

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
ANALIZA TRŽENJSKEGA STANJA V PODJETJU
INTERPAPIR**

Ljubljana, maj 2007

KRISTINA BOGATAJ

IZJAVA

Študentka Kristina Bogataj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6.5.2007

Podpis:

KAZALO

1 UVOD	1
2 TRŽENJSKI NAČRT	2
3 PREDSTAVITEV PODJETJA INTERPAPIR	5
4 ANALIZA TRŽENJSKEGA OKOLJA	6
4.1 ŠIRŠE ZUNANJE OKOLJE	7
4.1.1 Gospodarsko okolje	7
4.1.2 Politično–pravno okolje	8
4.1.3 Tehnološko okolje	9
4.1.4 Kulturno okolje.....	10
4.1.5 Naravno okolje	10
4.2 OŽJE OKOLJE DELOVANJA PODJETJA.....	10
4.2.1 Splošna predstavitev panoge, značilnosti, vplivi in glavni trendi.....	11
4.2.2 Privlačnost panoge.....	13
4.2.2.1 Konkurenca znotraj panoge	14
4.2.2.2 Možnost vstopa novih ponudnikov v panogo	16
4.2.2.3 Pogajalska moč kupcev	17
4.2.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev	18
4.2.2.5 Nevarnost substitutov	19
4.2.2.6 Končna ocena privlačnosti panoge	19
5 ANALIZA DELOVANJA PODJETJA NA PODROČJU TRŽENJA	19
5.1 ANALIZA KUPCEV IN NJIHOVEGA NAKUPNEGA VEDENJA.....	19
5.2 PRODAJNI ASORTIMENT	21
5.3 OBLIKOVANJE CEN	22
5.4 TRŽNE POTI.....	24
5.5 TRŽNO KOMUNICIRANJE	25
6 SWOT ANALIZA	28
7 CILJI IN STRATEGIJA TRŽENJA	30
7.1 VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE	30
7.2 CILJI TRŽENJA IN CILJNI TRGI	30
7.3 STRATEGIJA TRŽENJA PO POSAMEZNIH SEGMENTIH.....	36
8 SKLEP	41
9 LITERATURA	44
10 VIRI	45

1 UVOD

V hitro spreminjajočem in vedno bolj konkurenčnem poslovnem okolju je za uspeh podjetja odločilno pravilno izbrana trženjska strategija, ki se jo v realnosti uresničuje in tako dosega želene cilje podjetja kot tudi vsakega posameznika. Trženjska strategija nastane na osnovi strateškega načrtovanja trženja, ki je izjemnega pomena za uspešno poslovanje podjetja, saj opredeljuje glavne smernice in razvoj podjetja v prihodnosti, in je usklajen z ostalimi, predvsem finančnimi cilji podjetja.

Pri načrtovanju trženja je najprej treba odgovoriti na vprašanja (Baker, 1998, str. 10):

1. Kje se podjetje trenutno nahaja?
2. Kaj želi doseči?
3. Kako bo doseglo zastavljene cilje?
4. Kako bo merilo uspeh?

Sledi proces trženjskega načrtovanja, ki je sestavljen korakov (Kotler, 1996, str. 94):

1. analize tržnih priložnosti,
2. raziskovanja in izbiranja ciljnih trgov,
3. izdelave trženjskih strategij,
4. načrtovanja trženjskih programov in organizacije, uresničevanja,
5. nadzora trženjskega napora.

Številne trženjske strategije propadejo, ker niso ustrezno uresničene. Eden poglavitnih vzrokov za to je, da vodilni v podjetju ne povežejo strateških izhodišč s poslovnimi procesi in vedenjem svojih zaposlenih. Največji izziv pri uresničevanju trženjske strategije je vzpostavitev takšnega upravljanja in aktivnosti zaposlenih, da omogočijo dosledno spreminjanje trženjske strategije v merljive poslovne rezultate (Brooksbank, 1996, str. 16). Na drugi strani pa je velika umetnost določiti, kam se bodo usmerile prihodnje spremembe in kaj bo jamstvo za uspeh v bodoče, zato je sposobnost učinkovitega prilagajanja trženjskega načrtovanja razmeram na trgu eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki loči zmagovalce od poražencev.

Podjetje Interpapir d.o.o. (v nadaljevanju podjetje Interpapir) je trgovec na debelo in posluje na medorganizacijskem trgu. Težava podjetja je njegova hitra, nenačrtovana in nenadzorovana rast v zadnjih nekaj letih. V preteklosti si je vodstvo prizadevalo za večjo prodajo s poudarkom na prodani količini, ni pa imelo kakršnih koli usmeritev ali okvirnih smernic, kam naj podjetje gre. V zadnjem letu je, zaradi močne cenovne konkurence in posledično zniževanja prodajnih cen ter povečevanja stroškov, poslovalo z izgubo. Trenutno se srečuje tudi z neučinkovito organiziranostjo dela in slabo kulturo podjetja, vse to pa se odraža na slabših poslovnih rezultatih in negativno vpliva tudi na ugled podjetja na trgu. Podjetje Interpapir je majhno podjetje, kar pomeni, da se srečuje s

pomanjkanjem finančnih sredstev, znanja in kadrov, namenjenih razvoju učinkovitega trženjskega načrtovanja. Glede na to, da je v lasti mednarodne skupine s številnimi podjetji z dolgoletno tradicijo, znanjem in izkušnjami, se miselnost trženjskega načrtovanja seli tudi v podjetje Interpapir.

V diplomskem delu bom na osnovi podrobne analize trenutnega stanja skušala postaviti okvirne smernice, ki bodo temelj za razvoj trženjske strategije in pripravo trženjskega načrta v podjetju Interpapir.

V prvem delu bom nekaj besed namenila trženjskemu načrtu, njegovim značilnostim, prednostim in slabostim. Poudarila bom predvsem značilnosti trženjskega načrtovanja v podjetjih, ki se zaradi svoje majhnosti običajno srečujejo z najrazličnejšimi težavami tako pri samem načrtovanju kot tudi pri izvedbi. V nadaljevanju bom predstavila glavne značilnosti podjetja Interpapir, pomembne za lažje razumevanje dosedanjega delovanja podjetja. Drugi, analitični del diplomskega dela, je namenjen podrobni analizi trženjskega okolja. Najprej bom opisala spremenljivke širšega zunanjskega okolja, kot so ekonomsko okolje, politično-pravno okolje, tehnološko okolje, kulturno okolje in naravno okolje. Sledila bo analiza ožjega okolja delovanja podjetja, ki vključuje splošno predstavitev panoge, njene značilnosti, vplive in trende, ter analizo privlačnosti panoge po Porterjevem modelu. V nadaljevanju bo sledila analiza kupcev in njihovo nakupno vedenje ter analiza delovanja podjetja na področju trženja. Analitični del diplomskega dela se zaključi s SWOT analizo (analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti), ki je nekakšen povzetek predhodnih analiz in temelj za razvoj trženjske strategije.

Zadnji sklop poglavij zajema opredelitev ciljev trženja podjetja Interpapir, kjer so poleg ciljev opredeljeni tudi poslanstvo, vizija in vrednote, ki so skupne celotni skupini Map. V nadaljevanju so opisani in opredeljeni posamezni ciljni trgi, ki so pomembni za razvoj in uspeh podjetja. Nadrobno je tudi opisana trženjska strategija, ki vključuje vse elemente trženjskega spleta za posamezne izbrane ciljne trge, ki so segmentirani glede na dejavnost, ki jo opravljajo podjetja na posameznem ciljnim trgu. V zaključku bom predvsem podala napotke za oblikovanje in razvoj trženjske strategije ter pripravo trženjskega načrta v podjetju Interpapir.

2 TRŽENJSKI NAČRT

Trženjski načrt je eden izmed pomembnejših rezultatov procesa trženja ter pomemben del poslovnega načrta podjetja in je glavni instrument za vodenje in usmerjanje trženjskega napora. Dober trženjski načrt je sredstvo, s katerim lahko podjetje doseže kupce ter zadovolji njihova pričakovanja in potrebe, in je osnova, iz katere so izpeljani cilji podjetja (Kotler, 1996, str. 110). Običajno trg nudi kopico informacij, ki zagotavljajo uspeh le, če zna podjetje to priložnost izkoristiti in te informacije tudi uporabiti. Pri tem ga vodi in usmerja dobro pripravljene trženjski načrt, ki je odlično orodje za prepoznavanje in

razvijanje strategij, ki bodo vodile do izkoriščanja tržnih priložnosti. Zato je pomembno, da podjetje sestavi jedrnat, izčrpen, razumljiv in učinkovit trženjski načrt, ki bo zagotovo vodil do načrtovane rasti in zelenih dobičkov.

Prednosti, ki jih prinaša trženjski načrt, so naslednje (Simkin, 1996, str. 39):

- poznavanje potreb in želja kupcev,
- spremljanje povpraševanja po izdelku,
- poznavanje in spremljanje konkurence, trga in analiziranje priložnosti za podjetje,
- odkrivanje in poznavanje novih trgov, novih segmentov, tržnih niš,
- odkrivanje novih, potencialnih kupcev,
- poznavanje novih pristopov tržno-komunikacijskega spleta.

Slabosti oz. ovire pri oblikovanju trženjskega načrta (Simkin, 1996, str. 41):

- nedostopnost ali nepravilnost podatkov, zato napovedi niso realne in vodijo do zgrešenih trženjskih odločitev,
- napačna interpretacija informacij lahko vodi do nerealnih finančnih napovedi,
- zbiranje podatkov običajno zahteva veliko časa in velika finančna sredstva,
- zahteva veliko znanja in sposobnosti.

Večina literature o trženjskem načrtovanju se nanaša na trženjsko načrtovanje v velikih podjetjih, ki v večini izpolnjujejo pogoje, da lahko sledijo zahtevam sodobnega trženjskega načrtovanja. Prednost velikih je, da imajo na razpolago zadostno število ljudi in sredstev za zagotavljanje tako trženjskega načrtovanja kot tudi za izvajanje in kontrolo le-tega. Predvsem pa se zavedajo pomembnosti strateškega trženjskega načrtovanja za končne rezultate in uspeh podjetja in temu namenjajo veliko pozornost.

Na trženje v majhnih podjetjih vplivajo številne omejitve, zato poteka njegovo izvajanje v omejenem obsegu, omejenih vrstah aktivnosti in omejeni intenzivnosti (Gilmore, Carson, Grant, 2001, str. 6). Majhna podjetja običajno niti ne potrebujejo niti ne želijo izvesti drage trženjske strategije, saj to zahteva sredstva in znanje, ki običajno niso na voljo. Carson (1995, str. 145-146) navaja tri glavne tipe trženjskih ovir značilnih za majhna podjetja:

1. Omejena sredstva na finančnem področju, na področju trženjskih znanj, tehnologije in informacij prispevajo k omejenim trženjskim aktivnostim v primerjavi z velikimi podjetji.
2. Vodilni v majhnih podjetjih so bolj splošno izobraženi in niso specialisti na področju trženja. Prav tako je trženje praviloma zadnje izmed poslovnih področij, v katerih si majhna podjetja v času rasti poskušajo pridobiti znanja.
3. Omejen vpliv majhnih podjetij na trg, panogo in določeno geografsko področje je posledica manjšega števila strank in zaposlenih v primerjavi z večjimi podjetji.

Vse postavke, ki so temelj za trženjsko načrtovanje, se običajno pojavijo kot težava, ko začne majhno podjetje hitro in nekontrolirano rasti in se razvijati. Takrat vodstvo podjetja ugotovi, da je za dolgoročni uspeh podjetja odločilnega pomena učinkovito trženjsko načrtovanje, saj podjetje potrebuje smernice in cilje, za katere si bo prizadevalo. To pa pomeni velik preskok v samem razmišljanju in delovanju tako vodstva, kot tudi vseh zaposlenih. Kljub uvajanju učinkovitega trženjskega načrta pa se bodo majhna podjetja še vedno srečevala s težavami, kot je pomanjkanje sredstev, znanja in izkušenj.

Glede na omejitve, ki veljajo za majhna podjetja, bo splošno ogrodje načrta poenostavljeno. Izhajala bom iz praktičnega okvira trženjskega načrta, prilagojenega majhnim podjetjem. Pri pripravi trženjskega načrta za podjetje Interpapir, ki je v fazi hitre in nekontrolirane rasti, bom upoštevala tri temeljne principe (Brooksbank, 1996, str.16):

1. Trženjsko naravnost oz. način poslovanja, ki je usmerjena k strankam, z namenom čim boljše zadovoljiti njihove potrebe.
2. Spretnosti in znanja s področja vodenja, analiziranja, načrtovanja, organizacije in nadzora ter sinhrono delovanje le-teh.
3. Prilagodljivost trženjskega načrtovanja, kar pomeni nenehno prilagajanje spremembam in okolju, neprestan razvoj, katerega cilj je učinkovito izkoriščanje prednosti podjetja.

Sestava trženjskega načrta za podjetje Interpapir bo narejena po naslednjem vzorcu (Baker, 1998, str. 10):

Kje se podjetje trenutno nahaja?	→	Analiza trženjskega okolja podjetja: <ul style="list-style-type: none">▪ širše okolje▪ panoga▪ podjetje Analiza nakupnega vedenja kupcev SWOT analiza
Kaj želi doseči v prihodnosti?	→	Cilji trženja: <ul style="list-style-type: none">▪ poslanstvo, vizija▪ cilji (2007-2009)▪ strategija pozicioniranja▪ ciljni trgi
Kako bo doseglo cilje?	→	Strategija trženja: <ul style="list-style-type: none">▪ posamezni ciljni trgi▪ podjetje kot celota
Sistem kontrole izvedbe	→	Ustrezen informacijski sistem Način primerjave načrtovanje–izvedba

3 PREDSTAVITEV PODJETJA INTERPAPIR

Podjetje Interpapir je družba z omejeno odgovornostjo, ki je v lasti ene izmed večjih skupin trgovcev papirja v Evropi Map Merchant Group (v nadaljevanju Map), ki je s svojimi 25 podjetji prisotna v 23 evropskih državah. Map je organizacijsko razdeljen v štiri regije (glej prilogo št. 1). Podjetje Interpapir sodi v centralno–vzhodno evropsko regijo (v nadaljevanju CEE regija), ki je trenutno najhitreje rastoča in razvijajoča se regija v celotni skupini. Značilnosti skupine Map so skupna vizija, vrednote, strategija ter skupni cilji poslovanja, zaradi tega so posamezna podjetja pri svojem poslovanju tudi usmerjana, koordinirana in nadzorovana. Prednost velike skupine trgovcev je pogajalska moč, ki se odraža pri pogajanjih z dobavitelji, proizvajalci papirja in ostalih materialov ter pri organizaciji distribucije. Velikost in razpoznavnost velike skupine vpliva tudi na dobro ime posameznega podjetja. Zaradi velikih razlik med trgi (državami, regijami) se oblikujejo tudi posamezne regijske strategije, ki pa so seveda podprte s skupno Map strategijo.

Podjetje Interpapir je bilo ustanovljeno leta 1991. Njegova dejavnost je Trgovina na debelo z vlakni, papirjem in kartonom. Je majhno podjetje s štirinajstimi zaposlenimi. Sedež podjetja in skladišče, s povprečno 1000 tonami papirja, je v Ljubljani.

Prodajni program podjetja obsega (Predstavitev podjetja Interpapir d.o.o., 2005, str. 4):

- grafične papirje in kartone:
 - brezlesne ofsetne papirje in kartone,
 - enostransko in dvostransko premazne papirje,
 - voluminozne papirje,
 - embalažne kartone,
- fotokopirne in pisarniške papirje,
- specialne papirje:
 - samolepilne papirje in folije,
 - samokopirne papirje,
 - termalne papirje,
 - sintetične papirje,
- kreativne papirje:
 - kreativne papirje, kartone in kuverte,
 - prestižne papirje, kartone in kuverte.

Večji del prodajnega programa, približno 95%, podjetje uvozi iz evropskih držav, majhen delež asortimenta pa predstavlja tudi papir in karton slovenske proizvodnje. Podjetje večinoma trži priznane blagovne znamke proizvajalcev, v zadnjih nekaj letih pa je skupina Map dala na evropsko tržišče tudi šest lastnih blagovnih znamk (proizvodnja po pogodbi). Za razvoj Map blagovnih znamk je zadolžena skupina trženjskih strokovnjakov, ki skrbi za izvajanje trženjskega načrta posamezne blagovne znamke in za pridobitev ter razdelitev trženjskih sredstev med vsa podjetja v skupini.

Tabela 1: Kazalniki poslovanja podjetja Interpapir

	V tonah	V 000 EUR	V EUR	V %	
	Prodana količina	Prihodek od prodaje	Prihodek od prodaje / tono	Povprečna marža	Št. zaposlenih
2003	6.400	6.293	983	11,3	10
2004	7.200	6.738	936	10,6	11
2005	9.100	8.039	883	9,3	15
2006	12.500	10.575	846	8,4	14

Vir: Management Report – Interpapir 2006, 2007.

Podatki iz tabele 1 kažejo, da je podjetje Interpapir v zadnjih nekaj letih hitro raslo, saj je po prodanih tonah v letu 2005 glede na leto 2004 povečalo prodajo za 26%, v letu 2006 glede na leto 2005 pa kar za 37%, kar je za panogo, ki ima v povprečju 3–4% letno rast, zelo uspešno. Posledično so se povečali tudi sami prihodki od prodaje, čeprav ne v enakem razmerju kot prodana količina v tonah. Vzrok za to je že nekaj let trajajoči trend zniževanja prodajnih cen na trgu, ki vplivajo tudi na zniževanje ustvarjene razlike v ceni samih trgovcev. Vse to nazorno prikazujejo podatki v tabeli 1, kjer se vidi vsakoletno zniževanje prihodka od prodaje na tono in zmanjševanje povprečne marže v %, ki je posledica slabše pogajalske moči trgovcev kot tudi dejstvo, da proizvajalci že proizvajajo z izgubo in zato pri cenah papirja ne popuščajo.

Zaradi izjemnega povečanja prodaje papirja so se zvišali tudi stroški poslovanja podjetja. Na povečanje stroškov so imeli največji vpliv visoki stroški skladiščenja, stroški skladiščne manipulacije (razkladanje in nakladanje blaga), stroški prevoza blaga in stroški delovne sile. Na slabši rezultat poslovanja v letu 2006 je tako poleg povečanja stroškov, v zadnjem letu vplivalo še nenehno zniževanje prodajnih cen. Tudi sam obrat kapitala, ki je v preteklosti lepo naraščal, je bil v letu 2006 slabši od načrtovanega in sicer 5,6%, kar je daleč od zelenega obrata kapitala, ki naj bi se gibal okoli 9,6% (Management Report – Interpapir 2006, 2007, str. 3).

Podjetje Interpapir si je v preteklosti prizadevalo povečati prodajo in pridobiti 20% tržni delež. Zaradi hitre rasti in zadovoljivih poslovnih rezultatov pa je spregledalo pomembnost trženjskega načrtovanja, posledica le-tega pa je negativen rezultat poslovanja v zadnjih dveh letih.

4 ANALIZA TRŽENJSKEGA OKOLJA

Osnova za izdelavo trženjskega načrta je med drugim dobro in natančno izdelana analiza okolja, v katerem podjetje posluje. Učinkovito in fleksibilno podjetje mora nenehno spremljati dogajanje tako v širšem kot tudi v ožjem okolju, predvsem pa mora biti pozorno na poslovne priložnosti, ki jih nudijo določene spremembe v okolju.

4.1 ŠIRŠE ZUNANJE OKOLJE

Zunanje okolje podjetja predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, ki na podjetje vplivajo predvsem dolgoročno (Jaklič, 2005, str. 1). Podjetje, ki želi dobro poslovati in dosegati zastavljene cilje, mora odkrivati ključne priložnosti in odpravljati nove ovire, ki jih povzročajo spremembe v širšem okolju. Med širše zunanje okolje spadajo predvsem dejavniki gospodarskega, politično-pravnega, tehnološkega, kulturnega in naravnega okolja, ki vplivajo na panogo Trgovina na debelo z vlakni, papirjem in kartonom.

4.1.1 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje in gospodarske razmere imajo velik vpliv na samo poslovanje in lahko s pravilno napovedanimi gibanji v prihodnjih letih odločilno vplivajo na prihodnjo uspešnost podjetja (Jaklič, 2005, str. 11).

Za podjetje Interpapir so pomembni podatki o gospodarski rasti, stopnji inflacije, gibanju tečaja evra, trgu dela na slovenskem trgu. Vsi ti kazalniki in prihodnji trendi so pomembna osnova pri izdelovanju strategij tako celotne skupine, regije, kot tudi posameznega podjetja. Kratkoročno pa ti kazalniki vsako leto vplivajo na izdelavo letnega načrta. Glede na to, da podjetje Interpapir deluje v evropski skupini, je poznavanje makroekonomskih kazalnikov pomembno tudi za primerjanje razvoja držav, v katerih Map posluje in spremljanje razvoja posameznih podjetij v teh državah.

Gospodarska rast

Krepitev gospodarske rasti, ki se je začela že konec leta 2003, se je uspešno nadaljevala tudi v letu 2004, kar gre delno pripisati enkratnemu učinku vstopa Slovenije v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) in pa nekoliko hitrejšemu okrevanju gospodarstev EU. Gospodarska rast je v letu 2006 dosegla 4,7 odstotno rast, kar pomeni, da se je v primerjavi z letom 2005 povečala za 0,7 odstotne točke. Glavna dejavnika visoke gospodarske rasti sta tuje povpraševanje in močna investicijska aktivnost (Ekonomsko ogledalo, 4/2006, str. 3-4). Po napovedih UMARJA naj bi se v naslednjih letih rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v Sloveniji začela počasi umirjati, saj za leto 2007 napovedujejo 4,3 odstotno rast, za leto 2008 pa 4,2 odstotno rast. Rast produktivnosti bo sicer ustvarjala strukturne pritiske na inflacijo, vendar se bo le-ta zaradi vstopa v evropski tečajni mehanizem približala evropski ravni. Dejavnik rasti BDP-ja je za podjetje Interpapir pomemben, saj vpliva na povečanje oz. zmanjšanje obsega prodaje. Prav tako stopnja rasti BDP-ja vpliva na rast panoge Trgovine na debelo s papirjem in kartonom, ki se spreminja skladno z rastjo BDP-ja.

Glede na to, da podjetje Interpapir večji del papirja uvaža iz držav, članic EU, je vstop Slovenije v to zvezo podjetju prinesel vrsto prednosti. Z zaupanjem dobaviteljev v slovensko gospodarstvo je podjetje pridobilo ugodnejše pogoje poslovanja (krajše dobavne roke, ugodnejše načine financiranja, ugodnejše kreditiranje, ipd).

Gibanje cen

Kljub pospešeni gospodarski rasti je povprečna inflacija v letu 2006 ostala na ravni iz leta 2005 in je znašala 2,5%, medletna inflacija, ki je večinoma leta nihala okoli svojega povprečja, pa je ob koncu leta 2006 znašala 2,8% (Ekonomsko ogledalo, 12/2006, str. 4). Počasnejša rast življenjskih potrebščin je bila posledica sprejetih ukrepov vlade in Banke Slovenije. K znižanju rasti cen je na področju denarne politike največ prispevala stabilizacija tečaja tolarja po vstopu v mehanizem deviznih tečajev ERMII. Sočasno je na postopno zniževanje inflacije vplival tudi vstop Slovenije v EU. Relativno velika nihanja cen v letu 2006 so bila v pretežni meri posledica sezonskih dejavnikov in nihanja cen nafte na svetovnih trgih, ki jih je vlada blažila s politiko trošarin. Kljub temu pa sta dolgoročno umirjanje inflacije in ustrezna politika privedli do prevzema evra z januarjem 2007.

Gibanje tečajev

Vstop Slovenije v mehanizem menjalnih tečajev ERMII konec junija 2004 je v slovensko poslovno okolje vnesel pomemben element stabilnosti. Centralni tečaj, dogovorjen 28. junija 2004, je znašal 239,64 tolarjev za evro. Maja 2006 je menjalno razmerje med tolarjem in evrom ostalo blizu centralnemu tečaju, z nihanjem največ 0,1% navzgor in navzdol. Evropska komisija je Svetu Banke Slovenije predlagala, da določi trajno in nepreklicno menjalno razmerje 239,64 tolarjev za evro, po katerem bo evro s 1. januarjem 2007 nadomestil tolar. Za podjetje Interpapir prevzem evra pomeni še dodatne prednosti pri poslovanju s tujimi partnerji (večjo gotovost in zaupanje), hkrati pa bo valuta evro omogočila lažje operativno poslovanje v podjetju, brez preračunavanja pri prevzemanju blaga, brez tečajnih razlik v računovodskih izkazih, ipd.

Trg dela, plače in stroški dela

Decembra 2006 je bilo v Sloveniji registriranih 78.303 brezposelnih, kar je za 15,4% manj kot decembra 2005 in najmanj od avgusta 1991 (Ekonomsko ogledalo, 1/2007, str. 3-8). V vsem letu 2006 je bilo v povprečju mesečno registriranih 85.836 brezposelnih, kar je 6,6% manj kot leta 2005. Stopnja registrirane brezposelnosti je bila v prvih enajstih mesecih leta 2006 9,5 odstotna. Delodajalci so v letu 2006 preko Zavoda za zaposlovanje objavili 227.934 prostih delovnih mest, za 12,3% več kot leta 2005. Kljub boljšim gospodarskim rezultatom in kazalcem trga dela, je realna rast plač ostala enaka kot v letu 2005. Nominalna rast bruto plač je v letu 2006 znašala 4,8%, realna pa 2,2%, kar ob višji produktivnosti dela ponovno povečuje zaostanek med rastjo plač in produktivnostjo. Podjetje Interpapir uporablja podatke o gibanju in rasti plač kot osnovo za izračun plač zaposlenim v podjetju.

4.1.2 Politično–pravno okolje

Politično–pravno okolje podjetja predstavlja temelj poslovanja gospodarskih in negospodarskih celic v smislu kreiranja in izvrševanja pravnih predpisov (Kotler, 1996, str. 164). Politično–pravno okolje določa zakonska ureditev od lokalne do državne ravni, z

vstopom v EU pa presega tudi državne meje. Govorimo lahko tudi o politično-pravnem okviru, ki bi moral omogočati nemoteno delovanje družbe in njenega gospodarstva.

Z vstopom Slovenije v EU se morajo slovenska podjetja še bolj neposredno soočiti z evropsko konkurenco tako na domačem kot tudi na tujih trgih. Sprejemati in dosegati morajo mednarodno veljavne standarde, ki naj bi zagotovili optimalno stopnjo urejenosti na ključnih področjih dela in poslovanja podjetja, ki neposredno ali posredno vplivajo na kakovost izdelkov in storitev. V Sloveniji se je najbolj uveljavil sistem standarda kakovosti ISO 9001, ki se nanaša na kakovost proizvodov. Vsi proizvodi, ki jih trži podjetje Interpapir, imajo ustrezne certifikate o kakovosti ISO 9001:2000, poleg tega pa še nekatere druge predpisane certifikate, kot so mednarodni standard za zagotavljanje arhivskih lastnosti, mednarodna direktiva o primernosti proizvoda v stiku s hrano, mednarodni standard o ustrezni kakovosti za proizvodnjo otroških igrac in podobni certifikati. Kupci na trgu vedno bolj zahtevajo ustrezne materiale, saj papir večinoma predelujejo, njihove stranke pa zahtevajo ustrezno predpisano kakovost. Z vstopom v EU je slovenski trg postal del notranjega trga EU. Slovenija je prevzela skupno trgovinsko politiko kot eno od ključnih področij, kjer so pristojnosti posameznih držav članic prenesene na nadnacionalno raven. Predpisi na področju skupne trgovinske politike so v celoti zavezujoči in se neposredno uporabljajo v državah članicah.

Dejavnost proučevanega podjetja je trgovina na debelo z vlakni, papirjem in kartonom. Na ozemlju Slovenije področje trgovine ureja Zakon o trgovini. Za trgovska podjetja v panogi pa veljajo trenutno veljavni predpisi s področja statusnega, delovnega, finančnega, davčnega prava.

4.1.3 Tehnološko okolje

Tehnološki razvoj povečuje produktivnost, povečuje pomen raziskav in razvoja v podjetjih, pojavljajo se zahteve po izobraženi delovni sili, ki se stalno izpopolnjuje, prihaja do sprememb v organizaciji in vodenju podjetja (Kotler, 1996, str. 162). Za uveljavitev novih tehnologij in znanj se običajno zahtevajo visoka finančna sredstva in prilagodljivost.

V panogi Trgovina na debelo z vlakni, papirjem in kartonom pomembno vplivajo naslednji tehnološki dosežki:

- Tehnološko opremljeno skladišče z najsodobnejšo računalniško podporo, ki omogoča učinkovito vodenje zalog, hitro in kakovostno obdelavo podatkov ter hitro in enostavno postrežbo.
- Sodobno opremljena transportna vozila, ki zagotavljajo hitro in kakovostno dostavo proizvodov.
- Računalniški programi, ki omogočajo nemoteno in učinkovito poslovanje na področju nabave, logistike, prodaje kot tudi finančno-računovodskem področju.
- Internetno poslovanje s kupci (možnost opravljanja celotnega nakupnega postopka, vpogled v trenutno zalogo ipd.)

Zaradi nenehnih sprememb zakonodaje in spreminjanja potreb kupcev, je potrebno stalno razvijati programsko opremo, ki jo podjetje za uspešno delovanje potrebuje. Podjetja morajo v korak s časom, storitev mora biti opravljena v čim krajšem času in čim bolj učinkovito, da bodo kupci zadovoljni. Zelo pomembne so tudi komunikacijske poti, zlasti internet, ki omogočajo hitrejšo in cenejšo komuniciranje med subjekti v gospodarstvu in širšem okolju. S tehnološkim napredkom se zmanjšuje čas, potreben za opravljanje določenih postopkov. Tako so subjekti na trgu pri opravljanju svojega dela bolj učinkoviti, kar pozitivno vpliva na celotno gospodarstvo.

4.1.4 Kulturno okolje

Kulturno okolje opredeljuje predvsem pravila, običaje in vrednote, izobrazbo prebivalstva ter odnose v družbi. Podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, čedalje večji pomen pripisujejo vrednotam in odnosom zaposlenih tako znotraj podjetja, kot tudi odnosom do poslovnih partnerjev, pa naj bodo to kupci ali dobavitelji. Velika podjetja in mednarodne skupine imajo že v strategiji poleg vizije in poslanstva izoblikovane, napisane vrednote, ki naj bi jih imeli in spoštovali vsi zaposleni, tako znotraj podjetja, kot tudi v odnosu do okolja. Rezultat tega so dolgoročni partnerski odnosi s kupci, ki prinesejo zadovoljstvo in dobiček obema stranema. Vse večji pomen se pripisuje tudi odnosu do narave, kar se izraža kot potreba po ekološko pridelanih in razgradljivih materialih in predstavlja eno od človeških vrednot.

4.1.5 Naravno okolje

Naravno okolje določajo predvsem ekološke omejitve, kakovost in količina surovin, njihova dostopnost in možnost koriščenja, struktura prebivalstva, klimatske in topografske značilnosti okolja, v katerem deluje podjetje (Kotler, 1996, str. 159). Ohranjanje okolja je bistveno za kakovostno življenje s čim manj boleznimi in obolenji, hkrati pa je zelo pomembno za dediščino, ki jo bomo zapustili prihodnjim generacijam. Kot se onesnaženosti okolja zavedajo proizvajalci papirja, ki svojo proizvodnjo prilagajajo sodobnim ekološkim trendom in proizvajajo ekološko neoporečne in razgradljive proizvode, se tudi trgovci s papirjem zavedajo pomembnosti varovanja okolja. Večina proizvajalcev na evropskem trgu mora imeti za svoje poslovanje ustrezen certifikat o varovanju okolja. Papir je eden izmed materialov, ki se največkrat reciklira in ponovno uporabi. Trgovci s papirjem tako večinoma tržijo proizvode, ki so ekološko nesporni, predvsem pa razgradljivi, hkrati pa se ves poškodovan in neuporaben papir vrača v proizvodnjo in reciklira.

4.2 OŽJE OKOLJE DELOVANJA PODJETJA

Ožje okolje delovanja podjetja predstavlja panoga, v kateri podjetje deluje. Podjetje mora poznati značilnosti in gibanja v panogi, predvsem trende. Drug pomemben dejavnik je konkurenca. Podjetje ima lahko veliko prednost, če dobro pozna značilnosti konkurentov in njihovo odzivanje na spremembe. Zelo pomembno je tudi poznavanje porabnikovih

navad in potreb. Podjetje bi moralo razdelati sistem trženjskega obveščanja, da bi zaznalo trende in pomembnejša dogajanja na trgu. Za vsako spremembo mora podjetje ugotoviti, kakšne priložnosti oz. nevarnosti prinaša (Potočnik, 2002, str. 93).

4.2.1 Splošna predstavitev panoge, značilnosti, vplivi in glavni trendi

Glavna značilnost panoge Trgovina na debelo s papirjem in kartonom je prisotnost nekaterih večjih evropskih skupin trgovcev, ki tržijo najrazličnejše materiale in so večinoma v lasti večjih evropskih proizvajalcev papirja in kartona. To pomeni, da je na slovenskem tržišču prisoten celotni asortiment proizvodov, ki so na voljo na evropskem trgu. Na drugi strani je nekaj trgovcev, ki so v slovenski ali celo v zasebni lasti, ki kombinirajo svoj prodajni asortiment tako z materiali domače proizvodnje kot tudi z materiali evropskih proizvajalcev ali celo uvažajo materiale z drugih celin. V zadnjih nekaj letih tudi velike trgovske organizacije (Merkur, Mercator ipd.) ustanovljajo papirne oddelke in opravljajo kot dodatno dejavnost prodajo papirja. Pri iskanju dobaviteljev sodelujejo tako z domačimi in tujimi trgovci kot tudi proizvajalci papirja.

Tabela 2: Proizvodnja, izvoz, uvoz papirja in kartona v Sloveniji

V tonah/leto	2003	2004	2005	2006 /napoved
Proizvodnja	596.000	677.500	685.000	687.000
Izvoz	488.600	585.000	606.700	625.000
Uvoz	154.300	190.000	219.700	248.000
Velikost domačega trga	261.700	282.500	298.000	310.000

Vir: Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007, 2006.

Na panogo neposredno vplivajo domači proizvajalci papirja in kartona, saj proizvedejo letno skoraj 700.000 ton papirja in kartona, kar je bistveno več, kot je velikost domačega trga, ki znaša približno 300.000 ton. Iz tabele 2 je razvidno, da se proizvodnja papirja in kartona zadnja leta v povprečju povečuje za 1-2% letno. Vendar pa se od celotne proizvodnje papirja in kartona na slovenskem trgu v povprečju več kot 85% izvozi na evropsko tržišče in države bivše Jugoslavije, saj je slovenski trg premajhen. Preostalih 15% pa na domačem trgu proizvajalci tržijo in prodajajo bodisi kupcem bodisi neposredno bodisi preko trgovcev. Kljub veliki domači proizvodnji papirja se povečuje tudi uvoz, ki je delno sestavljen iz neposredne nabave tiskarjev in založnikov, delno pa je papir namenjen za trgovanje. Tiskarji pretežno uvažajo role papirja v večjih količinah, trgovci pa uvažajo, skladiščijo in tržijo predvsem pole.

Zaradi pritiska na zniževanje cen je v prihodnosti trend, da se čim več prodaje opravi neposredno med proizvajalcem in med kupcem. To ne velja samo za slovenski trg, tako vidijo svojo prihodnost tudi veliki evropski proizvajalci. Trenutno je situacija v papirni panogi zelo slaba, saj zaradi neustavljivega padanja cen papirja večina proizvajalcev posluje z izgubo, nekateri že celo zapirajo tovarne, ker ne morejo pokriti niti stroškov. Tudi

v prihodnosti evropskim proizvajalcem papirja ne kaže nič bolje, saj se cene še kar znižujejo. Tudi uvoz cenejšega papirja z ostalih celin hudo pritiska na konkurenčnost ponudbe papirja na evropskem trgu. Na celotno panogo vpliva tudi slaba plačilna sposobnost večine kupcev, porabnikov papirja. Največja skupina med kupci so tiskarji, ki imajo tudi največ težav. V Sloveniji imamo nekaj velikih, uspešnih tiskarjev in založniških hiš, ki so plačilno sposobni, vlagajo v razvoj in večinoma tudi izvažajo. Imamo pa tudi nekaj velikih sistemov, ki so v prisilni poravnavi ali stečaju. Sledijo srednje veliki tiskarji, od katerih jih je le peščica uspešnih, največ pa imamo tako imenovanih malih, garažnih tiskarjev, ki so večinoma na robu preživetja. Veliki večini je najpomembnejša cena, sledita pa ji kakovost papirja in prodajne storitve kupcem.

Tabela 3: Poraba papirja v kg na prebivalca v Sloveniji

Leto	2003	2004	2005	2006 /napoved
Kg	131	141	149	155

Vir: Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007, 2006.

Velik vpliv na razvoj panoge ima tudi rastoča poraba papirja na prebivalca v Sloveniji, kar je razvidno iz tabele 3, ki narašča sorazmerno s celotno porabo papirja na slovenskem trgu (glej tabelo 2). V letu 2004 je Slovenija zaradi vstopa v EU in povečanega izvoza in poslovanja z državami na Balkanu povečala gospodarsko rast, hkrati pa sta se okrepili tako proizvodnja kot tudi prodaja papirja. V Sloveniji je poraba papirja v zadnjih nekaj letih v povprečju naraščala hitreje od rasti slovenskega gospodarstva, kar je značilno za države srednje in vzhodne Evrope, med katerimi ima Slovenija najvišjo rast in se počasi približuje povprečju razvite Evrope, ki znaša 220 kg na prebivalca.

Tabela 4: Velikost panoge Trgovina na debelo s papirjem in kartonom v tonah

Leto	2003	2004	2005	2006 /napoved
Tone	58.600	60.300	62.100	64.600

Vir: Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007, 2006.

Napoved za evropski trg je, naj bi panoga rasla hitreje od BDP-ja, saj kupci, ki kupujejo največji delež papirja (grafične in fotokopirne papirje) sodijo v rastočo in perspektivno dejavnost. V Sloveniji trg prodaje papirja in kartona na debelo (glej tabelo 4) raste približno enako kot BDP, na kar vpliva majhnost države in zasičenost s ponudniki papirja. Na tako majhnem trgu je prisotnih šest proizvajalcev papirja, trije mednarodni trgovci papirja, trgovci, ki se ukvarjajo poleg osnovne dejavnosti tudi s prodajo papirja, veliko srednje velikih in malih trgovcev in še vpliv sosede Italije, ki na trg prinaša občasne nizkocenovne ponudbe papirja.

Trendi v panogi, tako na evropskem kot tudi slovenskem trgu, so naslednji (Poslovna strategija Map Merchant Group 2005-2008):

- Sedanji trend gre v smeri združevanja proizvajalcev papirja. Ista usmeritev se odraža tudi v trgovini s papirjem. Pričakuje se, da bodo v roku nekaj let na evropskem trgu prisotni 3–4 večji trgovci, ki bodo dominirali na trgu.
- Zahteve trga in digitalizacija tiskarske tehnike bo povečala porabo specialnih in kreativnih papirjev. Glavna prednost teh papirjev je, da se lahko proizvajajo določene količine in kvalitete za posamezne projekte. Vloga trgovcev je tukaj pomembna, saj svetujejo in organizirajo celoten posel, po možnosti tudi skladiščijo določen papir, namenjen periodnemu poslu.
- Vloga trgovcev se bo okrepila, saj gradijo mostove v verigi oskrbovanja od velikih proizvajalcev do velikega števila majhnih, srednje velikih in končnih porabnikov papirja. Hkrati morajo trgovci zagotavljati obširen asortiment proizvodov in nuditi kakovostne prodajne storitve in hitro dostavo. Večina pomembnejših medorganizacijskih pogodb bo v prihodnosti temeljila na povečevanju koristi z uporabo trgovčeve distribucijske mreže.
- Uspešno e-poslovanje bo omogočilo izboljšanje servisiranja strank in zmanjšalo stroške, ki nastajajo na relaciji proizvajalec–kupec. Hkrati pa bo razvoj informacijske tehnologije ponudil možnosti oblikovanja novih tržnih oz. distribucijskih poti.
- Velika ponudba proizvodov, preglednost poslovanja trgovcev, informacijska tehnologija in nova konkurenčna podjetja so dejavniki, ki pritiskajo na zmanjšanje prodajnih cen in posledica tega je zmanjševanje zaslужka. To poudarja pomembnost uvedbe in izvajanja kontrole stroškov in kontrolo učinkovitosti delovne sile.
- Trgovska podjetja morajo upoštevati lastne primerjalne prednosti, ki se bistveno razlikujejo od dosedanjih tradicionalnih aktivnosti. Pomembni prijemi so graditev dolgoročnih partnerskih odnosov s strankami, diferenciacija v poslovnih aktivnostih in učinkovito vodenje.

4.2.2 Privlačnost panoge

Po Porterju (1995, str. 5-7) je stopnja konkurenčnosti v panogi odvisna od petih dejavnikov, ki opredeljujejo privlačnost segmenta dolgoročno:

- konkurence znotraj panoge (rivalstva med obstoječimi podjetji v panogi),
- potencialne konkurence (nevarnosti vstopa novih konkurentov),
- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- možnosti pojava novih substitutov.

Nizka ocena privlačnosti pomeni grožnjo, visoka lahko pomeni priložnost.

4.2.2.1 Konkurenca znotraj panoge

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči reakcijo drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoje položaje v panogi (Jaklič, 2005, str. 322). Intenzivnost konkurence v panogi je odvisna od števila konkurentov, stopnje rasti panoge, značilnosti proizvoda/storitev, deleža stalnih stroškov, omejitvenih zmogljivosti, višine izstopnih ovir in raznolikosti konkurentov, ki imajo na panožno konkurenco vpliv.

Število in raznolikost konkurentov

V panogi Trgovina na debelo z vlakni, papirjem in kartoni so podjetja medsebojno odvisna, poteze enega od podjetij vplivajo na poslovanje in odzive drugih podjetij v panogi, ki morajo, če želijo obdržati svoje položaje, slediti spremembam, novostim in trendom razvoja konkurentov in panoge. Na slovenskem trgu je trenutno prisotnih 5 večjih trgovcev s papirjem, ki pa si po velikosti in moči niso enakovredni (glej tabelo 5).

Tabela 5: Trgovci na debelo s papirjem na slovenskem trgu / napoved za leto 2006

Trgovec	Lastnik	Tržni delež v %	Prodaja na Slo trg/tone	Število zaposlenih
Europapier-Papirografika	Europapier	35	22.500	57
Alpe papir	Paperlinx	22	14.500	29
Interpapir	Map	19	12.500	14
DZS Grafik	DZS	15	10.000	11
Triglav papir	zasebna lastnina	5	2.800	6
Ostali		4	2.300	ni podatka

Vir: Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007, 2006.

Iz zgornje tabele lahko ugotovimo, da je vodilni trgovec s papirjem na slovenskem trgu trgovec Europapier-Papirografika, ki ima tudi najstarejšo tradicijo, saj je bil v preteklosti eden izmed najbolj uspešnih trgovcev na celotnem jugoslovanskem trgu. Vendar pa Europapier-Papirografika v zadnjih nekaj letih izgublja tržni delež, kar je posledica njegove neprilagodljivosti razmeram na trgu in neustrezne organizacije dela v podjetju. Prav tako je celotna skupina Europapier manjša skupina na evropskem trgu in ima zaradi tega tudi pri proizvajalcih manjšo pogajalsko moč. Na drugem mestu je v zadnjih letih najhitreje rastoč trgovec Alpe papir, ki je v lasti največje skupine trgovcev v Evropi-Paperlinx, kar tudi s pridom izkorišča. Tudi podjetje Interpapir sodi med hitreje rastoče trgovce in je del velike mednarodne skupine Map, ki nudi Interpapirju stabilnost in pogajalsko moč. Člani večjih trgovskih skupin imajo veliko prednosti pred ostalimi trgovci, kar se kaže tudi v razvoju velikih trgovskih skupin na evropskem trgu in pritisku le-teh na proizvajalce papirja. Narašča pa tudi število trgovcev, ki se poleg svoje osnovne dejavnosti ukvarjajo tudi s prodajo papirja, da zadovoljijo potrebe svojih strank.

Stopnja rasti panoge

Panoga Trgovina na debelo z vlakni, papirjem in kartonom je v zadnjih petih letih rasla v povprečju 4% letno. Napovedani trend v prihodnosti je rast med 2 do 3%, kar pomeni, da ta dejavnost raste zelo počasi. Vse to se odraža tudi v odnosih na trgu, kjer med konkurenti poteka boj za tržni delež, saj lahko posamezno podjetje izboljša svoj uspeh le na račun drugih konkurentov. Podobna slika je tudi v državah EU, kjer isti boj bijejo posamezne skupine trgovcev. Razlog za počasno rast panoge je predvsem v manjši gospodarski rasti držav EU. Izjema so le nekatere države vzhodne Evrope, katerih gospodarska rast se večja, prav tako pa hitro narašča tudi panoga trgovine na debelo s papirjem.

Značilnosti proizvoda / storitve

V primeru proizvodov, kot so različni papirji in kartoni, lahko govorimo na eni strani o diferenciranih, na drugi pa o nediferenciranih proizvodih.

Pri skupini grafičnih papirjev in kartonov običajno ni pomembna blagovna znamka ali ime proizvajalca. Nekaterim kupcem je čisto vseeno, kateri papir uporabljajo za tisk oz. predelavo, le da je ustrezne kakovosti, ima primerno ceno in je na razpolago, ko ga potrebujejo, razen v primeru, ko je določena blagovna znamka predpisana ali pa kupec zaradi dobrih lastnosti papirja ostaja lojalen blagovni znamki. Na drugi strani pa je pri fotokopirnih, specialnih in kreativnih papirjih in kartonih, ki so si med seboj zelo različni po strukturi, namembnosti, embalaži, kakovosti, pomembna blagovna znamka in ime proizvajalca. Trgovci si želijo diferencirati proizvode na področju grafičnih papirjev s pomočjo lastnih blagovnih znamk. S tem dodajajo vrednost proizvodu, hkrati pa se z dodatnimi storitvami za stranke, plačilnimi in ostalimi pogoji poslovanja, znanjem in izkušnjami–svetovanjem in z učinkovitimi tržnimi instrumenti, razlikujejo med seboj.

Delež stalnih stroškov

Trgovina na debelo za opravljanje svoje dejavnosti potrebuje skladiščne prostore, poslovne prostore, računalniško in programsko opremo, prevozna sredstva in zaposlene. Delež stalnih stroškov v skupnih stroških naraste, če trgovsko podjetje investira v izgradnjo lastnega skladiščnega in poslovnega prostora in investira v lastni vozni park. Po večini lahko podjetje skladiščne in poslovne prostore najame, za prevozne storitve pa sklene pogodbo s prevoznim podjetjem. Stroški v zvezi z zaposlenimi (plače in drugi prejemki) običajno predstavljajo v podjetju največji strošek, zato mora biti zaposlovanje novih delavcev skladno s širitvijo poslovanja.

Moč izstopnih ovir

Izstopne ovire so odvisne od značilnosti posameznih trgovcev. Večji trgovci imajo večje izstopne ovire, saj so to podjetja s tradicijo, ugledom in zaupanjem svojih potrošnikov. Taka podjetja bodo kljub neugodnim razmeram na trgu vztrajala vse dotlej, dokler se bodo lahko izogibala večjim denarnim izgubam. Trgovci, ki so v lasti mednarodnih skupin,

so pri takih odločitvah večinoma odvisni od odločitve lastnika, ki pa običajno temelji na poslovanju in uspešnosti celotne skupine ali skupine na regijski ravni. V sedanjem času, ko je vse več prevzemov in združevanj podjetij, se prav hitro lahko zgodi, da podjetje preneha poslovati skorajda čez noč, ne glede na izstopne ovire. Manjši trgovci se srečujejo z nizkimi izstopnimi ovirami, na panogo jih vežejo morebitne pogodbe z odpovednim rokom in veliko število neplačnikov, ki imajo obveznosti do podjetja. Ocena privlačnosti panoge je z vidika konkurence znotraj panoge, dokaj nizka.

4.2.2.2 Možnost vstopa novih ponudnikov v panogo

Nova podjetja, ki vstopajo v panogo, vanjo prinesejo nove zmogljivosti in željo po osvojitvi tržnega deleža in mnogokrat tudi relativno visoka sredstva. Posledica tega je zniževanje cen ali kakšna od oblik necenovne konkurence. Vstop novih konkurentov v panogo preprečujejo ovire za vstop v panogo in pričakovan odziv že obstoječih konkurentov (Jaklič, 2005, str. 324).

Na slovenskem trgu so trenutno prisotne tri mednarodne skupine trgovcev Paperlinx, Map in Europapier. Samo še vprašanje časa je, kdaj se bodo pojavile tudi ostale, vsaj največje, kot sta Papyrus, Antalis ali Igepa (glej prilogo št. 2), saj je slovenska tiskarska in založniška dejavnost zelo kakovostna in cenovno konkurenčna, zato se veliko tiskarskih poslov iz EU vrši prav v Sloveniji. Možnosti za vstop na slovenski trg so različne. Trgovci se lahko združijo ali pride do prevzema kakšnega od trgovcev, ki je že prisoten na trgu. Lahko pa veliki trgovci kupijo obstoječe trgovce, ki so v slovenski ali celo zasebni lasti, saj imajo le-ti že razvite tržne poti, dobro ime in poznajo trg. Obstaja tudi možnost trženja papirja trgovcev iz sosednjih držav. Najmanj verjetna možnost pa je ustanovitev novih trgovskih podjetij, ki je tudi najbolj tvegana.

Diferenciacija proizvodov

Blagovne znamke in imena obstoječih trgovcev so običajno sinonim za kakovost proizvodov ali prodajnih storitev in prodajnih pogojev, zato je večina porabnikov v precejšnji meri lojalna posamezni blagovni znamki, na katero so navajeni in jim hkrati omogoča nemoteno in učinkovito uporabo papirja. Podjetja, ki hočejo vstopiti na trg, morajo v prvi vrsti nuditi cenovno konkurenčno ponudbo obstoječim blagovnim znamkam, nuditi pa morajo tudi ugodnejše plačilne pogoje poleg vseh drugih ugodnosti, ki jih imajo stranke pri sedanjih trgovcih.

Zahteve po kapitalu

Potrebna začetna sredstva so v trgovini na debelo s papirjem predvsem sredstva vezana v zalogah in investicije v nakup ali najem osnovnih sredstev, informacijsko tehnologijo in zaposlene. Nekaj sredstev morajo seveda vložiti tudi v trženje in promocijo, vendar ta strošek ni pretirano velik. Podjetja, ki imajo dobro podporo od dobaviteljev in večji del osnovnih sredstev najamejo, nimajo velikih in tveganih investicij.

Strošek zamenjave trgovca

Strošek zamenjave trgovca je v papirni panogi zanemarljiv. Porabnike papirja veže na trgovca predvsem zadovoljstvo s proizvodi, navajenost in dobri poslovni odnosi. Nekatera večja podjetja imajo sklenjene tudi pogodbe in si konec leta prislužijo bonuse zaradi nabave papirja, vendar so to običajno letne pogodbe. Na splošno na trgu papirja vsi porabniki kupujejo papir hkrati pri različnih trgovcih, tako da zamenjava trgovca, ki ima boljšo ponudbo, ne prinese nobenih stroškov.

Dostop do prodajnih poti

Trgovci na debelo s papirjem imajo na trgu že razvito mrežo prodajnih poti bodisi preko posrednikov ali neposredno do končnih uporabnikov papirja. Vstopajoče podjetje mora v tem primeru z ustreznimi mehanizmi (promocijo, ugodnostmi, nižjimi cenami) prepričati člene v distribucijski verigi, da sprejmejo njegove proizvode ali storitve.

Stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega, in zakonodaja

V panogi trgovine na debelo s papirjem ni zaščitene proizvodov z licencami, ni državnih subvencij. Tudi zakonodaja na tem področju ne omejuje vstopa v panogo.

Z vidika vstopa novih konkurentov je privlačnost panoge srednja.

4.2.2.3 Pogajalska moč kupcev

Kupci svojo potencialno moč izkoriščajo predvsem za zniževanje cen ter povečanje kakovosti in dodatnih storitev. Z doseganjem teh ciljev podjetjem iz panoge odtegujejo dobiček in s tem zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. Največkrat s tem povzročijo, da podjetja v panogi za pridobitev ali ohranjanje posla cenovno tekmujejo med seboj (Jaklič, 2005, str. 328).

V panogi Trgovina na debelo z vlakni, papirjem in kartonom se kupci glede na uporabo določene vrste papirja delijo na dva dela:

- kupci grafičnih in specialnih papirjev,
- kupci fotokopirnega, pisarniškega papirja.

Kupci grafičnih in specialnih papirjev so predvsem tiskarji, založniki in predelovalci. Med njimi je na slovenskem trgu 15 velikih in približno 20 srednje velikih, ki so v svoji panogi perspektivni in imajo zato tudi veliko pogajalsko moč. Ti pomembnejši kupci zahtevajo posebne pogoje poslovanja (boljšo ceno, ugodne plačilne pogoje, dodatne storitve za kupca, primeren asortiment in podobno). Trgovci v veliki večini tem kupcem tudi nudijo boljše pogoje. Veliki kupci imajo velik delež v prodaji podjetja, vendar pa v celotni strukturi stroškov delež stroškov nakupa papirja ni med največjimi. Tudi sami proizvodi panoge (predvsem grafični papirji) so v večini standardizirani in homogeni, tako da lahko kupci najdejo novega dobavitelja, ki jim nudi boljše pogoje. Stroški zamenjave dobavitelja so nizki, število trgovcev s papirjem po Evropi, ki so pripravljeni ustreči tako pomembnim in

velikim kupcem, pa veliko. Tudi kupci imajo razmeroma nizke dobičke pri prodaji, saj tudi na njihovem trgu vlada močna konkurenca, zahteve njihovih strank pa so čim boljša kakovost končnega izdelka, po čim nižji ceni in čim hitreje narejen proizvod.

Tudi med kupci fotokopirnih in pisarniških papirjev obstaja na trgu nekaj velikih podjetij. Pretežno so to podjetja, ki oskrbujejo pisarne s pisarniškim materialom. Tudi ti imajo veliko pogajalsko moč in običajno poslujejo pod posebnimi pogoji. Razlika je v nehomogenosti proizvodov, saj je pri fotokopirnih in pisarniških papirjih pomembna blagovna znamka. Stranke od oskrbovalcev papirja običajno zahtevajo preizkušeno kakovost in zelo nerade menjajo in testirajo ostale blagovne znamke, pa čeprav so lahko boljše in cenejše. Pri zamenjavi dobavitelja nastanejo kar veliki stroški, ki zajemajo predvsem stroške promocije in uvajanja blagovne znamke na trg.

Na osnovi gornjih ugotovitev lahko zaključimo, da je za pogajalsko moč v panogi trgovine s papirjem v veliki meri pomembna velikost kupca oz. njegov potencial. Veliki kupci imajo tako kar precejšnjo pogajalsko moč. S takim položajem si lahko izborijo veliko prednosti in ugodnosti. Zato tudi prihaja do združevanja ali prevzemov podjetij, saj si lahko samo z velikim potencialom izboriš večjo pogajalsko moč. Z vidika pogajalske moči kupcev je privlačnost panoge nizka.

4.2.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalsko moč dobaviteljev lahko predstavlja njihova grožnja za povišanje cen ali znižanje kakovosti proizvodov in storitev. Oboje ima velik vpliv na dobičkonosnost v panogi. Ta vpliv je še posebej izrazit, če podjetja spremenjenih pogojev ne morejo prenesti na kupce (Jaklič, 2005, str. 328).

Na evropskem trgu proizvodnje papirja vlada kriza že nekaj let. Cene papirja se še vedno znižujejo in veliko proizvajalcev se že bori z izgubo, nekatere izmed tovarn so celo že zaprli. Proizvajalci se trudijo, da bi zvišali cene na vse možne načine, vendar jim to nikakor ne uspe, saj se vedno najde nekdo, ki hoče to situacijo izkoristiti. Izredno močna konkurenca vlada že med samimi proizvajalci papirja. Na njihovo poslovanje na nabavnem področju vplivajo predvsem cene celuloze in cene nafte. Panogo nadzoruje nekaj velikih proizvajalcev, mednarodnih korporacij, ki so neposredno (celo lastniško) povezane z večjimi trgovci v panogi. Bližnji substituti, s katerimi bi panoga lahko nadomestila dobaviteljev proizvod, niso na voljo. Proizvodi dobaviteljev so razmeroma homogeni, stroški zamenjave dobavitelja pa niso visoki razen v primeru, ko gre za lastniško povezanost oz. za pogodbo o letnih bonusih. Dobavitelji imajo možnost obiti trgovce na debelo in sami tržijo in prodajajo papir neposredno večjim tiskarjem, založnikom in predelovalcem, pa tudi večjim oskrbovalcem pisarn. Kljub temu da imajo dobavitelji razmeroma visoko pogajalsko moč, morajo še vedno upoštevati tržne razmere, ki trenutno vladajo na papirnem trgu, tako v proizvodnji kot tudi v prodaji. Privlačnost panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev je nizka.

4.2.2.5 Nevarnost substitutov

Substituti so proizvodi oz. storitve, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev, vendar imajo drugačne značilnosti. Če postanejo substituti privlačnejši zaradi cene ali delovanja, je precej verjetno, da bo kupec preusmeril svoje nakupe. Substituti omejujejo dobiček in določajo raven cen. Povzročijo tekmovanje podjetij določene panoge s podjetji, ki proizvajajo substitute (Jaklič, 2005, str. 329).

Trenutno v panogi ni neposrednih substitutov, ki bi lahko zamenjali papir. Nekaj malega je sicer prinesla nova informacijska tehnologija, ki za shranjevanje podatkov uporablja elektronske nosilce podatkov, zapisov ipd., vendar se še vedno večina teh zapisov natisne na papir. Tudi sintetični materiali se v večji meri uporabljajo zgolj za zahtevne, specialne proizvode. Z vidika nevarnosti substitutov je panoga visoko privlačna.

4.2.2.6 Končna ocena privlačnosti panoge

Privlačnost panoge trgovine na debelo z vlakni, papirjem in kartonom se na podlagi posamezni analiz vseh petih določljivk in njihovih dejavnikov giblje od srednje do nizke privlačnosti. Najšibkejša med vsemi določljivkami je nevarnost substitutov, najmočnejše pa so konkurenca znotraj panoge, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev. Ravno obstoječa konkurenca znotraj panoge, ki je intenzivna in povzroča medsebojno konkuriranje predvsem s ceno, povzroča nižanje dobičkov in s tem zmanjšuje privlačnost panoge. Kupci imajo razmeroma veliko pogajalsko moč, prav tako jo imajo tudi dobavitelji, tako da oboji negativno vplivajo na dobičke podjetij (trgovcev) v panogi in tako na neprivlačnost panoge. Nevarnost vstopa novih konkurentov srednje vpliva na privlačnost panoge. Pri substitutih pa obstaja majhna verjetnost pojavljanja, kar izboljšuje privlačnost panoge, saj podjetja pri določanju cen niso omejena s substituti.

5 ANALIZA DELOVANJA PODJETJA NA PODROČJU TRŽENJA

5.1 ANALIZA KUPCEV IN NJIHOVEGA NAKUPNEGA VEDENJA

Podjetje Interpapir posluje na medorganizacijskem trgu, za katerega veljajo določene posebnosti samega trga kot tudi nakupnega vedenja kupcev na tem trgu. Medorganizacijski trg sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Sfiligoj, 1999, str. 37).

Pomembnejše značilnosti medorganizacijskega trga v primeru podjetja Interpapir so naslednje (Poslovno poročilo podjetja Interpapir d.o.o. 2006, 2007, str. 12):

- manjše število kupcev, saj podjetje posluje s približno petstotimi kupci,
- predvsem večji kupci, kar pomeni, da dvajset velikih strank, s katerimi posluje podjetje, ustvari do 70% celotne prodaje podjetja,

- tesni odnosi med trgovcem in kupcem, ki se odražajo v individualno pripravljenih pogodbah, ekskluzivnih pogojih poslovanja, zalogah na odpoklic, medsebojnemu partnerstvu ipd,
- geografska osredotočenost kupcev, saj je večina kupcev iz večjih mest ali njihove bližnje okolice,
- izpeljano povpraševanje, ki izhaja iz povpraševanja po tiskanih izdelkih, kjer je blagovna znamka papirja predpisana,
- nestalno povpraševanje po papirju, ki ga večinoma ni mogoče predvidevati,
- na nakup vpliva več najrazličnejših dejavnikov, na katere mora trgovec znati pravilno vplivati.

Trgovec mora za uspešno poslovanje upoštevati zahteve kupcev papirja, ki običajno zahtevajo raznolik asortiment in različne nivoje kakovosti papirja in cene, kar jim omogoča lastno izbiro pri nakupu. Kupci zahtevajo tudi konkurenčno ponudbo in ceno glede na razmere na trgu. Vedno več je zahtev po višji kakovosti spremljajočih storitev za kupce, kot so dostava ob dogovorjenem času, možnost skladiščenja kupčevega blaga, svetovanja in izobraževanja o namembnosti in uporabi novih papirjev ipd. Kupci pri svojih zahtevah še posebno poudarjajo hitro in učinkovito reševanje reklamacij in uporabo najrazličnejših plačilnih instrumentov. V času vedno večje uporabe sodobne tehnologije so zahteve kupcev po možnosti e-poslovanja, pomoči preko spleta, možnosti pregleda trenutnih zalog in rezervacije (e-zaloga) in spletni strani z vsemi pomembnimi informacijami vse večje in večje. Večji kupci pa poleg že naštetih zahtev pričakujejo še individualne pogodbe z ugodnejšimi plačilnimi in ostalimi pogoji ter dolgoročen partnerski odnos s trgovcem.

Če analiziram nakupno vedenje kupcev v panogi trgovina na debelo s papirji, ugotovim, da imajo nekaj posebnih zahtev. Glede na to, da uporabljajo proizvode za nadaljnjo proizvodnjo, so zelo cenovno občutljivi, pa čeprav jim strošek papirja v njihovem celotnem poslu predstavlja le 15% celotnih stroškov. Problem je v njihovem načinu razmišljanja in konkurenci v tiskarski panogi tako na slovenskem kot tudi evropskem trgu. Gre predvsem za cenovno in ne kakovostno konkurenco, zato se zapirajo tiskarne, ki so svojo konkurenčno prednost gradile na nizkih cenah. V zadnjem letu je tudi med tiskarji že mogoče zaznati trend »trženja kakovosti«, tako da so se njihove zahteve bistveno spremenile in temeljijo na kakovosti s konkurenčno ceno, pomembne pa so tudi dodatne prodajne storitve (razpoložljivost, dostava, plačilni pogoji). Predvsem pri velikih in srednjih tiskarnah se pojavlja potreba po individualnem pristopu in dolgoročnem medsebojnem sodelovanju, saj si s tem porabniki papirja zagotavljajo določeno varnost, ki jim omogoča nemoteno poslovanje.

Podjetje Interpapir ima težavo z razpršenostjo posla in odvisnostjo od velikih kupcev, saj je analiza zadnjih nekaj let pokazala, da podjetje kar 70% celotne prodaje ustvari s prodajo dvajsetim od skupno petsto kupcem. Ti kupci imajo veliko pogajalsko moč in

zahtevajo dolgoročne medsebojne odnose, kar pa trenutno pomeni, da podjetje s temi kupci ustvarja minimalno razliko v ceni in s tem minimalni zaslužek. Kljub temu pa zaradi velike prodane količine teh dvajset kupcev še vedno ustvari 60% celotnega zaslužka, vendar se zaradi ugodnih pogojev poslovanja in prodajnih storitev, ki so jih deležni, povečujejo tudi stroški poslovanja. Podjetje Interpapir v preteklosti ni namenjalo velike pozornosti segmentaciji in izbiri ciljnih trgov. Strategija podjetja pri izboru ciljnih trgov je v preteklih letih poslovanja temeljila na selektivni specializaciji, kar pomeni, da si je podjetje izbralo nekaj zanimivih in primernih ciljnih trgov, glede na vrsto oz. namembnost proizvodov, ki so se skladali z viri in cilji podjetja.

5.2 PRODAJNI ASORTIMENT

Podjetje Interpapir svoj prodajni asortiment deli na štiri osnovne skupine papirjev (Interni podatki podjetja Interpapir d.o.o.):

- grafični papirji in kartoni,
- specialni papirji,
- kreativni papirji in kuverte,
- fotokopirni in pisarniški papirji.

Posamezno skupino sestavljajo papirji, ki so med seboj povezani tako po namembnosti, kot tudi po skupnih kupcih, tržnih poteh in načinu tržnega komuniciranja. Znotraj osnovnih skupin se prodajni program deli glede na tehnične karakteristike in namembnost papirja, nadalje pa so te skupine razdeljene še po blagovnih znamkah papirja, ki se med seboj razlikujejo po proizvajalcu, kakovosti in ceni. Drugače so opredeljeni le fotokopirni, pisarniški papirji in sicer se osnovne skupine med seboj razlikujejo po kakovosti papirja in znotraj teh po blagovnih znamkah (glej prilogo št. 3).

Tabela 6: Analiza poslovanja po skupinah papirja za leto 2006

Skupina papirjev	Tone	Delež v %	RVC v 000 EUR	RVC v %	Delež v RVC v %
grafični papirji in kartoni	9.900	79,0	7.753	8,3	70,5
specialni papirji	850	7,0	1.496	12,1	14,5
kreativni papirji in kuverte	50	0,4	61	16,5	1,1
fotokopirni in pisarniški	1.700	13,6	1.265	15,7	13,9
Skupaj	12.500	100,0	10.574	8,4	100

Vir: Poslovno poročilo podjetja Interpapir d.o.o. 2006, januar 2007.

Iz gornje tabele je razvidno, da je daleč najmočnejša skupina grafičnih papirjev in kartonov, ki zajema kar 79% prodane količine in prinaša podjetju 70,5% celotnega zaslužka. Druga največja skupina po prodani količini, z 9,5% prodane količine, je skupina fotokopirnih in pisarniških papirjev, ki ima 13,9% delež v zaslužku. Tretja je skupina specialnih papirjev s 5,2% deležem v prodani količini in 14,5% deležem pri zaslužku.

Četrta, najmanjša, je skupina kreativnih papirjev, ki zajema 0,3% prodane količine in 1,1% zasluzka. Težava, ki se pojavlja v zadnjih treh letih poslovanja, je velik upad zasluzka pri vodilni skupini grafičnih papirjev in kartonov, kar je posledica velike pogajalske moči kupcev in nezmožnosti prilagoditve cenovne politike proizvajalcev papirja. Podoben trend je čutiti tudi pri prodaji fotokopirnih in pisarniških papirjev, vendar tukaj kupci nimajo tako velike pogajalske moči. Prav nasprotna situacija pa se kaže pri skupinah specialnih in kreativnih papirjev, kjer so zasluzki dobri, težava je le v premajhni prodani količini, kar je posledica majhnega potenciala na trgu in nepravilna strategija trženja podjetja.

Pri prodaji papirja je potrebno omeniti tudi nekaj njegovih osnovnih značilnosti:

- papir se prodaja v rolah ali polah,
- na voljo je v različnih gramaturah,
- pri polah so na voljo različni formati (dimenzije) papirja npr. 64cmx88cm, pri rolah različna širina,
- pri polah je pomembna tudi smer teka vlaken (dolgi tek in kratki tek),
- različna pakiranja, lahko v risih (zavitkih) ali v rinfuzi (cela paleta brez zavitkov),
- sestava in obdelava papirja in certifikati.

Pri trgovanju s papirjem so pomembne tudi dodatne prodajne storitve za kupce, kot je brezplačen prevoz, brezplačno skladiščenje kupčevega blaga ipd. Le-te pa podjetju ustvarjajo velike stroške, ki jih v večji meri ne sme oz. ne more vračunati v samo ceno, saj v sami panogi prevladuje trend, da se tovrstne storitve opravljajo brezplačno.

Pri samem prodajnem asortimentu se podjetje na eni strani spopada s težavo preozkega prodajnega asortimenta, saj ne prodaja vseh vrst papirjev, po katerih je potreba na trgu vedno večja, na drugi strani pa s plitkostjo prodajnega asortimenta, saj ne ponuja zadovoljivih cenovnih in kakovostnih alternativ enake vrste papirja, ki omogočajo kupcem večjo prilagodljivost in stroškovno učinkovitost njihovega poslovanja. Tudi pri dodatnih prodajnih storitvah kupcem bo moralo podjetje v prihodnje postaviti ustrezna merila, ki mu bodo na eni strani zagotavljala dobičkonosnost in uspešnost, na drugi strani pa ohranjala dolgoročne partnerske odnose s kupci.

5.3 OBLIKOVANJE CEN

Podjetje Interpapir se poslužuje metode oblikovanja cen na osnovi pribitka – marže ob upoštevanju trenutnih cen na trgu. Ponudba podjetja Interpapir je v splošnem podobna ponudbi konkurentov v panogi in na trgu, zato uporablja cene konkurentov za orientacijo pri oblikovanju lastnih cen. Običajno se cene za podobno ponudbo gibljejo na isti ravni, višje cene se oblikujejo samo pri skupinah proizvodov, pri katerih je ponudba kakovostnejša. Določanje marže ali razlike med prodajno in nabavno ceno je jedro

politike prodajnih cen trgovskih podjetij. Marža pokriva stroške nakupa in manipulacije z blagom, plače, amortizacijo in dobiček in trgovska podjetja jo zaračunavajo bodisi v odstotku od nabavne vrednosti bodisi v absolutnem znesku (Potočnik, 2002, str. 253). Podjetje Interpapir običajno zaračunava maržo v odstotku, enakem za posamezne skupine proizvodov, le pri specialnih papirjih se zaračunavajo marže za posamezno blagovno znamko znotraj skupine.

Pri grafičnih in fotokopirnih papirjih se povpraševanje bistveno spremeni že ob najmanjši spremembi cen, kar pomeni, da je povpraševanje elastično, zato mora biti podjetje pri spreminjanju cen zelo pazljivo. Pri specialnih in kreativnih papirjih cena ne vpliva tako zelo na povpraševanje, kar pomeni, da je povpraševanje neelastično. Za trgovino na debelo je tudi značilno, da prodaja svoje proizvode iz zaloge ali pa v tranzitu (relacija proizvajalec – kupec), kar pomeni različen odstotek marže glede na vrsto dostave. Marža je za tranzitne posle običajno nizka in se giblje med 3–8%, tranzitni posli pa se običajno izvajajo za papirje iz skupine grafičnih papirjev in kartonov. Za prodajo iz zaloge pa se marža giblje med 8–25%, nižja marža je značilna za papirje iz skupine grafičnih papirjev in kartonov, višja pa za vse ostale skupine, med katerimi dosegajo največjo maržo kreativni papirji.

Podjetje oblikuje splošne prodajne cene po načelu treh cen, kar pomeni, da so cene v prodajnem ceniku oblikovane glede na količino nakupa (glej prilogo št. 4). Srednje veliki kupci in pomembnejši mali kupci imajo posebne cenike (ugodnejše od splošnega) za določeno skupino papirjev ali določeno blagovno znamko. Z velikimi kupci pa ima podjetje sklenjene letne pogodbe, v katerih so cene posameznih blagovnih znamk določene in nespremenljive za obdobje štirih mesecev.

Podjetje nudi strankam tudi možnost plačevanja s skantom, običajno 3% za plačilo v štirinajstih dneh, kar za kupca pomeni dodatno znižanje cene, prodajalec pa dobi takojšnje plačilo (to velja predvsem za večje kupce). Za srednje in manjše stranke se podjetje poslužuje tudi ostalih plačilnih instrumentov, ki so bolj prilagojeni strankam (kompensacije, odkupi terjatev ipd). Podjetje nudi tudi količinske popuste pri enkratnih večjih naročilih, ki se običajno nanašajo na projekte založnikov, za katere se opravlja tiskarski posel. Za poslovanje z distributerji fotokopirnih in pisarniških papirjev se poslužuje posebnih, dogovorjenih popustov, ki se običajno nanašajo na določen, enkratni posel. Dvakrat letno in ob ukinitvi določenega dela prodajnega asortimenta svojim kupcem ponudi posebno ugodne cene za »staro zalogo«. Pri tem zmanjša lastno maržo na minimum (3%), saj je v njegovem interesu zmanjšati stroške skladiščenja in vodenja zaloge. Pri uvajanju novih proizvodov ali pri izvajanju trženjskih akcij se podjetje poslužuje promocijskih cen. Običajno oblikuje ugodne cene ali pa se poslužuje cen z dodatnim popustom (rabatom). Največja težava pri oblikovanju in prilagajanju cen na trgu je že nekajletno padanje cen v celotni panogi tako na našem kot tudi na celotnem evropskem trgu. Sami proizvajalci večinoma že poslujejo z izgubo, nekateri že celo

zapirajo posamezne tovarne. Zadnji dve leti se trudijo povišati cene papirja in kartona, vendar jim zaradi neenotnosti to ne uspe. Vedno se najde nekdo, ki noče sodelovati pri zvišanju cen oz. hoče izkoristiti prehodno obdobje. Prav tako prihaja v Evropo vedno več papirja in kartona z ostalih celin, predvsem Azije, ki je cenovno ugodnejša od evropskih proizvajalcev.

5.4 TRŽNE POTI

Glavna naloga veletrgovca s papirjem je učinkovita postrežba posameznega kupca. To pomeni, da je papir, po katerem kupec povprašuje, vedno na zalogi oz. je rok dobave minimalen. Večji kupci tudi pričakujejo prilagodljivost tranzitnih poslov oz. posebnih naročil njihovim potrebam in željam (nestandardni format papirja, kratek dobavni rok, brezplačna dostava ipd.).

Podjetje mora skrbeti za vodenje nabavne verige in logistike, kar pomeni oblikovati ustrezen redni prodajni asortiment, poskrbeti za organizacijo prevozov in hitrih dostav, financiranje, prevzem tveganja, oskrbovanje s tržnimi informacijami, tržno komuniciranje ipd. S tem podjetje Interpapir doda papirju dodano vrednost, ki jo porabniki tudi pričakujejo in temu primerno tudi plačajo.

Podjetje Interpapir prodaja blago na različne načine (Predstavitev podjetja Interpapir d.o.o., 2005, str. 12):

- prodaja blaga iz skladišča (zaloga v lastnem skladišču):
 - direktno do porabnika,
 - preko posrednikov do porabnika,
- prodaja blaga preko tranzita (direktna dostava iz tovarne do kupca), ki je namenjena predvsem večjim kupcem.

Podjetje ima sklenjene pogodbe s proizvajalci o prodajnih in plačilnih pogojih, o cenovni politiki, o protokolu sodelovanja in letnih bonusih. Proizvajalcem plača blago najkasneje v roku 60 dni od prejema.

Interpapir ima dve možnosti za fizično distribucijo papirja do sedeža oz. skladišča:

- prevzem papirja pri proizvajalcih; logistična služba poskrbi za prevoz papirja (špediterska pogodba),
- dostava papirja v Interpapirjevo skladišče, ki jo organizira proizvajalec.

Težava, s katero se srečuje podjetje na tržni poti, je prevelika zaloga papirja. V skladišču ima povprečno 1000 ton papirja, kar predstavlja ogromen strošek in je posledica slabega načrtovanja in nesistematičnega naročanja zalog. Težave ima tudi s skladiščnimi prostori in manipulacijo z blagom, kar povzroča zastoje v samem procesu servisiranja oz.

postrežbe kupcev. Skladiščne prostore in manipulacijo z blagom ima v najemu, kar se odraža pri slabi postrežbi tako kupcev, ki prevzemajo papir v skladišču kot tudi pri samem odnosu in ravnanjem z blagom. Tretja težava in veliki stroški pa so povezani s prevozi do porabnikov. Sicer je brezplačna dostava papirja ena od primerjalnih prednosti podjetja, vendar so stroški te usluge zelo visoki.

5.5 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržno komuniciranje je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi trgovsko podjetje posreduje informacije o temeljnih značilnostih izdelkov, da bi se porabniki lažje in hitreje odločili za nakup (Potočnik, 2002, str. 266).

Tržno komuniciranje je za trgovska podjetja pomembno zaradi treh razlogov:

- tržno komuniciranje je bistvena sestavina strateškega pozicioniranja podjetja,
- odločilno vpliva na informiranje in prepričevanje kupcev, da kupijo izdelek prav v tem podjetju,
- tržno komuniciranje pomaga ustvarjati zveste kupce, če so bili z izdelki in dodatnimi storitvami zadovoljni.

Za trgovsko podjetje sploh ni vprašljivo, ali naj komunicira ali ne, ampak komu, kaj in kako pogosto naj sporoča o sebi in izdelkih, ki jih ponuja. Tržniki morajo sporočiti ciljnim odjemalcem, da nek izdelek obstaja in kakšna je njegova vrednost.

Podjetje Interpapir uporablja pet orodij, ki tvorijo splet tržnega komuniciranja:

- oglaševanje,
- neposredno trženje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi,
- osebna prodaja.

Vsako leto se v letnem načrtu določi višina sredstev namenjenih tržnemu komuniciranju. Običajno ta sredstva sestavljajo interna sredstva (določen odstotek prihodka od prodaje) in prispevki dobaviteljev, ki so namenjeni tržnemu komuniciranju njihovih blagovnih znamk. Od vseh sredstev namenjenih tržnemu komuniciranju je podjetje v letu 2006 največ sredstev, to je kar 50%, porabilo za osebno prodajo, 20% za pospeševanje prodaje, 15% za neposredno trženje, 10% za odnose z javnostmi in 5% za oglaševanje. Razlog za tako razporeditev sredstev namenjenih tržnemu komuniciranju je v sami panogi, saj se proizvodi večinoma uporabljajo za proizvodno in drugo poslovno porabo (izjema so le fotokopirni in pisarniški papirji). Podjetje se sicer poslužuje vseh pet orodij, vendar pa je glavno orodje tržnega komuniciranja osebna prodaja, kar je značilnost komuniciranja na večini medorganizacijskih trgov.

a. Osebna prodaja

Prodajno osebje v podjetju sestavljajo trije zaposleni v notranji prodaji in štirje prodajniki na terenu. Notranje prodajno osebje opravlja posle po telefonu in sprejema možne kupce v podjetju, hkrati pa nudi podporo prodajnemu osebju na terenu, ki obiskuje sedanje in bodoče porabnike. Podjetje posveča posebno pozornost ključnim, velikim kupcem, za katere skrbi vodja prodaje, ki je še posebej usposobljen za tovrstno komuniciranje in ima večjo moč in samostojnost odločanja. Namen tovrstnega komuniciranja je graditev in utrjevanje medsebojnega dolgoročnega partnerstva. Kupci dandanes postajajo vse zahtevnejši in od prodajnega osebja pričakujejo, da bodo vedeli vse o izdelku, novih tehnologijah, da bodo znali svetovati, kateri material je primeren za posamezen projekt. Podjetje Interpapir se poslužuje tudi ostalih oblik osebne prodaje, in sicer:

- prodajnih predstavitev, predvsem pri večjih strankah,
- prodajnih srečanj:
 - predstavitev trendov in novosti, testiranj, svetovanja strokovnjakov,
 - družabnih, neformalnih srečanj,
 - prisotnost na sejmu Papirja in Grafike v Celju.

b. Pospeševanje prodaje

Z orodji pospeševanja prodaje želi podjetje na kratek rok povečati prodajo tako, da pripravi obstoječe kupce, da kupijo več in pogosteje, ter privabi nove kupce, ki običajno kupujejo pri konkurenci (Kotler, 1996, str. 615).

Orodja za pospeševanje prodaje, ki jih uporablja podjetje Interpapir so:

- katalogi, brošure, potiskani vzorci, predstavitve, certifikati ipd.,
- testni vzorci, ki so brezplačni in namenjeni testiranju materialov na različnih tiskarskih strojih,
- darila, ki so povezana z določeno aktivnostjo (akcijo) ali določenim časovnim obdobjem, praznikom,
- nagradne igre in tekmovanja, ki pritegnejo pozornost kupcev,
- rabati in znižanja za redne stranke ali za določene proizvode,
- sejem in prodajne predstavitve,
- družabna srečanja.

c. Neposredno trženje

Neposredno trženje predstavlja takšen trženjski splet, s katerimi skuša tržnik vzpostaviti neposreden stik z neznanim porabnikom, ga spoznati, oblikovati datoteko podatkov in jo uporabiti za selekcioniran trženjski pristop k zato segmentiranem trgu ob uporabi neposrednega stika, komuniciranja po pošti, po telefonu ali preko elektronskih medijev (Starman, 1994, str. 31).

Podjetje Interpapir se poslužuje predvsem orodij, kot so:

- direktno naslovljena pošta, ki omogoča lasten in poljuben izbor ciljne publike, lastno oblikovanje pošte in sporočila, ki je namenjen točno določeni publikii (novosti, najave akcij ali drugih aktivnosti),
- neposredno oglaševanje: to so oglasna sporočila, ki se pošiljajo neposredno izbranim posameznikom (predstavitvena pisma, katalogi, predstavitve),
- trženje po telefonu, ki se uporablja predvsem za pridobivanje novih, potencialnih kupcev.

Pri uporabi prvih dveh orodij se podjetje poslužuje navadne pošte in elektronskih medijev, predvsem elektronske pošte in spletne strani.

č. Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi zajemajo komuniciranje, ki podpira trženje izdelkov in storitev, in komuniciranje namenjeno oblikovanju dobre podobe podjetja v javnosti. So zelo pomembno orodje zaradi treh bistvenih značilnosti (Kotler, 1996, str. 616). Odnosov z javnostmi ne opravljajo le vodilni v podjetju ampak vsi, ki nastopajo v imenu podjetja, zato je zelo pomembno notranje komuniciranje, ki je namenjeno vsem zaposlenim in naj bi krepilo zavest o organizacijski kulturi in poslanstvu podjetja ter vzpodbujalo motivacijo zaposlenih. Podjetje Interpapir v ta namen organizira letno konferenco vseh zaposlenih, ki je tako neformalna kot formalnega značaja, organizira pa tudi mesečne sestanke vseh zaposlenih, na katerih se le-ti pogovarjajo o tekočih problemih in načrtih za naprej. Vse pomembne informacije so prav tako vidne na interni oglasni deski podjetja.

Za odnose z javnostmi zunaj podjetja pa Interpapir uporablja orodja, kot so:

- publikacije (letna poročila, katalogi, predstavitvene brošure...),
- sponzorstvo (kulturni in športni dogodki, društva iz lokalne skupnosti...),
- donatorstva, predvsem z materialom (prostovoljna društva, vzgojno-izobraževalne organizacije...),
- članki (v specializiranih revijah).

d. Oglaševanje

Oglaševanje je plačana oblika neosebne predstavljanja izdelkov ali storitev, ki jo plača znani naročnik. Z oglasi želi podjetje porabnike obveščati, prepričati in spomniti.

Podjetje Interpapir se oglaševanja poslužuje le v izjemnih primerih, saj se zaradi visokih stroškov in nezmožnosti ciljnega tržnega komuniciranja raje poslužuje ostalih orodij.

Podjetje oglašuje:

- v poslovnih časopisih (priloga vezana na sejemske ali kako drugo prireditve, dogajanja v lokalni skupnosti, izredni dogodki v podjetju),
- v specializiranih revijah (predstavitev novosti),
- na oglasni tabli na obvoznici,
- na transportnih sredstvih z logotipi in sloganom podjetja,
- z brošurami, predstavitvenimi katalogi.

Za izvajanje tržno komunikacijskega programa podjetje namenja in načrtuje sredstva v letnem načrtu, ki je v skladu s sprejetim trženjskim načrtom vseh aktivnosti na letni ravni. Del sredstev podjetje pridobi tudi od krovne organizacije Map, ki skrbi za lastne blagovne znamke in njihov razvoj. Za razvoj in promocijo blagovnih znamk, ki so v lasti proizvajalcev, pa so na voljo njihova sredstva, ki jih odobrijo na podlagi celoletnega načrtovanega količinskega nakupa in načrta aktivnosti za posamezno blagovno znamko. Določena sredstva za izvajanje tržno komunikacijskega načrta se pridobijo tudi s pomočjo večjih, enkratnih, za posamezno blagovno znamko pomembnih projektov, ki jih podjetje izvaja v sodelovanju s proizvajalci.

6 SWOT ANALIZA

SWOT analiza je analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki se jih mora podjetje natančno zavedati, saj se bo le tako lahko pravilno in pravočasno odzvalo na spremembe dejavnikov v okolju. Bistvo te celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij. Temelji na analizi makro okolja, okolja delovanja podjetja, kupčevega vedenja in samega podjetja. Ob ugotovljenih prednostih in slabostih trga in kupcev ugotavljamo priložnosti za podjetje in glavne nevarnosti, ki izhajajo iz prihodnjih trendov v makro okolju. Namen analize je ugotoviti, na katerih področjih ima podjetje prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so njegove slabosti, katere so njegove glavne nevarnosti in priložnosti, s katerimi se bo podjetje soočalo v prihodnosti (Treven, 1999, str. 651).

Tabela 7: SWOT analiza podjetja Interpapir

<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Uveljavljeno ime ○ Ugodna geografska lega in dostopnost (Ljubljana) ○ Organiziranost in delovanje v mednarodni skupini ○ Blagovne znamke priznanih proizvajalcev ○ Zanesljiva in učinkovita postrežba kupcev ○ Hiter odzivni čas na povpraševanja ○ Finančna stabilnost ○ Prilagodljivost in hitra rast podjetja ○ Partnerski odnosi s pomembnimi kupci 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nezadosten asortiment proizvodov ○ Pomanjkanje nižjih cenovnih ponudb papirja ○ Cenovna nekonkurenčnost pri določenih skupinah papirjev ○ Skladišče in manipulacija z materiali v najemu ○ Zamudno reševanje reklamacij
<p>PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Možnost strateških povezav med sorodnimi ali dopolnilnimi panogami ○ Razvoj novih tehnologij (digitalni tisk) in razvoj novih materialov ○ Odpiranje trgov na območju bivše Jugoslavije ○ Razvoj novih strateških dobaviteljev ○ Oblikovanje novih tržnih segmentov na trgu ○ Usmeritev na trženje komplementarnih dobrin ○ Naraščanja lastnih blagovnih znamk 	<p>NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nestabilna plačilna sposobnost in disciplina kupcev ○ Možnost vstopa velikih evropskih trgovcev na slovenski trg ○ Možnost vstopa poceni izdelkov iz Azije ○ Prezem ali združitve skupine Map ○ Povečanje neposredne prodaje proizvajalcev končnim kupcem ○ Nezadržno padanje cen ○ Prepočasna rast panoge ○ Nekonkurenčnost slovenskih porabnikov papirja (tiskarn)

Vir: Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007, 2006.

Podjetje mora za uspešno prihodnje poslovanje nujno pripraviti ustrezen strateški načrt, s pravilno izbranimi ciljnim trgi in prilagojenim trženjskim programom za vsak ciljni trg z upoštevanjem vseh elementov trženjskega spleta. Omogočiti mora nemoteno izvajanje načrta in uvesti enostaven in učinkovit sistem kontrole izvedbe načrta. Kot je razvidno iz zgornjih analiz, podjetje nima težav z rastjo prodane količine, velike težave pa mu povzročajo povečanje stroškov in nekaj nepredvidljivih dejavnikov, ki so ga v letu 2006 privedli do izgube. Najtežja naloga podjetja bo sprememba načina razmišljanja vseh zaposlenih. Z ustreznim izobraževanjem bo potrebno v zaposlenih vzbuditi trženjski način

razmišljanja, jih vključevati v ustvarjanje tržne strategije in pripraviti ustrezen motivirajoč sistem nagrajevanja zaposlenih. Če hoče postati podjetje tržno usmerjeno z namenom zadovoljevati potrebe kupcev in jim nuditi želeno zadovoljstvo, morajo vsi zaposleni v podjetju verjeti in zaupati tržni strategiji, predvsem pa si morajo želeli in imeti vpliv, da se le-ta pravilno in učinkovito izvaja.

7 CILJI IN STRATEGIJA TRŽENJA

7.1 VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE

Podjetje Interpapir je del mednarodne skupine Map, zato imajo vsa podjetja v skupini enako vizijo, poslanstvo in skupne vrednote.

Na hitro razvijajočem se trgu, z vedno več segmenti končnih porabnikov, je Map odločen postati vodilni in najučinkovitejši evropski trgovec s papirjem, ki bo zagotavljal in izvajal trženje, prodajo, e-poslovanje in logistični servis, ki bo presegel pričakovanja tako kupcev kot tudi dobaviteljev (Poslovna strategija Map Merchant Group 2005–2008). Njegovo poslovanje bo tudi v prihodnje temeljilo na načelih odličnih partnerskih odnosov s strankami, partnerstvu z dobavitelji in na profesionalnosti zaposlenih, ki uporabljajo »najboljšo prakso«.

Mapove vrednote usmerjajo vse zaposlene v ustvarjanje kulture podjetja in delovnega vzdušja med zaposlenimi in hkrati podpirajo Mapovo vizijo (Poslovna strategija Map Merchant Group 2005–2008):

1. Ne postavljamo si omejitev – smo odprti.
2. Povemo, kar mislimo, naredimo, kar obljubimo.
3. Vzpodbujamo ljudi, da razvijajo svoje maksimalne sposobnosti.
4. Spoštujemo drug drugega.

Pri viziji, poslanstvu in vrednotah je najpomembnejše, da se z njimi lahko poistovetijo vsi zaposleni v podjetju. Podjetje bo lahko uspešno poslovalo in dosegalo zastavljene cilje le z močno podporo zaposlenih ter z njihovo željo in voljo po uresničitvi zastavljenih ciljev.

7.2 CILJI TRŽENJA IN CILJNI TRGI

Uspešno podjetje si običajno postavlja splet ciljev, ki se delijo na finančne in trženske. Cilji morajo biti realno zastavljeni in dosegljivi, saj le tako lahko delujejo vzpodbudno na celoten kolektiv v podjetju. Osredotočeni so na ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti, doseganje primerne dobička ter ustvarjanje ustreznega ugleda podjetja (Kotler, Gary, 2004, str. 213).

Finančni cilji podjetja Interpapir za leto 2007 so (Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007, 2006):

- povprečna marža najmanj 10% (2006 je znašala 8,4%, leta 2005 9,3%),
- čisti dobiček v višini 210.000 EUR,
- obrat kapitala, ki je investiran v podjetje, naj bi dosegel 7,5% (leta 2006 je znašal 5,6%, leta 2005 pa 6,3%).

Trženjski cilji podjetja za leto 2007 so (Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007, 2006):

- prihodek od prodaje v višini 11,4 mio EUR, kar pomeni povečanje za 8% glede na leto 2006 (10,5 mio EUR),
- povečati prodajo na 13.400 ton, kar bi pomenilo 20% tržni delež,
- ohraniti oz. povečati povprečno ceno 850 EUR/tono.

Če želi podjetje doseči 228.000 EUR čistega dobička in je njegova ciljna stopnja dobička 2%, potem mora doseči 11,4 mio EUR prihodkov od prodaje. Ob predvideni povprečni ceni na tono, ki znaša 850 EUR, bo moralo podjetje prodati 13.400 ton papirja, kar pomeni povečanje prodaje za 7% v letu 2007. Za celotno panogo trgovine na debelo s papirjem in kartonom se za leto 2007 pričakuje velikost trga 67.000 ton, kar bi pomenilo 20% tržni delež podjetja Interpapir.

Glede na analizo v prvem delu diplomskega dela in trenutne razmere ter trende v panogi, bi bilo smiselno, da se podjetje Interpapir usmeri v prodajo proizvodov, ki sicer ne prinašajo velikih količin, a se prodajajo z občutno večjo razliko v ceni oz. zaslužkom. Ti proizvodi dosegajo maržo med 20% do celo 50%, kar v primerjavi z masovno prodajo predvsem grafičnih papirjev (3–10% marža) pomeni bistveno večji zaslužek na tono in posledično tudi zmanjšanje stroškov skladiščenja, prevozov ipd.

Na osnovi analize in poznavanja razmer v podjetju Interpapir predlagam, da se vodstvi podjetja in skupine Map v prihodnosti osredotočita na izdelavo trženjskega načrta, ki je kljub majhnosti podjetja izrednega pomena za nadaljnje uspešno poslovanje podjetja. Potrebno bo oblikovati cilje in smernice, ki naj bi vodile podjetje do uspešnih rezultatov. Še preden pa se podjetje odloči za načrtovanje in uresničevanje trženjske strategije, bo potrebna korenita reorganizacija dela znotraj podjetja in oblikovanje novih oddelkov (na primer prodajni oddelek naj se deli na notranjo prodajo, ki naj bi skrbela za redne, ustaljene posle, trženje po telefonu ipd., ter zunanjo prodajo, ki naj bi tržila papirje iz prodajnega asortimenta na trgu in s tem pridobivala nove posle in nove kupce). Precej truda in časa bo potrebno vložiti tudi v izobraževanje zaposlenih, saj bo potrebno opredeliti njihove odgovornosti in njihov odnos do podjetja in vizije, s poudarkom na razumevanju trženjske strategije, ter vzpodbuditi željo in moč spreminjanja strategije v merljive poslovne rezultate.

Če podjetje Interpapir želi doseči načrtovane finančne in trženjske cilje, predlagam, da poleg zgoraj omenjenih nalog poskrbi še za:

- oblikovanje ciljnih trgov in strategije trženja po posameznih trgih,
- razširitev prodajnega asortimenta tako v globino kot širino (glede na potrebe trga),
- potrebno se bo otresti prispodobe klasičnega trgovca na debelo, to pa pomeni povsem spremenjen pristop na trg (načrtno ustvarjanje potreb po določenem proizvodu na trgu, prodaja rešitev in zadovoljevanje potreb kupcev ipd.),
- vzpostavitev učinkovitega sistema vodenja in spremljanja zalog,
- najem skladiščnih prostorov, z lastno manipulacijo v skladišču in svojimi zaposlenimi,
- izobraževanje za pridobitev znanja in sposobnosti, ki so odločilne pri trženju papirjev, ki prinašajo visok zaslužek (prodaja argumentov, uporabnost, namembnost ipd.)
- raziskavo trga in pravočasen odziv podjetja na razvoj novih tržnih segmentov z velikim potencialom in kupno močjo. Nekateri bodo nastali zaradi razvoja tehnologije na primer digitalna tehnologija tiska, nova tehnologija pri izdelovanju embalaže in predelavi, ipd. Večina pa jih je bila v preteklosti povezana oz. odvisna od obstoječih segmentov, pri katerih niso imeli vpliva na izbiro papirja in so posledično začeli sami iskati najustreznejše materiale in tako oblikovali nove tržne segmente v panogi (založniki, oblikovalci). Ti novi segmenti so še vedno tesno povezani z obstoječimi, vendar sedaj samostojno odločajo o uporabi zelenih materialov.

Podjetje Interpapir bo v letu 2007 na veliki preizkušnji, če bo hotelo slediti vsem potrebnim spremembam, hkrati pa je to tudi priložnost, da si po petnajstih letih poslovanja in skoraj 20% tržnemu deležu oblikuje tržno strategijo, ki ga bo usmerjala in mu zagotavljala doseganje zelenih ciljev.

Uspešno podjetje je sposobno opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov, hkrati pa je pri uresničevanju in zadovoljevanju potreb in želja učinkovitejše in uspešnejše od konkurentov (Mercer, 1999, str. 122). Glede na predhodno analizo in trende v panogi naj bi podjetje v prihodnji strategiji izbire ciljnih trgov izvajalo strategijo pokrivanja celotnega slovenskega trga. Podjetje bo pokrivalo trg z diferenciranim trženjem, kar pomeni, da bo za vsak ciljni trg oblikovalo posebne, prilagojene trženjske programe glede na zahteve posameznega ciljnega trga (prilagojen asortiment, tržne poti, različni prodajni pogoji, prilagojeno tržno komuniciranje, prilagojeni poslovni odnosi in komuniciranje). Podjetje v preteklosti ni posvečalo pozornosti segmentaciji in izbiri ciljnih trgov. Pretekla okvirna segmentacija je temeljila na vrsti oz. skupini proizvodov, kar pa je podjetju onemogočalo kakršnokoli ciljno usmerjeno izvajanje aktivnosti.

Na podlagi ugotovitev, ki jih nudi analiza, je za podjetje najprimernejše, če obravnava

izbrane ciljne trge na podlagi dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo kupci, za določanje prodajnih pogojev in ostalih trženjskih aktivnosti pa bosta odločilnega pomena tudi velikost in plačilna disciplina posamezne stranke.

Ciljni trgi podjetja Interpapir so:

a. Tiskarne

Tiskarne, predvsem večje in srednje tiskarne, bodo v prihodnosti največji tržni segment. V zadnjih letih tiskarska dejavnost na slovenskem trgu narašča, saj se veliko tiskarskih projektov iz zahodne Evrope tiska v slovenskih tiskarnah, ki so po tehnologiji in kakovosti enakovredne, stroškovno pa učinkovitejše. Glede na to, da so tiskarne največji porabnik grafičnih papirjev, so za podjetje Interpapir zelo privlačen ciljni trg, vendar cenovno zelo občutljiv. Osnovne zahteve tiskarn so širok asortiment najrazličnejših materialov, tranzitni posli za večje projekte, uveljavljene blagovne znamke (za posamezne evropske projekte je predpisana blagovna znamka papirja), učinkovita in hitra dostava blaga, individualna cenovna politika in ugodnejše cene za posamezne projekte, pogodbeno sodelovanje z dogovorjenim letnim bonusom, učinkovito reševanje pritožb in reklamacij, obveščanje o novostih in novih materialih, dolgoročen partnerski odnos.

Glavne prednosti podjetja Interpapir so v trženju papirjev priznanih evropskih proizvajalcev, katerih blagovne znamke so velikokrat predpisane za določen projekt. Prav tako lahko Interpapir z dobrim sodelovanjem s proizvajalci nudi učinkovit sistem odgovaranja na povpraševanja, možnost dobave posebnih formatov papirja ter hitro dostavo papirja neposredno iz tovarne v tiskarno. Podjetje nudi individualne pogoje sodelovanja večjim tiskarnam in posebne pogoje za v naprej dogovorjene ali predpisane mednarodne projekte, ki se tiskajo v slovenskih tiskarnah. Tiskarska panoga je v Sloveniji dokaj razširjena, saj na trgu deluje približno 700 tiskarn, od tega podjetje Interpapir posluje s 310-imi.

Za leto 2007 podjetje napoveduje za ta ciljni trg prodajo 8.800 ton papirja in kartona ter posameznih specialnih papirjev, kar pomeni povečanje prodaje glede na leto 2006 za skoraj 20%. Tržni delež, ki naj bi ga doseglo podjetje Interpapir na ciljnem trgu s prodanimi količinami, v primerjavi z ostalimi trgovci papirja in kartona, naj bi po pričakovanjih znašal 20% (Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007, 2006).

b. Predelovalci papirja in kartona

Za podjetje bodo pomemben tržni segment tudi predelovalci papirja in kartona, saj je na področju ponudbe naredilo velik korak s ponudbo blagovnih znamk grafičnih kartonov in specialnih papirjev, ki omogočajo konkurenčno ponudbo na trgu. Ta tržni segment ima velik potencial zaradi farmacevtske, kozmetične in prehranske dejavnosti, za katere predelovalci izdelujejo predvsem embalažo, različne obrazce ter navodila za uporabo. Osnovne zahteve predelovalcev so materiali z ustreznimi certifikati (primerni za hrano,

zdravila), konstantnost zaloge določenih materialov, stabilna kvaliteta in stabilne cene, hitra in učinkovita dostava, ugodni plačilni pogoji.

Glavne prednosti podjetja Interpapir so v zadostnem asortimentu in možnosti izbire različnih kvalitet in cen materialov, strokovna usposobljenost prodajnega osebja in možnost svetovanja strokovnjakov, testiranje materialov ter podpora proizvajalcev.

Ciljni trg predelave papirja in kartona po ocenah podjetja Interpapir vključuje 300 podjetij, od tega podjetje posluje s 109-imi. Za leto 2007 je napoved prodaje 3.000 ton papirja in kartona ter posameznih specialnosti, kar pomeni povečanje prodaje glede na leto 2006 za 20%. Tržni delež, ki naj bi ga doseglo na ciljnem trgu s prodanimi količinami, v primerjavi z ostalimi trgovci papirja in kartona, naj bi po pričakovanjih znašal 30% (Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007, 2006). Prav v tem segmentu bo imelo podjetje Interpapir v prihodnosti priložnost ustvarjati večjo razliko v ceni, saj ta segment ni tako cenovno občutljiv, kot so npr. tiskarne.

c. Oskrbovalci pisarn – posredniki pisarniških materialov

Oskrbovalci pisarn bodo za podjetje velik ciljni trg na področju fotokopirnega in pisarniškega papirja. Ta tržni segment je cenovno najbolj občutljiv, saj nenehno pritiska na zniževanje cen. Poleg nizkih cen pa zahteva tudi kakovostno širino asortimenta (kvaliteta A, B, C), možnost izdelave lastne ovojnine, projektne posle, vzorce namenjene testiranju, veliko marketinško podporo, ki jo potrebujejo za pospeševanje prodaje pri svojih kupcih. Ta ciljni trg potrebuje posebno pozornost, saj se spremembe dogajajo iz dneva v dan, značilne so velike občasne količine nižjecenovnih ponudb papirja, ki v trenutku zrušijo cenovno politiko in pozicioniranje blagovnih znamk pisarniškega in fotokopirnega papirja na trgu. Druga nevarnost, ki ogroža prodajo tovrstnega papirja oskrbovalcem pisarn, so sami proizvajalci, ki so začeli dobavljati večje količine papirja kar direktno oskrbovalcem. Vsekakor pa je ta ciljni trg zelo zanimiv, saj zaradi kupne moči podjetje Interpapir ustvarja razmeroma visoko razliko v ceni papirja, kljub konkurenčni ponudbi na trgu.

Glavne prednosti, ki jih ima na tem področju Interpapir, so zanesljivi dobavitelji pisarniškega in fotokopirnega papirja, ki omogočajo izdelavo lastne ovojnine na željo kupca, konstantna zaloga papirja v skladišču, ki je vedno na razpolago, in učinkovite marketinške akcije, ki pomagajo oskrbovalcem pisarn pospeševati prodajo. Ena izmed prednosti podjetja je individualno obravnavanje strank in določanje prodajnih pogojev v skladu z dogovorom za posamezne posle. Za podjetje Interpapir so v glavnem zanimivi večji oskrbovalci pisarn, ki jih je na slovenskem trgu približno 60, od tega podjetje Interpapir posluje s 32-imi.

Za leto 2007 podjetje napoveduje za ta ciljni trg prodajo 1.200 ton pisarniškega in fotokopirnega papirja, kar pomeni povečanje prodaje glede na leto 2006 za dobrih 25%.

Tržni delež, ki naj bi ga podjetje na ciljnem trgu s prodanimi količinami doseglo, v primerjavi z ostalimi trgovci papirja in kartona, naj bi po pričakovanjih znašal 15% (Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007, 2006).

č. Grafični posredniki

Grafični posredniki bodo v prihodnosti eden najpomembnejših tržnih segmentov, saj sodelujejo s tiskarji, založniki, predelovalci, oblikovalci ipd. in jim poleg papirja in kartona nudijo tudi ostale grafične materiale. Njihov potencial je izjemno velik, saj jih večina uspešno posluje tudi na trgih bivše Jugoslavije. Temu primerne so tudi njihove zahteve, večji direktni posli po zelo ugodnih cenah, širok asortiment, stalna zaloga, ugodni plačilni pogoji, individualno obravnavani posli, skupni posli in projekti (partnerstvo).

Grafični posredniki so nastali zaradi potrebe po celotnem servisiranju končnih strank, ki potrebujejo vse na enem mestu, od ideje do izdelka. Za podjetje Interpapir je ta ciljni trg zelo privlačen, saj nudi možnost širjenja prodaje njegovih proizvodov tudi na ostale trge, omogoča dolgoročne partnerstvo s posameznimi grafičnimi posredniki in posledično zagotavlja poslovanje na dolgi rok. Prav tako so grafični posredniki ciljni trg, na katerem lahko pričakuje največjo ustvarjeno razliko v ceni, saj niso cenovno občutljivi oz. dajejo prednost kakovosti in spremljajočim prodajnim storitvam. Grafičnih posrednikov je v Sloveniji še razmeroma malo, približno 50, od tega podjetje Interpapir posluje s 14-imi največjimi. Približna ocena prodane količine za leto 2007 je 1.000 ton, kar pomeni povečanje prodaje glede na leto 2006 za skoraj 70%. Tržni delež, ki naj bi ga podjetje Interpapir na ciljnem trgu s prodanimi količinami doseglo, v primerjavi z ostalimi trgovci papirja in kartona, bi po pričakovanjih znašal 12%. (Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007, 2006).

Kombinacija izbranih ciljnih trgov bo podjetju zagotavljala stabilno in zanesljivo poslovanje. Na področju porabe in predelave papirja in kartona se bodo tudi v bodoče odpirale možnosti za nastanek novih tržnih segmentov (digitalna tiskarska tehnologija), na kar pa mora biti podjetje pripravljeno, da bo pravočasno ukrepalo.

d. Podsegmenti na podlagi velikosti in plačilne sposobnosti

Poleg ciljnih trgov, segmentiranih glede na dejavnost, bo podjetje v prihodnje upoštevalo tudi velikost posamezne stranke in njeno plačilno sposobnost (3D segmentacija), kar bo odlična osnova za postavljanje prodajnih in ostalih pogojev poslovanja. Ta instrument bo deloval tudi kot pomoč prodajnemu osebju pri pripravi prodajnih planov za posamezne kupce.

Vrednost vsake dimenzije bo lahko opredeljena s štirimi črkami A,B,C in D (A najboljša, D najslabša).

Podjetje bo za vsako stranko oblikovalo tri dimenzije (3D):

- prva dimenzija - velikost stranke na trgu (celotna nabava papirja v tonah),
- druga dimenzija - % celotne nabave papirja, ki se bo izvedla preko podjetja Interpapir,
- tretja dimenzija - finančna sposobnost oz. disciplina stranke (zamuda pri plačilih – število dni).

S pomočjo izbranih segmentiranih ciljnih trgov in s pomočjo 3D segmentacije bo podjetje Interpapir lahko posamezni skupini omogočilo prilagojene prodajne pogoje. Za bolj dobičkonosne in zveste odjemalce bo oblikovalo individualne ponudbe in gradilo dolgoročne partnerske odnose. Manj dobičkonosni odjemalci pa bodo imeli slabše pogoje oz. bodo primorani kupiti večjo količino ali pa bodo morali za manjše količine sprejeti višjo ceno.

7.3 STRATEGIJA TRŽENJA PO POSAMEZNIH SEGMENTIH

Cilji kažejo, kaj podjetje želi doseči, strategija pove, kako jih doseči. Tržna strategija je sestavni del strategije podjetja in vključuje vse elemente trženjskega spleta, ki opredeljujejo pot za doseganje zastavljenih trženjskih ciljev (Devetak, 1999, str. 271). V nadaljevanju bom opredelila posamezne elemente trženjskega spleta po posameznih ciljnih trgih. Pomembno pri strategiji trženja je, da so vsi elementi trženjskega spleta med seboj povezani, da delujejo usklajeno in predstavljajo konkurenčno prednost podjetja, ki je odločilnega pomena za nakupno vedenje in odločitev kupca. Posamezni elementi trženjskega spleta morajo biti dosledni in morajo odražati aktualno stanje, ki je prilagojeno trenutnim tržnim razmeram.

7.3.1 Tiskarne

Prodajni asortiment

Tiskarnam bo treba omogočiti širok asortiment ponudbe materialov bodisi v skladišču podjetja ali v skladišču proizvajalca z možnostjo hitre dostave. Prav tako bo potrebno tiskarnam dobaviti blagovne znamke, ki bodo predpisane za tiskanje posameznih evropskih projektov ob točno določenem času in na kraj, ki ga bo določila. Večina tiskarn bo tudi v prihodnje uporabljala grafične papirje in kartone, vedno več pa bo zahtev tudi po oskrbi z različnimi specialnimi papirji. Predvsem bo pomembno, da bodo imele tiskarne možnost nakupa posebnih formatov, zelenih količin, da bodo postrežene učinkovito od povpraševanja do dobave, zelo pomembno pa bo tudi hitro in učinkovito reševanje reklamacij.

Oblikovanje cen

Pri ciljnih trgov tiskarstvo, predvsem pri velikih tiskarjih, se bo tudi v bodoče prodajna cena oblikovala na osnovi pribitka, vendar pa se bo hkrati upoštevalo tudi trenutno stanje

cen na trgu. Glede na novo 3D segmentacijo bo lažje definirati cenovne pogoje, ki bodo odvisni od potenciala, velikosti in plačilne discipline posameznega kupca. Določene bodo meje razredov oz. minimalna dovoljena prodajna cena za posamezno stranko glede na 3D segmentacijo. Kljub temu pa bo imelo prodajno osebje za večje, enkratne posle možnost določiti nižje cene. Drugače bo veljalo le za tiskarne, s katerimi bo imelo podjetje sklenjeno pogodbo in individualne pogoje poslovanja, kot so prilagojena cenovna politika in ugodnejše cene za posamezne projekte, letni bonus glede na količino ter plačilni skonti. Občasne priložnosti bodo omogočale tudi prilagajanje cen in sicer ob uvajanju novega proizvoda, ob različnih promocijskih akcijah, cenovne popuste in ugodnosti glede na naravo posla in kupca.

Tržne poti

Pri tiskarjih bodo zelo pomembne učinkovite prodajne storitve, kar pomeni predvsem hitro in kakovostno dostavo ob dogovorjenem času na dogovorjeno mesto. Tiskarne bodo tudi v bodoče največji uporabniki tranzitnega poslovanja (neposredna dostava papirja iz tovarne) hkrati pa jim bo treba omogočiti tudi nemotene dobave iz zaloge skladišča podjetja Interpapir, kar bo zahtevalo učinkovito načrtovanje nabave papirja na zalogo (upoštevanje kontinuiranih poslov, skladiščenje papirja za znane kupce, ipd.). V prihodnosti bo treba tudi poenostaviti sam postopek naročanja. Predvsem velikim tiskarnam, s katerimi bodo sklenjene dolgoročne pogodbe o sodelovanju, bo podjetje omogočilo vpogled v trenutno zalogo ter možnost elektronskega povpraševanja in naročanja materialov, kar bo poenostavilo celoten postopek.

Tržno komuniciranje

Pri tržnem komuniciranju s tiskarnami se bo največ uporabljala osebna prodaja. Pri velikih tiskarnah to pomeni večkratni obisk prodajnega osebja v tiskarni, pri manjših le telefonsko komuniciranje in enkrat letno obisk kupca. Za tiskarje bodo tudi v bodoče izrednega pomena katalogi in brošure, v katerih bodo opisane tehnične karakteristike posameznega materiala, in testni vzorci, ki bodo morali biti vedno na voljo za brezplačno testiranje papirjev. Za zaposlene v tiskarnah bo potrebno organizirati izobraževanja in predstavitve s področja novosti in tehnik tiskanja ter uporabe papirja, vsaj enkrat letno pa naj bi se organiziralo tudi srečanje s poudarkom na druženju in zabavi. Pozornost bo treba nameniti tudi obdarovanju poslovnih partnerjev s primernimi darili ob najrazličnejših priložnostih (novoletni prazniki, osebni jubileji, ipd.). Pri uvajanju novosti ali obvestilih bo treba tiskarjem poslati pošto s kasnejšim telefonskim ali osebnim pojasnilom. Vsekakor bo dobrodošlo sodelovanje s tiskarji pri sponzoriranju ali donacijah tako pri skupnih projektih, kot tudi pri posameznih aktivnostih v njihovem domačem okolju.

7.3.2 Predelovalci papirja in kartona

Prodajni asortiment

Glavna zahteva za predelovalce papirja in kartona bodo materiali, ki bodo ustrezno

označeni z mednarodno priznanimi certifikati, ki omogočajo neposreden stik materiala s hrano, zdravili, igračami. Na drugi strani pa bodo morali biti ti materiali na voljo v različnih kakovostnih razredih. V bodoče bo potrebno poskrbeti za pravilno razpršen asortiment potrebnih materialov tako med kakovostnimi razredi kot tudi znotraj razreda s primerno gramaturo, debelino in formatom papirja. Vsekakor bo potrebno razširiti asortiment tudi s ponudbo papirja in kartona v rolah. Ena izmed prioriternih nalog bo prepričati uporabnike končnih proizvodov predelovalcev (predvsem uporabnike embalaže za kozmetiko in farmacijo ter šolskega programa), da za lastno porabo predpišejo material, ki ga trži podjetje Interpapir. Tudi pri poslovanju s predelovalci papirja in kartona bo izjemnega pomena stalna zaloga materialov v skladišču, hitra dostava in učinkovito reševanje reklamacij. Posebna značilnost materialov za predelavo bo tudi v prihodnje hiter razvoj in izpopolnitev samih materialov kot tudi same tehnike obdelovanja, zato bo za prodajo teh materialov bistvenega pomena tehnično znanje prodajnega osebja, ki bo moralo spremljati novosti in razvoj, da bo znalo pridobljena znanja posredovati tudi strankam z nasveti pri pravilni izbiri materiala.

Oblikovanje cen

Pri papirjih, namenjenih za predelavo, se bo podjetje tudi v prihodnosti srečevalo z dvema ekstremoma. Na eni strani bo papir in karton široke porabe s cenovno zelo občutljivimi porabniki, na drugi strani pa bodo prestižni kartoni ali specialni papirji, pri katerih cena ne bo igrala glavne vloge. Prodajna cena se bo v obeh primerih oblikovala na osnovi pribitka. Pri materialih široke porabe bo pomembna konstantnost cen, saj bo šlo za kontinuirane in vnaprej dogovorjene posle. Osnova za oblikovanje cen bo 3D klasifikacija stranke, večji projekti bodo imeli ustrezno projektno ceno, pomembnejše stranke pa tudi letno pogodbo z zajamčeno ceno za najmanj četrletje. Tudi v prihodnosti se bo podjetje posluževalo promocijskih cen ob uvajanju novih blagovnih znamk, cenovnih popustov in ugodnosti ob posameznih priložnostih.

Tržne poti

Predelovalcem bo potrebno omogočiti nemoteno oskrbo z želenimi količinami določenega materiala, kar pomeni konstantno zalogo v skladišču in na drugi strani tudi ustrezen posloven dogovor s proizvajalci, da bodo omogočili hitro dostavo želenega material v primeru večjih, nenačrtovanih naročil. Vzpostaviti bo potrebno način komuniciranja, ki bo omogočal kar se da natančno predvidevanje porabe določenega materiala za posamezne kontinuirane posle in s tem konstantno zalogo, ki bo zagotavljala nemoteno oskrbo predelovalcev s strani podjetja Interpapir. Prav tako bo potrebno poenostaviti in pospešiti sam postopek naročanja materialov, od povpraševanja do izvedbe, s pomočjo učinkovitejše uporabe elektronskega poslovanja.

Tržno komuniciranje

Tudi pri predelovalcih se bo v bodoče uporabljala predvsem osebna prodaja, saj je svetovanje na mestu odločilnega pomena pri trženju materialov, namenjenih predelavi.

Podjetje bo uporabljalo tudi neposredno pošto pri objavljanju novosti, s pošiljanjem tehničnih podatkov o materialih, brošure z nasveti in testnimi vzorčki. V sodelovanju s tehničnim osebjem s strani proizvajalcev teh materialov bo podjetje uvedlo izobraževalne dneve v obliki delavnic ali strokovnih ekskurzij, na katerih bodo predstavljene novosti oz. izboljšave materiala, ki bodo prikazane in testirane tudi s praktičnega vidika. Prodajo bo podjetje skušalo pospešiti tudi z nagradnimi igrami, npr. z zbiranjem kuponov, izbiro najlepšega izdelka narejenega iz blagovnih znamk, ki jih trži podjetje, žrebanjem ipd.

7.3.3 Oskrbovalci pisarn

Prodajni asortiment

Oskrbovalci pisarn bodo porabniki predvsem fotokopirnih, pisarniških in digitalnih papirjev. Za te vrste izdelke bo izrednega pomena blagovna znamka in pa ovojnina papirja. Podjetje bo moralo previdno izbrati ustrezen asortiment znanih blagovnih znamk in znotraj le-teh ustrezne kakovostne in cenovne razrede, ki bodo omogočale oskrbovalcem pisarn nadaljnjo pestro ponudbo pisarniških papirjev. Trend v prihodnosti bo tudi oblikovanje lastnih blagovnih znamk večjih oskrbovalcev pisarn, ki jim jih bo potrebno zagotoviti po konkurenčnih pogojih in z dostavo po potrebi. Nekaj več pozornosti bo potrebno nameniti prodaji specialnih digitalnih papirjev, kjer bo potrebno izpostaviti odločilne prodajne argumente.

Oblikovanje cen

Na splošno se bo tudi v bodoče prodajna cena oblikovala na osnovi pribitka, vendar se bo prav pri tem ciljnim trgu najbolj spreminjala in prilagajala razmeram na trgu, saj bo po napovedih tudi v bodoče ta ciljni trg najbolj cenovno občutljiv. Tudi v tem segmentu bosta glavni vodili pri oblikovanju cen 3D klasifikacija in zvestoba stranke na podlagi dolgoročnih dobrih poslovnih odnosov. Pri oskrbovalcih pisarn bodo izjemnega pomena tudi promocijske cene ob uvajanju nove znamke in akcijske cene ob posameznih akcijah pri pospeševanju prodaje.

Tržne poti

Za oskrbovalce pisarn bo pomembno, da bo zelena količina in kakovost vedno na razpolago, to pa pomeni, da bo potrebno oblikovati ustrezno nabavno politiko določenih blagovnih znamk oz. lastnih blagovnih znamk, da bodo stroški skladiščenja čim nižji. Vsekakor bodo v tem primeru nujna pogajanja s proizvajalci najbolj prodajanih blagovnih znamk, da omogočijo nakup določene kvote papirja na odpoklic neposredno iz njihove zaloge. Na drugi strani bodo oskrbovalci pisarn pričakovali hiter odziv na njihove zahteve, brezplačno dostavo in nemoteno poslovanje. V ta namen bo podjetje v prihodnosti uvedlo sistem naročanja, da bi zagotovilo hitro in učinkovito postrežbo strankam (elektronsko naročanje, lastna skladiščna manipulacija, dostava ob zelenem času ipd).

Tržno komuniciranje

Za pridobivanje novih oskrbovalcev pisarn bo podjetje uporabljalo osebno prodajo s predstavitvami blagovnih znamk in testnimi vzorci, ki jih bodo lahko testirale stranke oskrbovalcev pisarn. Največ tržnega komuniciranja bo namenjeno pospeševanju prodaje in graditvi razpoznavnosti blagovnih znamk, ki bodo v prodajnem asortimentu. Te pospeševalne akcije bo podjetje izvajalo v sodelovanju z najzvestejšimi oskrbovalci pisarn. Podjetje Interpapir bo pripravilo zgodbo akcije, ustrezne letake, ki jih bodo lahko oskrbovalci pisarn naslovili na svoje stranke, na razpolago pa bodo dobili tudi zadostno število nagrad oz. daril, s katerimi bodo lahko pridobivali nove stranke ali večje posle. Prav tako bo podjetje podpiralo različne promocijske aktivnosti posameznih oskrbovalcev pisarn, z namenom graditve razpoznavnosti blagovnih znamk pisarniškega papirja podjetja Interpapir na trgu.

7.3.4 Grafični posredniki

Prodajni asortiment

Grafično posredovanje v obliki, kot ga pojmuje danes, se je začelo razvijati šele v zadnjih petih letih in se bo razvijalo in bo raslo tudi v prihodnje. To bo tudi v prihodnosti eden izmed najzahtevnejših ciljnih trgov, vendar tudi najbolj rastoč. Zahteve grafičnih posrednikov bodo usmerjene predvsem v razpoložljivost vseh zahtevanih blagovnih znamk in kakovosti, kar je za posameznega trgovca skoraj neizvedljivo. Podjetje Interpapir se bo trudilo, da bo imelo v svojem asortimentu materiale, ki se uporabljajo pogosteje, in si ustvarilo nakupne poti za hitro pridobitev preostalih materialov. V bodoče bo vloga in naloga podjetja Interpapir, kot tudi celotne skupine Map, pridobitev čim več projektov, pri katerih bo predpisana blagovna znamka iz prodajnega asortimenta podjetja Interpapir. To pa pomeni, da bo podjetje moralo v bodoče nameniti čas in sredstva za razvoj »back sellinga«, ki bo ustvaril potrebo na trgu po točno določenih blagovnih znamkah. Pri grafičnih posrednikih bodo pomembni tudi posamezni, individualni posli, kjer pa bo potrebna prilagodljivost in pogajalska moč do proizvajalcev.

Oblikovanje cen

Grafični posredniki bodo kupovali materiale po vsej Evropi, tako da bo cenovna konkurenca še močnejša. Podjetje Interpapir bo tudi v bodoče oblikovalo prodajno ceno na osnovi pribitka, vsekakor pa se bo dogovarjalo za sodelovanje na letni ravni s pogodbo, ki bo stimulatívna, z dodatnimi bonusi na celotno letno količino in ugodnimi plačilnimi pogoji. Prav tako bo podjetje individualno obravnavalo potrebe grafičnih posrednikov pri izvedbi posebnih projektov, naročilu večjih količin in jim nudilo določene ugodnosti. Tudi v tem segmentu bo imela pri oblikovanju cen velik vpliv 3D segmentacija.

Tržne poti

Ker so grafični posredniki pri naročanju in uporabi papirjev nepredvidljivi, bodo bistvenega pomena fleksibilna nabavna politika in dogovori o skupnem sodelovanju s proizvajalci

želenih blagovnih znamk. Nekaj osnovnih zelo prodajanih blagovnih znamk bo podjetje imelo stalno na zalogi, predvsem za tiste posrednike, s katerimi bodo sklenjene letne pogodbe o sodelovanju. Za ostale pa bo potrebno organizirati hitro in zanesljivo postrežbo, da bo stranka lahko opravila posel brez večjih zapletov, kar se lahko izvede samo z dogovorom o zalogi na odpoklic neposredno iz proizvajalčevega skladišča. Podjetje Interpapir bo v prihodnosti posodobilo proces naročanja in postopek poslovanja s strankami ter oblikovalo sistem za hitro in učinkovito reševanje reklamacij.

Tržno komuniciranje

Pri grafičnih posrednikih bo podjetje uporabilo orodja osebne prodaje predvsem pri večjih strankah, saj je glavni namen graditev in utrjevanje dolgoročnega partnerstva in dolgoročnega poslovanja. Pri grafičnih posrednikih bo velik poudarek na raznovrstnih prodajnih srečanjih, od predstavitev novosti, testiranja materialov, svetovanja strokovnjakov, do strokovnih ekskurzij in predstavitev pri samih proizvajalcih materialov in testiranja na tiskarskih strojih. Podjetje bo grafične posrednike obveščalo o vseh spremembah in novostih, pošiljalo brošure, kataloge in brezplačne vzorce za testiranje posameznih materialov. V prihodnosti bo podjetje Interpapir del sredstev namenilo tudi skupnim tiskarskim projektom, kjer bo promoviralo kakovost blagovnih znamk iz prodajnega asortimenta.

V prihodnosti bo podjetje lahko dosegalo zelene cilje s pomočjo tržnega pozicioniranja celotnega podjetja in z učinkovitim izvajanjem strategije trženja po posameznih ciljnih trgih in hkratnemu iskanju novih možnosti za razvoj in zrelostno rast podjetja. Preden pa se bo lotilo izvajanja strategije trženja, bo moralo uvesti veliko sprememb v samem razmišljanju in odnosu zaposlenih do podjetja. Ustvariti bo potrebno delovno klimo, ki bo zaposlene motivirala, s pomočjo razumljivih in jasnih ciljev tako celotnega podjetja kot tudi vsakega posameznika. Predvsem pa bo pomembno, da podjetje omogoči zaposlenim, da uresničijo tržno strategijo podjetja.

8 SKLEP

Oblikovanje strategije ni lahka naloga, če temelji na resnem preučevanju vseh tržnih okoliščin in notranjih virov podjetja. To sem ugotovila tudi pri analiziranju podjetja Interpapir, ki je v zadnjih desetih letih bliskovito raslo in se razvijalo brez načrtno in natančno oblikovane strategije oz. v okviru strategije lastnice, celotne skupine Map, ki pa je v marsikaterih točkah preveč ohlapna, da bi postavljala smernice razvoju podjetja Interpapir. Zadnje leto je bilo za podjetje prelomnica, saj še vedno povečuje prodajo količin papirja v tonah, vendar pa se na račun višjih stroškov spopada z izgubo. To je le eden izmed razlogov, zakaj je potrebno začeti razmišljati o oblikovanju tržne strategije, ki naj bi začrtala glavne smernice in razvoj podjetja v prihodnosti.

Pri načrtovanju trženja sem poskušala odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Kje se podjetje trenutno nahaja?
2. Kaj želi doseči?
3. Kako bo doseglo zastavljene cilje?
4. Kako bo merilo uspeh?

Največ prostora sem namenila osnovi za izdelavo učinkovitega trženjskega načrta in sicer analizi trženjskega okolja. Podrobno sem opredelila vse dejavnike širšega zunanjega okolja in samega okolja delovanja podjetja, ki neposredno ali posredno vplivajo in bodo tudi v prihodnosti imeli velik vpliv na njegovo delovanje. Pri širšem okolju delovanja podjetja sem analizirala vplive ekonomskega okolja, pravno-političnega okolja, tehnološkega okolja, kulturnega in naravnega okolja. Pri analizi okolja delovanja podjetja sem pozornost usmerila v analizo panoge, njenih značilnosti in glavnih trendov, ocenila pa sem samo privlačnost panoge s pomočjo Porterjevega diamanta. Prav tako sem opisala tudi značilnosti kupcev in njihovo nakupno vedenje in na koncu analizirala še dosedanje delovanje podjetja na področju trženja po posameznih trženjskih elementih. Poglavje analize trženjskega okolja sem zaključila s SWOT analizo, v kateri sem zajela vse ugotovitve iz predhodnih analiz. Namen SWOT analize je bil povzeti prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, in katere so priložnosti in nevarnosti, ki jih lahko pričakuje in s katerimi se bo moralo soočiti v prihodnosti. S SWOT analizo sem tudi zaključila analitični del diplomske naloge in odgovorila na vprašanje, kje se podjetje trenutno nahaja, kar je osnova za razvoj trženjske strategije. V skladu s predhodnimi ugotovitvami in SWOT analizo ter ob upoštevanju zelenih ciljev celotne skupine Map, in CCE regije, v kateri deluje, sem opisala poslanstvo, vizijo in vrednote, na katerih temelji delovanje podjetja Interpapir.

Na podlagi ugotovitev iz analiz sem naslednji del diplomskega dela namenila opredeljevanju trženjskih ciljev in ciljnih trgov, ki jih bo podjetje obdelovalo v prihodnosti. Izvajalo bo strategijo pokrivanja celotnega trga, z diferenciranim trženjem, se pravi, da bo trženje prilagojeno posameznemu ciljnemu trgu. Ciljne trge sem izbirala po dejavnosti, ki jo kupec opravlja in sicer so to:

- tiskarne,
- predelovalci papirja in kartona,
- oskrbovalci pisarn,
- grafični posredniki.

V zadnjem delu naloge sem opisala oblikovanje strategije trženja po posameznih izbranih ciljnih trgih, ki so osnova, na kateri bo podjetje gradilo prihodnjo usmeritev.

Za podjetje in njegov zdrav razvoj je izrednega pomena, da na osnovi izčrpne analize in smernic, ki so podane v diplomskem delu, oblikuje strategijo trženja. Vsekakor mora

nameniti veliko časa in truda razumevanju in sprejetosti strategije s strani vseh zaposlenih. Pomembno je vključevanje vseh zaposlenih v samo oblikovanje strategije, saj bodo zaposleni le tako imeli občutek, da je tudi njihovo mnenje pomembno in da so imeli vpliv na oblikovanje razvoja podjetja. Novi strategiji bo potrebno prilagoditi organiziranost posameznih oddelkov, nujno pa bo potrebno opredeliti naloge in odgovornosti vsakega posameznika. Velik vpliv na uspešno izvajanje strategije ima tudi način komuniciranja in prenos informacij med zaposlenimi ali oddelki. Pri izvrševanju strategije mora vodstvo podjetja s pravim vodenjem usmerjati in motivirati zaposlene, na drugi strani pa skrbeti za dolgoročni razvoj podjetja.

Da lahko podjetje meri uspešnost izvajanja tržne strategije, mora vodstvo pripraviti učinkovit sistem merjenja in kontrole. Sistem mora biti enostaven, razumljiv in pregleden ter dobro poznan vsem zaposlenim. Zaposlene mora motivirati, da so pri izvajanju strategije in doseganju zelenih rezultatov podjetja čim bolj učinkoviti, za kar morajo biti tudi ustrezno nagrajeni. Na drugi strani mora vzpostaviti tudi sistem sankcij, ki se uporabi pri neizpolnjevanju ciljev oz. neizvajanju strategije, ki pa mora biti konstruktivne narave.

Pri strategiji trženja je pomembno, da vodstvo nenehno spremlja njeno učinkovitost in primernost. Pri tako hitro spreminjajočih se razmerah na trgu je odločilna prednost podjetja, da se zna ustrezno, predvsem pa hitro prilagoditi tržnim razmeram in hkrati temu primerno prilagoditi tudi trženjsko strategijo. To bo v prihodnosti ena izmed pglavitnih prednosti, ki bo ločila zmagovalce od poražencev.

Podjetje Interpapir ima veliko možnosti za uspešen razvoj, saj ima ogromno oporo v celotni skupini, pri kateri lahko črpa znanje in izkušnje. Na slovenskem trgu bo lahko izkoriščalo prednosti velike skupine, na drugi strani pa bo zaradi svoje majhnosti lahko izkoristilo določene prednosti, kot so prilagodljivost, hitrost odziva na spremembe na trgu in zapolnjevanje tržnih niš. Vsekakor mora podjetje najprej postaviti osnovo in smernice razvoja, reorganizirati delovanje podjetja in zaposlenih, postaviti učinkovit in motivirajoč sistem uresničevanja strategije in na koncu opredeliti sistem kontrole in nadzora.

Podjetje bo uspelo, če bo v svoje poslovne funkcije znalo vpeljati miselnost in pristope, ki postavljajo v ospredje ustvarjanje vrednosti za kupca, nenehno izboljševalo tiste poslovne procese, ki kupcu prinašajo dodatne koristi, ter imelo sposobnost vodenja in odločanja prenesti na vse ravni zaposlenih. Le tako bo imela strategija trženja možnost, da zaživi in preživi na trgu, ki je iz dneva v dan zahtevnejši.

9 LITERATURA

1. Baker Michael J.: The Marketing Manual. Oxford : Butterworth Heinemann, 1998. 279 str.
2. Brooksbank Roger: The basic marketing planning process: a practical framework for the smaller business. Marketing Intelligence & Planning, Bradford, 14(1996), 4, str. 16-23.
3. Carson David e tal.: Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach. London : Prentice hall Europe, 1995. 296 str.
4. Devetak Gabrijel: Strategija marketinga. Organizacija, Kranj, 32 (1999), 5, str. 271-277.
5. Gilmore Audrey, Carson David, Grant Ken: SME marketing in practice. Marketing Intelligence & Planning, Bradford, 19(2001), 1, str. 6-11.
6. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 353 str.
7. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
8. Kotler Philip, Gary Armstrong: Principles of Marketing. Tenth ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 2004. 661 str.
9. Mercer David: Trženje za managerje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 164 str.
10. Porter Michael E.: Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Economic Performance. New York : The Free Press, 1995. 557 str.
11. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 531 str.
12. Sfiligoj Nada: Marketinško upravljanje. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999. 157 str.
13. Simkin Lyndon: Addressing organizational prerequisites in marketing planning programmes. Marketing Intelligence & Planning, Bradford, 14(1996), 5, str. 39-46.
14. Starman Danijel, Hribar Jože: Direktni marketing: koncepti in metode. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 179 str.
15. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 18 (1993), 7-8, str. 493-505.

10 VIRI

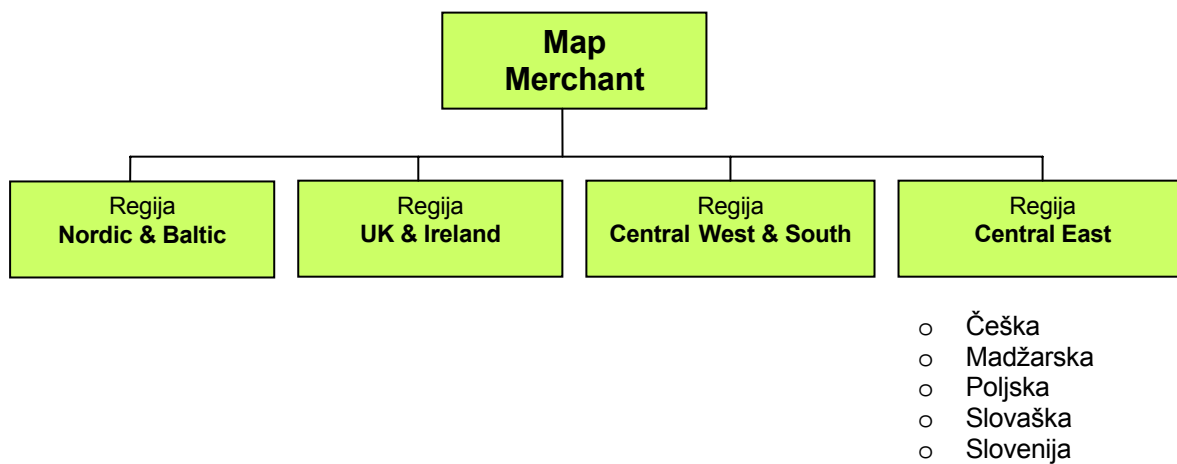
1. Aktualno - pomladanska napoved in tekoča gospodarska gibanja. Ekonomsko ogledalo, Ljubljana, 2006, 4, str. 3-5.
2. Aktualno. Ekonomsko ogledalo, Ljubljana, 2006, 12, str. 3-4.
3. Aktualno. Ekonomsko ogledalo, Ljubljana, 2007, 1, str. 3-8.
4. Interni podatki podjetja Interpapir d.o.o.. Ljubljana : Interpapir d.o.o., 2006.
5. Letni načrt podjetja Interpapir d.o.o. 2007. Ljubljana : Interpapir d.o.o., 2006. 79 str.
6. Letno poročilo Map Merchant Group Ltd za leto 2006, London: Map Merchant Group Ltd, 2007. 196 str.
7. Management Report – Interpapir 2006. Ljubljana : Interpapir d.o.o., 2007. 7 str.
8. Poslovna strategija Map Merchant Group 2005-2008. London : Map Merchant Group Ltd, 2004. 213 str.
9. Poslovno poročilo podjetja Interpapir d.o.o. 2006. Ljubljana : Interpapir d.o.o., 2007. 87 str.
10. Predstavitev podjetja Interpapir d.o.o.. Ljubljana : Interpapir d.o.o., 2005. 38 str.

PRILOGE

PRILOGA 1

Organizacijska struktura trgovske skupine Map Merchant Group

Slika 1: Organizacijska struktura Map Merchant Group

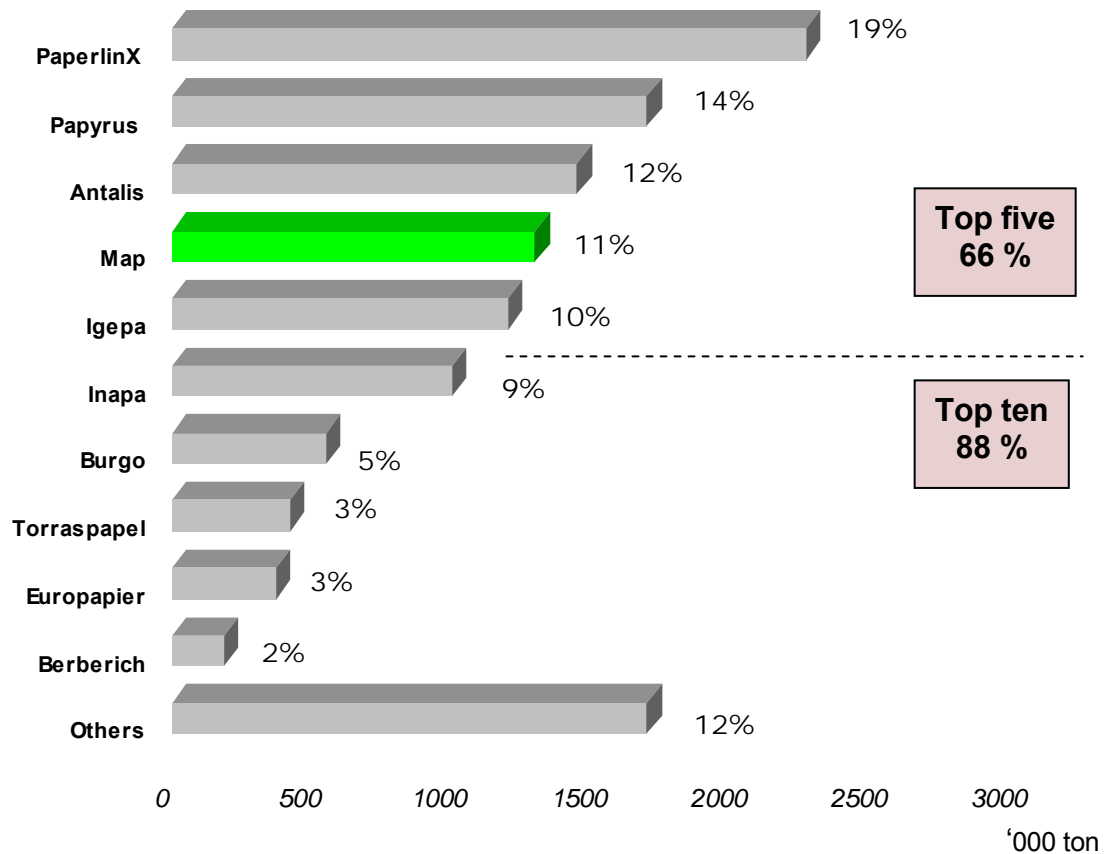


Vir: Poslovna strategija Map Merchant Group 2005-2008, 2004

PRILOGA 2

Tržni deleži posameznih trgovskih skupin v Evropi

Slika 2: Tržni deleži posameznih trgovskih skupin v Evropi leta 2006



Vir: Letno poročilo Map Mechant Group Ltd za leto 2006

PRILOGA 3

Prodajni program podjetja Interpapir po blagovnih znamkah

1. GRAFIČNI PAPIRJI IN KARTONI

- Brezlesni ofsetni papirji in kartoni:
 - Dito (Map Merchant Group),
 - Speed-e (International paper).

- Enostransko in dvostransko premazni papirji:
 - Claro (Map Mechant Group),
 - 2u (Morim UK),
 - Mega (Zanders).

- Voluminozni papirji:
 - Galerie Book (M-real),
 - Vega (Marchi & Burgo),
 - Munken, Amber (Arctic paper).

- Embalažni kartoni:
 - Incada Silk, Exel (Iggesund paperboard),
 - Invercote (Iggesund paperboard),
 - Galerie Boards (M-real),
 - Tipo 807, Tipo 112, Tipo 117 (RenoDeMedici).

2. SPECIALNI PAPIRJI

- Samolepilni papirji in folije:
 - Raflatac materiali (Raflatac).

- Samokopirni papirji:
 - Reacto (Koehler).

- Termalni papirji:
 - Koehler Thermal (Koehler).

- Sintetični papirji:
 - Yupo materiali (Yupo).

3. KREATIVNI PAPIRJI

- Kreativni papirji, kartoni in kuverte:
 - Fedrigoni materiali (Fedrigoni),
 - Favini materiali (Favini),
 - Olin (Map Austria),
 - Marmor (Koehler).

- Prestižni papirji, kartoni in kuverte:
 - Gmund materiali (Gmund),
 - Ikono (Zanders).

4. FOTOKOPIRNI IN PISARNIŠKI PAPIRJI

- Symbio Text, Graphic (Map Merchant Group),
- Image Smart, Universal, Impact (Map Merchant Group),
- barvni papirji Fashion (Map Merchant Group),
- Data Copy (M-real),
- Rey (International paper),
- digitalni papirji DCP (Clairefontaine).

PRILOGA 4

Primer splošnega cenika podjetja Interpapid

cena v
EUR/polo

GMUND	možnosti in barve	g/m ²	format	pol/zav	zavitek	500 pol	1000 pol		
Kaschmir Cotton	white	100	70 x 100	250	0,7479	0,6503	0,5911		
		135		125	1,0100	0,8779	0,7981		
		170		100	1,2713	1,1055	1,0050		
		250		100	1,8697	1,6258	1,4780		
	cream	100		250	0,7975	0,6935	0,6304		
		135		125	1,0767	0,9362	0,8511		
		170		100	0,3558	1,1789	1,0717		
		250		100	0,9938	1,7338	1,5761		
	deep blue new green true red	250		100	2,2407	1,9484	1,7713		
	dark green brown orange				2,1792	1,8950	1,7227		
	Kaschmir Cloth	white		400	70 x 100	50	14,9002	12,9567	11,7788
		true red					16,0702	13,9741	12,7037
deep blue									
Kaschmir kuverte		100	11 x 22	100	0,1909				
			16,2 x 22,9		0,2985				
			22,9 x 32,4		0,5132				