska podpora pri postavitvi organizacije za trženje, promocijo in povezovanje celotno gozdno-lesne verige, s poudarkom na prodaji pohištva in izdelkov z visoko dodano vrednostjo, bi morala z dobrim upravljanjem hitro pokazati rezultate za slovensko pohištvo na mednarodnih trgih.

Kot zadnji predlog navajam sistemsko **spodbudo povezovanju podjetij**, tako vertikalno vzdolž vrednostne verige kot horizontalno. Kot dober primer pa so v obravnavani literaturi (Porter, 1998) izpostavljeni industrijski grozdi.

7.2 Mikro ukrepi

Med internimi ukrepi, ki jih podjetja lahko sprejmejo, sama na podlagi študijskih primerov izpostavljam:

- Definiranje identitete podjetja, ciljev, trgov, strategije, vizije,
- Vlaganje sredstev v tehnologijo in dizajn,
- Uvajanje novih tržnih pristopov in iskanje novih prodajnih poti,
- Grajenje prepoznavnosti,
- Skupna promocija lesa kot trajnostnega materiala,
- Vključitev v sistem certificiranja,
- Mreženje in povezovanje.

Definiranje identitete podjetja, ciljev in temu primernih ožjih trgov, strategije in vizije podjetja je eden najbolj osnovnih ukrepov in prvi korak v pravo smer. Izkazalo se je namreč, da je v skupini srednje velikih slovenskih pohištvenih podjetij eden od glavnih problemov prav to – podjetja imajo preširoko in preslabo zastavljene cilje, slabo stanje skušajo reševati s širitvijo spektra svoje ponudbe in ugajanjem "vsem" namesto, da bi se osredotočala na svoje kvalitete, delovala v smeri izpopolnjevanja svoje ponudbe za določen segment in tudi trženje usmerjala ožje, saj ima bolj specifičen pristop običajno boljše rezultate (Hrovat, 2014, str. 5). Pri uspešnih podjetjih pogosto ena glavna lastnost poganja strategijo, dobri primeri so podjetja Stilles, Landscape Forms in podjetja, ki proizvajajo lesene montažne hiše, vsa predstavljena med študijskimi primeri v predhodnih

poglavjih. Podjetje mora zase določiti, v čem je lahko dobro in boljše od konkurence ter to konstantno izvajati na vseh področjih – za graditev identitete podjetja je pomemben tudi podporni servis, izpolnjevanje obljub, držati se prepoznavnega sloga in skrbeti za privržence znamke (Hrovat, 2014, str. 5).

Nadaljujem z ukrepom, ki ga definiram kot najpomembnejšega – **vlaganje lastnih sredstev v tehnologijo, razvoj in dizajn**. Podjetja, ki so že tako v finančnih težavah, se razumljivo težko odločijo za ta korak, saj običajno razvoj novih tehnologij veliko stane in rezultati šele počasi povrnejo vrednost začetnih investicij, vendar pa je to edini korak za dolgoročno uspešnost in konkurenčnost. Z razvojem, vpeljavo novih tehnologij, avtomatizacije in robotizacije proizvodnje bi lahko srednje velika podjetja dolgoročno omilila problem nedoseganja ekonomij obsega, cenovne nekonkurenčnosti in dosegala višjo dodano vrednost na zaposlenega.

Poleg tega bi se morala podjetja posluževati **novih tržnih pristopov in prodajnih poti** – predvsem bi morala biti cilj prodaja izdelkov z visoko dodano vrednostjo. Pri tržnem pristopu je med pohištenimi podjetji še veliko manevrskega prostora. Podjetja se morajo bolj orientirati po rezultatih raziskav trga, ki definirajo potrebe in želje potrošnikov. Premalo se izkorišča dejstvo, da je evropsko pohištvo cenjeno in da je dizajn nadvse pomemben. Sodelovanje s priznanimi oblikovalci se je izkazalo kot zelo dobičkonosno pri podjetju Riko, ki ga izpostavljam med študijskimi primeri, in tudi pri podjetjih v drugih industrijskih branžah (kot primer lahko vzamemo podjetje H&M, ki pri oblikovanju novih kolekcij oblačil redno sodeluje z znanimi osebami iz sveta mode in glasbe, podobno počne Adidas).

Čeprav znamka pohištva ni med najpomembnejšimi kriteriji pri odločitvi za nakup pohištva (velja za splošni segment potrošnikov), bi morala podjetja **graditi na svoji prepoznavnosti** tudi preko znamke, se po možnosti povezovati s slovensko znamko *I Feel Slovenia* in poudarjati, da je pohištvo *narejeno v Sloveniji* ali *narejeno iz slovenskega lesa*.

Ob trženju samih izdelkov bi morala imeti podjetja aktivno vlogo v **kampanji za promocijo lesa kot slovenskega trajnostnega materiala in energenta** in upoštevati kriterije **družbene odgovornosti**, kar bi pripomoglo k boljšemu razumevanju pomena lesa v vsakdanjem življenju in k povrnitvi zaupanja v slovensko lesnopredelovalno industrijo. Razvijati bi morali rešitve in strategije za celovito rabo lesa, kar bi pomenilo, da so podjetja družbeno odgovorna in ekološka. To je, poleg pozitivnega vpliva na okolje, lahko odlična iztočnica za oglaševanje in grajenje blagovne znamke pohištva.

Pohištvena podjetja si morajo **razširiti trg z izvozom**, Slovenija ima za to odlično lego, nekateri najboljši evropski pohištveni trgi, kot so Avstrija, Nemčija in Italija, so v naši neposredni bližini, kar močno olajša blagovno menjavo. Poleg tega pa veliko obetajo tudi bolj oddaljeni trgi, kot je na primer Kitajska. Več besed temi o priložnostih v povezavi z

novimi trgi namenjam v sledečem podpoglavju. Za lažji prodor na tuje trge je nujna **vklučitev v sistem certificiranja** in pridobivanja okoljskih znakov.

Boljše rezultate bi podjetja lahko dosegala tudi z **mreženjem in povezovanjem**, ki ga omenjam že med predlogi za ukrepe na sistemski ravni, seveda pa ga ni mogoče doseči brez volje in sodelovanja podjetij samih. Lastniško ali projektno sodelovanje lahko podjetjem prinese veliko obojestranskih koristi (Humar et al., 2012, str.27), kot primer dobrega sodelovanja lahko izpostavim primer Riko Hiše. Riko partnersko sodeluje s proizvajalci pohištva, ki so potem v določenih primerih ekskluzivni opremljevalci v večjih gradbenih projektih, kar prinaša velike in gotove zaslužke in reklamo za njihovo znamko na tujih trgih. Podoben primer je Stilles, ki preko sodelovanja z gradbenimi podjetji opremlja velike hotelske komplekse v tujini.

7.3 Priložnosti in vizija

Kljub temu, da se osredotočam na skupino srednje velikih podjetij, pa se z vizijo ne moremo omejiti samo na njih, brez da bi jih umestili v širšo sliko celotne industrije. Skupno vizijo bi morala imeti vsa slovenska podjetja, da bi pohištvena industrija lahko uspela kot segment. Po vsem do sedaj predstavljenem gradivu bi morala biti vizija slovenske lesne industrije jasna – les kot pomemben dejavnik sodobnih ambientov in prepoznan kot strateška surovina velikega pomena, ki predstavlja velike razvojne možnosti (Humar et al., 2012, str. 20–22; Šoštarčič, 2013). Lesnopredelovalna podjetja bi se morala razvijati v podjetja s prepoznavnostjo po kvaliteti, znamki in izvoru lesa ter vsako posebej prinašala dodano vrednost slovenski lesni industriji. To bi za industrijo pomenilo stabilnost, več zaposlovanja in trajnostno usmerjen sektor, ki gradi zeleno podobo Slovenije. Omenjene vrednote so v kontekstu znamke *I Feel Slovenia*, ki predstavlja Slovenijo kot zeleno, aktivno in zdravo in je ena izmed možnih poti za trženje slovenskega lesa. Čar lesa je lahko spodbuda nacionalni strategiji, da razvijemo lesne izdelke v prepoznavni znak Slovenije (Šoštarčič 2015a; Šoštarčič 2015b).

Znotraj tega **vizijo srednje velikih podjetij** lahko opredelim kot razvoj v podobni smeri, kot je šel segment srednje velikih izdelovalcev montažnih gradenj. Značilnosti srednje velikih pohištvenih podjetij nakazujejo njihovo vizijo in razvoj v skupino tehnološko naprednih podjetij z jasno identiteto, dobro opredeljeno vizijo, točno določeno in tudi primerno nagovorjeno ciljno skupino potrošnikov, ki jih lahko prepričajo s kvaliteto in dizajnom, za katerega zahtevajo proizvajalci tudi primerne cene. Srednje velika podjetja so običajno premajhna, da bi delovala na principu ekonomij obsega in množične prodaje cenovno ugodnih izdelkov, zato bi morala opustiti ideje o veliki paleti cenениh izdelkov, ki zadovoljujejo splošno publiko in hkrati nikogar v polni meri, ter raje vlagati v tehnološko in dizajnersko dovršene proizvode, na katerih lahko zgradijo svojo znamko in prepoznavnost in se usmeriti v sodelovanje z zunanjimi partnerji in institucijami, saj si tako povečajo prodajno mrežo in pretok znanja.

Spodaj naštevam **priložnosti**, ki jih podjetja lahko glede na svoje cilje in lastnosti izrabijo v svoj prid in v kombinaciji z ostalimi ukrepi na sistemski in mikro ravni izkoristijo za izboljšanje svoje konkurenčnosti, tako na domačem kot na tujih trgih.

Lesna industrija v Sloveniji je industrija s tradicijo, veliko izkušnjami, naši gozdovi so bogati s surovino, poleg tega je industrija **temelj trajnostnega razvoja** – kot taka bi se morala promovirati celotna industrija, saj imamo še veliko manevrskega prostora v osveščanju ljudi, zakaj je les dobra izbira in posledično ustvarjanju novih kupcev lesenih izdelkov.

V Sloveniji imamo neizkoriščen **potencial dodane vrednosti**. Veliko lesa izvozimo v začetnih fazah obdelave, zato da se končni izdelki oblikujejo drugje. Pohištvena industrija bi morala težiti k temu, da se čim več slovenskega lesa obdela doma in ohranja dodano vrednost znotraj gospodarstva.

Lesna **industrija deluje globalno** – povpraševanje po lesu in lesenih izdelkih obstaja po celem svetu, zato je treba iskati nove priložnosti za prodajo na tujih trgih. **Evropska Unija s 500 mio prebivalcev** predstavlja $\frac{1}{4}$ **svetovnega pohištvenega trga**, celoten trg pa letno ustvari okoli 29 mlrd EUR dodane vrednosti. To ponuja možnost dobrega posla za iznajdljiva pohištvena podjetja.

Slovenija ima **dobro geografsko lego** za trgovanje s sosednjimi državami kot tudi tistimi, bolj oddaljenimi. Predvsem **Nemčija, Avstrija in Italija**, ki so tri od najbolj perspektivnih evropskih pohištvenih trgov, so v naši neposredni bližini, kar bi moralo slovenskim podjetjem pomeniti priložnost za iskanje novih poslovnih poti in povezav s tujimi partnerji. Pohištvena potrošnja v teh državah je nad evropskim povprečjem, to velja predvsem za Nemčijo, kjer vrednosti opazno naraščajo (CEPS, 2014b). Najvišjo potrošnjo na prebivalca pa ima Avstrija. To nakazuje, da so sosednje države pravi trg za perspektivno skupino srednje velikih podjetij, saj je odprt za kvalitetne in dizajnerske izdelke z višjo dodano vrednostjo.

Poleg visoke potrošnje zgoraj omenjeni trgi predstavljajo priložnost za slovenska pohištvena podjetja tudi na podlagi podatkov o **odstotku uvoza**: Nemčija na primer uvozi 51% svoje potrošnje pohištva, Avstrija kar 71%, Hrvaška, ki sicer nima primerljivo visoke potrošnje, pa vseeno ni zanemarljiv trg, saj uvozi kar 62% potrošnje (CEPS, 2014a, str. 41).

Poleg tega, da je Evropa velik trg, je tudi proizvajalka kar 80% svetovnega **luksuznega pohištva**. Tu *made in Europe* (proizvedeno v Evropi) nekaj velja, kar lahko slovenski proizvajalci izkoristijo in svoje luksuzne izdelke povežejo z znamko *I Feel Slovenia*, ki označuje izvor, kvaliteto in trajnost. Čeprav ankete glede potrošniških vzorcev kažejo, da znamka in izvor pri odločitvi za nakup pohištva nista odločilnega pomena, pa je drugače

pri luksuznem pohištvu. To ponuja priložnost za podjetja, ki tržijo v **nišnem segmentu**, dodatno je nam v prid bližina italijanskega trga, kjer veliko pomeni luksuz in dizajn. Možnost za uspeh z ozko usmerjenostjo nam kaže med drugim študijski primer podjetja Landscape Forms.

Veliko rezerve za napredek je skrite še v **raziskavah in razvoju**, podjetja pa morajo prepoznati potrebo po investicijah na tem področju. Priložnost je tudi v **koriščenju evropskih sredstev**, ki so skozi različne projekte namenjena razvoju in podjetja imajo možnost, da del financiranja za R&R črpajo iz tega vira. Pomemben korak naprej je bilo vsekakor **prepoznavanje problematike razvoja in konkurenčnosti slovenske lesne industrije na državni ravni**. Eden od rezultatov je nastanek akcijskega načrta za povečanje konkurenčnosti celostne vrednostne verige "Les je lep" (Ministrstvo za kmetijstvo in okolje, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2012). Program med drugim predvideva povečanje vlaganj v tehnološko opremo in raziskave, razvoj in inovacije v lesno predelovalnih podjetjih, kar bi dosegli s črpanjem sredstev za namen investicij iz programov finančne perspektive 2014-2020, kot so na primer Kohezijski skladi, Obzorje 2020 in COSME, kjer je skupaj na voljo več 100 mlrd EUR in kjer gospodarski subjekti lahko črpajo sredstva za projekte, ki se izvajajo v sodelovanju z razvojno raziskovalnimi inštitucijami (Ministrstvo za kmetijstvo in okolje, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2012, str. 18). Evropski skladi tako spodbujajo vlaganje v R&R in povezovanje, razpisi pa so v veliki meri vezani na **spodbujanje rabe lesa**.

Priložnost lahko slovenska podjetja vidijo tudi v tem, da se je sedaj slabo **sledilo spreminjajočim se okusom, trendom in novim potrebam trga**, kar je v večji meri stvar pravega marketinškega pristopa kot pa neobvladljivih investicij in to dejstvo lahko podjetja izkoristijo v svoj prid. Raziskave namreč kažejo, da je povprečnemu potrošniku pri izbiri pohištva pomembno, da lahko najde informacije na spletu, da pohištvo ustreza svojemu namenu, ima primerno ceno, je trajno in enostavno za vzdrževanje. Znamka in okoljevarstveni dejavnik so za masovni trg drugotnega pomena. Tudi **življenjska doba pohištva je krajša** kot je bila včasih in tako lahko podjetja, ki so v koraku s časom, ohranjajo kupce, ki bodo k njim po pohištvo prišli večkrat.

Ker je pohištvo v skupini izdelkov, ki se težje izvažajo zaradi omejene mobilnosti (običajno so to veliki in težki kosi), lahko nekatera podjetja vidijo priložnost v dizajniranju takšnega pohištva, ki se lahko izvaža v polizdelkih oziroma je popolnoma razstavljivo in **enostavno sestavljivo**.

Kot je v nalogi večkrat omenjeno, je velika priložnost za srednje velika pohištvena podjetja v **povezovanju**. To je lahko v obliki grozdov, v skupini manjših podjetji, kot posebno koristno pa se je pokazalo sodelovanje podjetji, ki se dopolnjujejo s proizvodnjo pri izvedbi večjih projektov (primer Stillesa, Marlesa in drugih).

Kljub temu, da je z upadom novogradenj potrošnja pohištva načeloma manjša, pa lahko tudi v **renovacijah** vidimo izziv – tu imajo podjetja možnost prilagajanja izdelkov, tako da se dopolnjujejo z že obstoječimi. Trend predstavlja predvsem priložnost za tiste pohištvenike, ki s prilagojeno ponudbo ciljajo na kupce z individualnimi željami in lahko prilagajajo pohištvo tako, da se posamezni kosi vklopijo v deloma že opremljene prostore in podobno.

SKLEP

Namen magistrske naloge je bil ugotoviti razloge za nazadovanje slovenske pohištvene industrije s poudarkom na srednje velikih podjetjih, ki so se izkazala kot najšibkejša skupina podjetji v celotnem segmentu slovenske lesnopredelovalne industrije.

Razvoj ter vzponi in padci določene panoge so večinoma kompleksen pojav, zato sem fokus raziskovanja omejila s pomočjo raziskovalnih vprašanj, s katerimi sem iskala a) ključne notranje in zunanje dejavnike, ki so prispevali k neuspehu srednje velikih podjetij v slovenski pohištveni industriji in b) možnosti za izboljšanje poslovanja in povrnitev mednarodne konkurenčnosti na mikro in makro ravni.

Na podlagi predhodno obravnavanega gradiva sem tudi že oblikovala hipoteze, ki se nanašajo na raziskovalna vprašanja, in sicer I) predvidevala sem, da so ključni notranji dejavniki pri neuspehu srednje velikih pohištvenih podjetij neizkoriščanje ekonomij obsega, izčrpavanje podjetij ter zastarela tehnologija in dizajn, ključni sistemski dejavniki pa vpliv gospodarske krize na slovenski trg in partnerske države; II) predvidevala sem možnosti izboljšanja na mikro ravni z dvigom dodane vrednosti na zaposlenega, boljše sledenje tržnim smernicam z vlaganjem v inovacije in razvoj, sodoben dizajn ter s povezovanjem v industrijske grozde, na sistemski ravni pa sem predpostavljala, da je ključnega pomena podpora pri povezovanju in spodbujanju tujih investicij ter investicij v inovacije.

V zaključku naloge lahko deloma potrdim zastavljeni hipotezi I in II – obe vsebujeta dejavnike, ki držijo, hkrati pa moram nekatere predpostavke tudi ovreči in odgovore razširiti z bolj kompleksno vsebino.

Po analizi stanja, primerjavi panog znotraj lesne industrije, poslovnih kazalcev, okolja in študijskih primerov ugotavljam, da so ključni zunanji vzroki slabo povezana in nefunkcionalna vrednostna veriga, nedoseganje ekonomij obsega, pomanjkanje kvaliteten surovin, posledice slabe državne podpore v preteklosti, nezaupanje v gospodarstvo in dejavnost, gospodarska kriza, nizka raven potrošnje, velikost (majhnost) slovenskega trga in zaščitnost potencialnih izvoznih trgov izven Evrope. Na drugi strani pa so glavni notranji vzroki nezadostne investicije v raziskave in razvoj, omejenost skupine srednje velikih podjetij pri izbiri proti-kriznih ukrepov, slabo izdelan dizajn in trženje,

pomanjkanje interesa za povezovanje, neupoštevanje tržnih tendenc in pomanjkanje identitete podjetij ter njihove ponudbe.

Nadalje opredeljujem možnosti za izboljšanje poslovanja na makro ravni kot kombinacijo izboljševanja gospodarskega okolja na splošno, spodbujanje razvoja celotne lesnopredelovalne industrije, dodatne spodbude rabe lesa pri gradnji in opremljanju javnih objektov, izobraževanja glede pomena lesa in lesne industrije za Slovenijo v kontekstu trajnostnega razvoja, podpora pri certificiranju izdelkov, spodbujanje tržnih aktivnosti (npr. sofinanciranje trženja lesenih izdelkov pod znamko *I Feel Slovenia*) in gospodarske diplomacije, spodbujanje tehnoloških investicij, sodelovanja med oblikovalci in industrijo ter spodbujanje povezovanja podjetij. Hkrati morajo podjetja na mikro ravni začeti z jasno zastavljenimi cilji, strategijami, vizijo in izoblikovanjem jasne identitete, ki bo osnova za grajenje prepoznavnosti na ciljnih trgih. Predvsem za srednje velika podjetja velja, da lahko iščejo svoje priložnosti z vlaganjem tehnologijo in dizajn, uvajanjem novih tržnih pristopov, iščejo nove prodajne kanale, se med seboj povezujejo, vključujejo v sistem certificiranja ter tudi na mikro ravni gradijo na skupni promociji lesa kot trajnostnega materiala.

Izmed predvidenih dejavnikov moram ovreči izčrpavanje podjetij kot dokazan vzrok in spodbujanje tujih investicij kot pomemben dejavnik razvoja srednje velikih pohištenih podjetij v Sloveniji, saj nobeden od nivojev raziskave ni pokazal, da bi bila poslovanje in razvoj izbrane skupine značilno povezana s tema dvema predpostavkama.

Omejitve magistrske naloge so predvsem v globini raziskave. Odločila sem se, da zaradi kompleksnosti vplivov na razvoj lesne industrije, in v ožjem kontekstu vplivov na srednje velika pohištena podjetja, uporabim širši raziskovalni spekter in vključim vse nivoje (makro, mezo in mikro s študijskimi primeri), kar je pomenilo, da sem se nekaterih dejavnikov dotaknila bolj površinsko in opisno. Kljub temu pa naloga daje celovit pregled nad stanjem pohištene industrije in bo morda lahko podlaga in izhodišče za podrobnejšo analizo posameznih nivojev ali, še bolj zaželeno, temelj za dejanski načrt izboljšanja poslovanja katerega od slovenskih pohištenih podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. *About us*. Najdeno 31. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.landscapeforms.com/en-us/About-us/pages/about-us.aspx>
2. Bertoncelj, M. (2014a, 17. oktober). Kako prodati slovensko znanje: Primer Riko Hiše. *Finance*, str.4.
3. Bertoncelj, M. (2014b, 23. januar). Stilles do 11-milijonskega posla za Kempinski prek Rika. *Finance*. Najdeno 28. marca 2015 na spletnem naslovu <http://izvozniki.finance.si/8355644/Stilles-do-11-milijonskega-posla-za-Kempinski-prek-Rika?cookietime=1426670702&cookietime=1435251731>
4. Brest – Pohištvo d.o.o. (2014). Letno poročilo za leto 2013. Cerknica: Brest d.o.o.
5. Bruto dodana vrednost na zaposlenega v gospodarskih družbah, zadrugah in samostojnih podjetnikih posameznikov po velikosti (SKD2008), Slovenija, letno. (b.l.). V *SURS*. Najdeno 7. septembra 2014 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1420804S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/07_14208_admin_viri/&lang=2
6. Bruto domači izdatki za RRD po sektorjih izvedbe in virih financiranja (v 1000 EUR), Slovenija, letno. (b.l.). V *SURS*. Najdeno 28. decembra 2014 na spletni strani http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2364202S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/23_raziskovanje_razvoj/03_raz_razvoj_dej/01_23642_izdatki-fin/&lang=2
7. C31 Proizvodnja pohištva, podjetja glede na število zaposlenih. (b.l.). V *Bizi.si*. Najdeno 2. decembra 2014 na spletni strani <http://www.bizi.si/SKD/>
8. *CE marking*. Najdeno 15. septembra 2014 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/cemarking/index_en.html
9. CEPS. (2014a). *The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative*. Final Report. Burselj: CEPS.
10. CEPS. (2014b). *The EU Furniture market situation and a possible furniture products initiative*. Final Report. Annexes. Bruselj: CEPS.
11. Dolinar, D. (2014, 18. junij). Paritete kupne moči in bruto domači proizvodi na prebivalca v standardih kupne moči, 2013 – kratkoročna napoved. Najdeno 8. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=6326>
12. *ECOLABEL - Znak za okolje (okoljska marjetica)*. Najdeno 22. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.arso.gov.si/o%20agenciji/okoljski%20znaki/ECO%20Label/ecolabel.html>
13. Evropska komisija. (2006). *Nova opredelitev MSP*. Vodnik za uporabnike in vzorec izjave. Luksemburg: Urad za publikacije EU.
14. Evropski kmetijski sklad. (2015). Program razvoja podeželja RS za obdobje 2014-2020. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu http://www.program-podezelja.si/images/SPLETNA_STRAN_PRP_NOVA/1_PRP_2014-2020/1_1_Kaj_je_program_razvoja_pode%20zelja/POTRZEN_PRP_13_2_2015/RP_2014-2020_potrjen_13.2.2015.pdf

15. Final Consumption per Capita. (b.l.) V *Eurostat*. Najdeno 27. decembra 2014 na spletni strani <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.doc>
16. GDP per capita in PPS. (b.l.) V *Eurostat*. Najdeno 8. septembra 2014 na spletni strani <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00114&plugin=1>
17. Heuer, S. (2009, september). Die heimlichen Champions. *Brandeins Wirtschafts magazin*. Najdeno 31. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.brandeins.de/archiv/2009/arbeit/die-heimlichen-champions/>
18. *Horizon 2020*. Najdeno 22. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/>
19. Hrovat, M. (2014, 1. september). Skrivnost uspešnih znamk: Vprašajte se kdo ste. *Manager*, str. 52.
20. Humar, M., Kranjc, N., Kropivšek, J., Kutnar, A., Likar, B., Milavec, I., Piškur, M., & Tavzes, Č. (2012). *Izhodišča za prestrukturiranje slovenske lesnopredelovalne industrije*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
21. Indeksi industrijske proizvodnje po dejavnostih SKD 2008, povprečje 2010=100, Slovenija, mesečno. (b.l.). V *SURS*. Najdeno 5. septembra 2014 na spletni strani http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/17_rudarstvo_predel/17011_ind_proiz/17011_ind_proiz.asp
22. Izvoz in uvoz po Standardni klasifikaciji dejavnosti (2008), Slovenija, mesečno. (b.l.). V *SURS*. Najdeno 5. septembra 2014 na spletni strani http://pxweb.stat.si/sistat/24?expandall=24_px/
23. Košenina, U. (b.l.) Državno podjetje je korak, a lesna industrija vendarle potrebuje nekaj več – EOL 97. *Zelena Slovenija*. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.zelenaslovenija.si/revija-eol-/aktualna-stevilka/okolje/3192-dravno-podjetje-je-korak-a-lesna-industrija-vendarle-potrebuje-nekaj-ve-eol-97>
24. Kovač, F. (2003). *Analiza stanja in možnosti izboljšanja poslovanja slovenske žagarske industrije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. *Lesarski grozd, poslanstvo in vizija*. Najdeno 11. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.lesarski-grozd.si/>
26. *Lip Poljčane d.d. – V stečaju*. (b.l.) V *Bizi.si*. Najdeno 17. marca 2015 na spletni strani <http://www.bizi.si/LIP-POLJCANE-D-D-V-STECAJU/>
27. Lip Poljčane d.d. (2011). Letno poročilo za leto 2010. Ljubljana: Lip Poljčane.
28. Lumar IG d.o.o. (b.l.) V *Bizi.si*. Najdeno 31. marca 2015 na spletni strani <http://www.bizi.si/LUMAR-IG-D-O-O/>
29. Lumar IG d.o.o. (2014). Letno poročilo družbe Lumar IG d.o.o. Maribor: Lumar IG d.o.o.
30. McCusker A., Fonseca, M., & Alderman, D. (2012, 4. junij). Historical Trends of Sawn Softwood Markets and Subregional Forecasts for Europe and North America. *The 66th International Forest Products Society Convention*. Najdeno 3. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/timber/other/FPS-66-UNECE.pdf>

31. Ministrstvo za kmetijstvo in okolje, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2012, junij). Akcijski načrt za povečanje konkurenčnosti gozdno-lesne verige v Sloveniji do leta 2020 »Les je lep«. Najdeno 26. januarja 2015 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/3_Les_je_lep_naslov_nica_kazalo_novo_pdf.pdf
32. Mörec, B. (2011). Why Slovenian Wood Products Lost Global Market: Enhancing Competitiveness of Slovenian Timber Value Chain. *Akademija MM*, 11(18), 27-39.
33. Morozov, S. (2014, 13. marec). Tudi iz cerkniškega Bresta klici na pomoč državi. *Dnevnik*. Najdeno 19. marca 2015 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042642579/posel/novice/tudi-iz-cerkniskega-bresta-klici-na-pomoc-drzavi->
34. Mrak, C. (1998). Razvojne poti slovenskega lesarstva. *Les*, 50(11), 327.
35. Murty, D., McMurtrie, R. E., & Ryan, M. G. (1996). Declining forest productivity in aging forest stands: a modeling analysis of alternative hypotheses. *Tree Physiology* (16), 187-200.
36. *O Eko Skladu*. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <https://www.ekosklad.si/o-eko-skladu/o-skladu>.
37. *O nas*. Najdeno 1. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.lip-poljcan.si/si/content/4-about-us>
38. *O podjetju*. Najdeno 19. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.brest.si/sl/index/article?path=/aboutus>.
39. Odločba komisije z dne 30. novembra 2009 o določitvi okoljskih meril za podelitev znaka Skupnosti za okolje in leseno pohištvo. *Uradni list Evropske Unije* št. 320.
40. Osnovni kazalniki demografije podjetij po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti podjetja glede na število zaposlenih, Slovenija, letno. (b.l.). V *SURS*. Najdeno 7. septembra 2014 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418402S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/03_14184_demogr_podj/&lang=2
41. Otero-Neira, C., Tapio Lindman, M., & Fernandez, M. J. (2009). Innovation and Performance in SME Furniture Industries. An International Comparative Case Study. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 216-232.
42. Population on 1 January. (b.l.) V *Eurostat*. Najdeno 11. januarja 2015 na spletni strani <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps0001&plugin=1>
43. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
44. Poslovne tendence in mnenje potrošnikov (SKD 2008), Slovenija, mesečno. (b.l.). V *SURS*. Najdeno 6. septembra 2014 na spletni strani http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/28_poslovne_tendence/28559_anketa_tendence/28559_anketa_tendence.asp

45. *Predstavitev panoge*. Najdeno 22. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_lesne_in_pohistvene_industrije/predstavitev_panoge
46. Prihodek od prodaje in nova naročila v industriji. (b.l.). V *SURS*. Najdeno 7. septembra 2014 na spletni strani http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/17_rudarstvo_predel/17183_prihodek_od_prodaje/17183_prihodek_od_prodaje.asp
47. Research and development expenditure (% of GDP) (b.l.). V *World Bank*. Najdeno 27. decembra 2014 na spletni strani http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?order=wbapi_data_value_2012+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc
48. Riko Hiše d.o.o. (2014). Letno poročilo za poslovno leto 2013. Ljubljana: Riko d.o.o.
49. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53-69.
50. Schmithüßen, F., & Hirsch, F. (2010). *Private forest ownership in Europe* (Geneva timber and forest study paper 26). Geneva: United Nations.
51. Skupni indeks cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih, po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, mesečno. (b.l.). V *SURS*. Najdeno 22. avgusta 2014 na spletni strani <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
52. Služba Vlade RS za razvoj in evropske zadeve. (2011a). *Slovenska izhodna strategija 2011-2013*. Ljubljana: Služba Vlade RS za razvoj in evropske zadeve.
53. Služba Vlade RS za razvoj in evropske zadeve. (2011b). *Konkurenčnost slovenskega gospodarstva: pregled stanje in ukrepi za izboljšanje*. Ljubljana: Služba Vlade RS za razvoj in evropske zadeve.
54. *Splošni podatki in dejstva o gozdovih v Sloveniji*. Najdeno 5. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.zgs.si/slo/gozdovi_slovenije/o_gozdovih_slovenije/gozdnatost_in_pestrost/index.html
55. *Stilles – O podjetju*. Najdeno 28. marca 2015 na spletnem naslovu <http://stilles.com/o-podjetju>
56. Stilles. (2014). Letno poročilo 2013. Sevnica: Stilles.
57. *SURS*. (b.l.). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Najdeno 12. 6. 2014 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
58. *SURS* (2011). *Blagovna menjava Slovenije*. Ljubljana: SURS.
59. *SURS* (2014). Poslovne tendence v predelovalnih dejavnostih. Najdeno 2. decembra 2014 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/17_rudarstvo_predel/17001_tend_pred/17001_tend_pred.asp –
60. Svea Lesna Industrija d.d. (2013). Letno poročilo 2012. Zagorje ob Savi: Svea.
61. Svea v stečaj, ker je ostala brez državne pomoči. (2013, 2. december). *24ur.com*. Najdeno 16. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.24ur.com/svea-v-stecaj-ker-je-ostala-brez-drzavne-pomoci.html>.

62. Svea, d.d., Zagorje ob Savi – v stečaju. (b.l.). V *Bizi.si*. Najdeno 16. marca 2015 na spletni strani <http://www.bizi.si/SVEA-D-D-ZAGORJE-OB-SAVI-V-STECAJU/>
63. Šivic, A. (2014, 29. september). Kako pomembna je vloga malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Najdeno 11. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=6537>
64. Šoštarič, M. (2013, 11. junij). Veliko lesa, a propadajoča lesna industrija. *Delo*. Najdeno 26. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/veliko-lesa-a-propadajoca-lesna-industrija.html#>
65. Šoštarič, M. (2015a, 25. maj). Čar lesa kot spodbuda nacionalni strategiji. *Delo*. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/car-lesa-kot-spodbuda-nacionalni-strategiji.html>
66. Šoštarič, M. (2015b, 26. maj). Lesni izdelki – prepoznavni znak Slovenije. *Delo*. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/car-lesa-kot-spodbuda-nacionalni-strategiji.html>
67. Število podjetij po dejavnosti (C-K), Slovenija (SKD 2002), letni podatki do leta 2007. (b.l.). V *SURS*. Najdeno 7. septembra 2014 na spletni strani http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418895S&ti=&path=../Database/SKD2002_slo/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2
68. Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno. (b.l.). V *SURS*. Najdeno 6. septembra 2014 na spletni strani http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2
69. Tajnikar, M. (2005). *Konkurenčnost in razvojne možnosti slovenske lesne industrije* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Teden slovenskih gozdov: v državi, polni lesa, lesna industrija hira. (2013, 26. maj). *MMC RTV SLO*. Najdeno 26. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.rtvlo.si/okolje/teden-slovenskih-gozdov-v-drzavi-polni-lesa-lesna-industrija-hira/309658>
71. *Terminali in tovor*. Najdeno 22. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.luka-kp.si/slo/terminali-in-tovor/terminal-za-les>
72. *The single market of the furniture sector*. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/furniture/single-market/index_en.htm
73. Total intramural R&D expenditure (GERD) by sectors of performance. (b.l.). V *Eurostat*. Najdeno 27. decembra 2014 na spletni strani http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rd_e_gerdtot&lang=en
74. UMAR. (2013). *Poročilo o razvoju 2013*. Ljubljana: UMAR.
75. Uredba (EU) št. 995/2010 Evropskega parlamenta in sveta z dne 20. oktobra 2010 o določitvi obveznosti gospodarskih subjektov, ki dajejo na trg les in lesne proizvode. (2010, 12. november). *Uradni list Evropske unije* št. 295. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010R0995&from=EN>

76. Uredba o zelenem javnem naročanju. *Uradni list RS* št. 102/11, 18/12, 24/12, 64/12, 2/13 in 89/14.
77. Utenkar, D. (2012, 29. marec). V stečaju pohištveno podjetje Lip Poljčane. *Delo*. Najdeno 19. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/v-stecaju-pohistveno-podjetje-lip-poljane.html>
78. V stečaj gre Lesna Litija s 103 zaposlenimi. (2011, 20. junij). *MMC RTV SLO*. Najdeno 16. marca 2015 na spletnem naslovu strani <http://www.rtvsl.si/gospodarstvo/v-stecaj-gre-lesna-litija-s-103-zaposlenimi/260259>
79. Vinas, T. (2009, 11. februar). Landscape Froms Cultivates lean to Fuel Growth Goals. *Lean Enterprise Institute*. Najdeno 28. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.lean.org/common/display/?o=818>
80. Vissak, T. (2010). Recommendations for Using the Cse Study Method in International Research. *The Qualitative Report*, 15(2), 370-88.
81. Yin, K. R. (2014). *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications.
82. Z direktoratom za lesarstvo do oživitve lesne industrije. (2015, 21. maj). *Delo*. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/z-direktoratom-za-lesarstvo-do-ozivitve-lesne-industrije.html>
83. Zakon o gozdovih. *Uradni list RS* št. 30/93, 56/99 – ZON, 67/02, 110/02 – ZGO-1, 115/06 – ORZG40, 110/07, 106/10, 63/13, 101/13 – ZDavNepr, 17/14 in 24/15.
84. Zakon o Skladu kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije. *Uradni list RS* št. 19/10-UPB2.
85. Zavod za gozdove Slovenije. (2013). *Poročilo zavoda za gozdove Slovenije o gozdovih za leto 2012*. Ljubljana: Zavod za gozdove.
86. Zavod za gozdove Slovenije. (2014a, 19. februar). Obseg škode in sanacija posledic žledoloma v slovenskih gozdovih. Najdeno 1. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.zgs.si/slo/aktualno/sporocila-za-javnost/article/723/index.html>
87. Zavod za gozdove Slovenije. (2014b, 12. maj). Potek sanacije gozdov, poškodovanih v februarskem žledolomu in nadaljnji ukrepi za preprečitev dodatnih škod v gozdovih zaradi podlubnikov ter učinkovito sanacijo gozdov. Najdeno 1. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.zgs.si/slo/aktualno/sporocila-za-javnost/article/744/index.html>
88. Združenje lesne in pohištvene industrije. (2011). *Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije v letu 2010*. Ljubljana: GZS.
89. Združenje lesne in pohištvene industrije. (2014). *Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije v letu 2013*. Ljubljana: GZS.