

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KONKURENČNOST IN RAZVOJNE MOŽNOSTI SLOVENSKE  
LESNE INDUSTRIJE**

Ljubljana, julij 2005

MATEJA TAJNIKAR

## **IZJAVA**

Študentka\_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom\_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne\_\_\_\_\_

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

# KAZALO

UVOD.....	1
<b>1. LESNA INDUSTRIJA.....</b>	<b>2</b>
1.1. OSNOVNE ZNAČILNOSTI .....	2
1.2. RAZVOJ LESNE INDUSTRIJE V SLOVENIJI.....	3
1.3. OSNOVNE ZNAČILNOSTI LESNE INDUSTRIJE V EVROPSKI UNIJI .....	4
1.4. INDUSTRIJSKA POLITIKA.....	5
<b>2. ANALIZA KONKURENČNOSTI SLOVENSKE LESNE INDUSTRIJE .....</b>	<b>6</b>
2.1. EMPIRIČNI MODELI, KI KAŽEJO VZROKE NEKONKURENČNOSTI .....	6
2.1.1. Model bruto dodane vrednosti na zaposlenega (BDV/Z).....	7
2.1.2. Model dobička .....	7
2.1.3. Model rentabilnosti prodaj (ROS).....	8
2.2. ANALIZA KONKURENČNOSTI SLOVENSKE LESNE INDUSTRIJE .....	8
2.2.1. Kazalci konkurenčnosti.....	9
2.2.2. Dejavniki konkurenčnosti .....	12
<b>3. IZVOZNA SPOSOBNOST SLOVENSKE LESNE INDUSTRIJE .....</b>	<b>19</b>
3.1. STRUKTURA IZVOZA STAVBNEGA IN DRUGEGA POHIŠTVA .....	20
3.2. RAZKORAK MED RASTJO INFLACIJE IN TEČAJEM EVRA.....	20
3.2.1. Apreciacija tolarja .....	21
3.2.2. Strategije za zavarovanje pred valutnim tveganjem.....	22
3.3. RAZISKAVA POTENCIALNIH TRGOV .....	23
3.3.1. Izvozna dejavnost .....	23
3.3.2. Poznavanje izvoznih trgov.....	24
3.3.3. Tveganost poslovanja na izvoznih trgih.....	24
3.3.4. Izdelki in storitve .....	24
3.3.5. Izvozne cene.....	25
3.3.6. Tržne poti in oblika vstopa na trg.....	25
3.3.7. Tržno komuniciranje na izvoznih trgih.....	26
3.3.8. Institucionalna podpora .....	26
3.4. ZNAČILNOSTI EVROPSKEGA POHIŠTVENEGA TRGA DO 2007.....	27
3.4.1. Rast pohištvenega trga.....	27
3.4.2. Ciljna izvozna tarča .....	27
3.4.3. Koncentracija v trgovini s pohištvom.....	28
3.4.4. Trg pohištva v Rusiji .....	28
3.5. STRATEGIJA ZA IZVOZNI USPEH V POHIŠTVENI PANOGI .....	29
3.5.1. Tržne niše .....	29
<b>4. RAZVOJNE MOŽNOSTI SLOVENSKE LESNE INDUSTRIJE .....</b>	<b>31</b>
4.1. SWOT ANALIZA.....	31
4.1.1. Prednosti.....	32
4.1.2. Slabosti .....	32
4.1.3. Priložnosti.....	33
4.1.4. Nevarnosti.....	34
4.2. RAZVOJNA VIZIJA .....	34
4.3. RAST BRUTO DODANE VREDNOSTI.....	35
4.3.1. Ukrepi.....	35
4.3.2. Gibanje BDV .....	36
4.4. ZAPIRANJE PRODUKTIVNE VRZELI .....	37
4.4.1. Simulacija BDV .....	37
4.4.2. Izvedljiva stopnja rasti BDV.....	37
4.4.3. Inovacijska dejavnost .....	38
4.5. GROZDENJE IN KONKURENČNOST.....	39
4.5.1. Lesarski grozd .....	39
<b>SKLEP .....</b>	<b>41</b>

**LITERATURA .....43**

**VIRI.....44**

**PRILOGE**

## UVOD

Lesna industrija v Sloveniji je ena od tradicionalnih predelovalnih panog, katere začetki segajo v drugo polovico 19. stoletja. Danes še vedno delovno intenzivna panoga, ki postaja okolju vse bolj prijazna, je izrazit neto izvoznik in s tega vidika za slovensko predelovalno industrijo zelo pomembna. Slovenska lesna industrija se je v zadnjih desetletjih srečevala z velikimi ekonomskimi spremembami, zato se je morala v zelo kratkem času notranje preoblikovati in prilagoditi na tržni način delovanja.

V okviru prvega poglavja diplomske naloge bom podrobneje predstavila zgodovinski razvoj slovenske lesne industrije, kateremu sledijo glavne značilnosti panoge v EU. Poglavje bom zaključila z industrijsko politiko, s katero želimo dolgoročno vplivati na prilagajanje gospodarske strukture številnim spremembam, ki v okviru trajnostnega družbenega razvoja dobivajo vedno večji pomen.

S pomočjo gradiv Gospodarske zbornice - Združenje lesarstva - bom v drugem poglavju analizirala stopnjo konkurenčnosti slovenske lesne industrije v obdobju od 1999 do 2003 in na tej osnovi poskusila ugotoviti ali se razvojna vrzel glede na povprečje predelovalnih dejavnosti v Sloveniji povečuje ali zmanjšuje.

V tretjem poglavju sledi analiza izvozne sposobnosti panoge s pomočjo ankete, ki jo je izvedel Center za mednarodno konkurenčnost v okviru projekta Internacionalizacije slovenskih lesarskih podjetij. V posameznih podpoglavjih bom prikazala vzroke, zakaj se povprečne izvozne cene zmanjšujejo, s katerimi tveganji se podjetja pri tem srečujejo in kateri so potencialni izvozni trgi, kjer je mogoče preko strategije tržnih niš dosegati višje izvozne cene in posledično višji dobiček.

Dolgoročna rešitev podjetij v lesni industriji so konkurenčne prednosti, ki bodo temeljile na tehnološkem napredku, raziskavah in razvoju ter v izobraževanju. V ta namen bom v četrtem poglavju na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz SWOT analize, podala razvojne cilje in možnosti slovenske lesne industrije. Eden izmed mogočih načinov povečanja konkurenčne prednosti so tudi industrijski grozdi, v okviru katerih se lahko ustvarijo ugodne razmere za prihodnji razvoj.

# 1. LESNA INDUSTRIJA

## 1.1. Osnovne značilnosti

Lesna industrija<sup>1</sup> kemično in mehansko predeluje oziroma obdeluje les, ki je rezultat biološkega procesa v gozdu. Primeren obseg gozdne površine, ki je vir lesa, je pogoj za nastanek in razvoj lesne industrije. Če vemo, da približno polovico slovenskega ozemlja pokrivajo gozdovi, ne preseneča, da je lesna industrija ena najstarejših, tradicionalnih, delovno intenzivnih in nadpovprečno izvozno usmerjenih panog slovenske industrije.

Lesna industrija ima vrsto komparativnih prednosti (Kerin, 2000, str. 3):

- les je, v primerjavi z rudami, nafto in drugimi neobnovljivimi viri, kontinuirano obnovljiva surovina ;
- univerzalnost uporabe lesa izvira iz njegovih tehničnih, tehnoloških in estetskih kvalitet, različnost drevesnih vrst pa še razširja možnosti njegove uporabe;
- obdelovanje lesa ne onesnažuje okolja, če je za to ustrezno poskrbljeno;
- tehnološki procesi pri predelavi in obdelavi lesa zahtevajo minimalne količine vode;
- lesna industrija je delovno intenzivna panoga (več možnosti zaposlovanja);
- razvoj lesne industrije ima zaradi širokega razpona za proizvodnjo potrebnih polproizvodov pozitiven vpliv na razvoj drugih industrij.

Pod lesno industrijo razumemo danes proizvodnjo žaganega lesa, furnirja in plošč, impregniranje lesa, proizvodnjo pohištva, embalaže, stavbnega pohištva ter drugih izdelkov iz lesa. Po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) se lesna industrija uvršča med predelovalne dejavnosti (D) in je statistično razdeljena na dva sektorja:

- I. Primarni sektor: Obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva (DD 20) in
- II. Pohištveni sektor: Proizvodnja pohištva in druge proizvodne dejavnosti (DN 36).

Primarni sektor je razdeljen v pet podskupin:

20.10 Žaganje in skobljanje lesa ter impregniranje lesa

20.20 Proizvodnja furnirja, vezanega in slojastega lesa, ivernih, vlaknenih in drugih plošč

20.30 Stavbno mizarstvo

20.40 Proizvodnja lesene embalaže

20.50 Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, slame in protja

Proizvodnja pohištva in druge proizvodne dejavnosti so razdeljene v šest podskupin:

36.10 Proizvodnja pohištva

---

<sup>1</sup> V diplomski nalogi se zaradi boljše berljivosti in razgibanosti besedila izmenično uporabljata dve besedni zvezi lesna industrija in panoga (20+), ki imata v pričujočem delu enak pomen.

- 36.11 Proizvodnja sedežnega pohištva
- 36.12 Proizvodnja pohištva za poslovne prostore
- 36.13 Proizvodnja kuhinjskega pohištva
- 36.14 Proizvodnja drugega pohištva
- 36.15 Proizvodnja žimnic

## **1.2. Razvoj lesne industrije v Sloveniji**

V Sloveniji segajo začetki industrijske predelave lesa že v prvo polovico 19. stoletja. Slabo plačana delovna sila in izredno poceni lesna surovina sta omogočili hiter in dinamičen razvoj te gospodarske panoge. V tem obdobju so intenzivno izkoriščali le kvaliteten les, kar dokazuje podatek, da so predelali le slabo petino posekane lesne mase. Po prvi svetovni vojni se je pojavila proizvodnja končnih lesenih izdelkov. Izdelovali so pohištvo, stavbno pohištvo, tesarske izdelke, parket, zaboje, vžigalice in sode. Ustanovljeni so bili mnogi predelovalni obrati, ki so se kasneje razvili v velika lesnoindustrijska podjetja. Po drugi svetovni vojni se je slovenska lesna industrija relativno hitro razvijala in zasedla pomembno mesto v celotni industrijski proizvodnji Slovenije. Temelj njenega razvoja je tudi v tem obdobju predstavljala bogata založenost z lesom, že uveljavljena dolgoletna tradicija in razpoložljiva delovna sila. V prvih povojnih letih je prevladovala žagarska usmerjenost lesne industrije, vendar se je proizvodna struktura z leti vseskozi spreminjala v korist končnih lesnih izdelkov, kar pomeni, da je v okviru lesne industrije postajala vedno bolj pomembna pohištvena industrija. Lesna industrija se je v tem obdobju razvijala predvsem na osnovi domačih potreb, ki so se zaradi naraščajočega življenjskega standarda, naraščanja prebivalstva in zaradi hitre rasti obsega gospodarske aktivnosti hitro povečevale.

Razvoj je bil bolj kot z večjo produktivnostjo dela pogojen s povečanjem zaposlenosti, večjim investiranjem in novimi tehničnimi zmogljivostmi. S takšnim razvojem lesne industrije, ki je imela tradicijo v mizarških delavnicah, je proizvodnja v manjših obratih postajala vse manj pomembna. Gradili so velike tovarne, v katerih je bilo zaposlenih veliko ljudi, tehnologija pa je bila prirejena za velike serije izdelkov enostavnih oblik, ki jih je tedaj zahtevalo tržišče. Količina proizvodnje lesne industrije je v Sloveniji relativno hitro naraščala, žal pa kvaliteta izdelkov ni dosegala takšnih rezultatov.

Takšen ekstenzivni razvoj pohištva in ostalih izdelkov iz lesa je narekovala velika gradbena aktivnost doma in v tujini, ki je zahtevala veliko količino enakega blaga po čim nižjih cenah. Veliki industrijski obrati so lahko nizke cene zagotavljali zaradi prednosti masovne proizvodnje, kakovost proizvodnje pa je bila manj pomembna. Postopno so se razmere na domačem in tujem trgu začele spreminjati. Upadla je rast prebivalstva, zaradi česar se je umirila tudi gradbena aktivnost. To je povzročilo zmanjšanje povpraševanja po lesarskih proizvodih. Poslabšanje pogojev za najem potrošniških posojil, manjša kupna moč prebivalstva in zaostreni pogoji na področju investicij so pri nas dodatno vplivali na manjšo prodajo. Zaloge pohištva so se povečevale in to je povzročilo likvidnostne težave. Razvoj proizvodnje,

zaposlovanja in drugih področij je dosegel svoj vrhunec v začetku 80-ih let. V letu 1980 so bili nekateri kazalci poslovanja lesne panoge boljši od povprečja gospodarstva. V obdobju od 1982 do 1985 je bilo v panogi zaposlenih preko 35.000 delavcev. Največje število zaposlenih je bilo doseženo leta 1984 in sicer 35.441 (Mrak, 1998, str. 327). Po letu 1986 so se pogoji gospodarjenja za slovensko lesno industrijo pričeli vse bolj zaostrovati. Uspešnost lesne industrije je nazadovala. V obdobju od 1986 do 1989 se je število zaposlenih zmanjšalo na 29.500, do leta 1993 pa na 22.000.

Največji pretres je panoga doživela z osamosvojitvijo Slovenije in izgubo trgov nekdanje Jugoslavije. V okviru panoge je bila pohišvena industrija tista, ki je imela največje finančne težave. Prišlo je do zmanjšanja obsega proizvodnje in prodaje pohištva zaradi nezaupanja potrošnikov v prihodnost, majhnega povpraševanja, stagnacije razpoložljivega dohodka, visokih obrestnih stopenj ter krčenja izvoznih trgov. Prav tako so se zmanjševale tudi investicije in krčila so se delovna mesta (Kerin, 2000, str. 6). Po skoraj desetletju kritičnih let je šele leto 1994 pomenilo nekakšno prelomnico. Od tega leta naprej se je obseg proizvodnje stalno povečeval, čeprav je število zaposlenih upadalo.

V devetdesetih letih je bila lesna industrija predimenzionirana, kar pomeni, da je imela preveč zaposlenih in prevelike zmogljivosti. Lesna industrija v Sloveniji je bila sposobna proizvesti veliko več, kot so slovenski trg in obstoječi tuji trgi bili sposobni absorbirati. Orientirana je bila na serijsko proizvodnjo, ki je zaostajala v tehnološkem in organizacijskem pogledu. Iz tega so sledile logične strateške usmeritve v smeri izboljševanja tehnologije in organizacije dela, prilagajanja tehnologije manjšim serijam, povečanja produktivnosti dela, racionalnejše organiziranosti, prilagajanja proizvodnih programov novim tržnim situacijam, zmanjševanja zaposlenih (Mrak, 1998, str. 327).

Lesno panogo, ki je v letu 2003 zaposlovala 21.618 zaposlenih, sta na prelomu v novo tisočletje vodili vprašanje: »Ali je slovenska lesna industrija dovolj konkurenčna in pripravljena na izzive enotnega trga EU?« in podvprašanje: »Kaj storiti v primeru, da je panoga nekonkurenčna oziroma kako sedanjo stopnjo konkurenčnosti še povečati?«.

### ***1.3. Osnovne značilnosti lesne industrije v Evropski uniji***

V Evropski uniji spada lesna industrija med pomembne, vendar ne med najpomembnejše panoge. K skupni proizvodnji predelovalne industrije EU prispeva lesna industrija šest odstotkov. Lesna industrija tudi v razvitem delu EU ni visoko donosna in konkurenčno učinkovita. Panoga namreč konstantno izgublja svoj delež v bruto dodani vrednosti (BDV) predelovalne industrije, vendar proti pričakovanju ne izgublja delovnih mest. Lesna industrija je v veliki meri surovinsko samozadostna, njena proizvodnja ciklično niha in se prilagaja cikličnemu povpraševanju zaradi recesij v gradbeništvu, nizkih rasti povpraševanja po pohištvu, postopne uporabe alternativnih materialov, ki vse bolj nadomeščajo les, ter velikih pritiskov na znižanje cen kot posledica presežnih proizvodnih zmogljivosti.



Vse bolj pomemben segment uspešnega poslovanja proizvajalcev v EU postaja intenzivno trženje. Večina proizvajalcev prodaja trgovcem na drobno ali pa nakupnim skupinam, vendar je vse bolj očitni tudi trend globalizacije, ker nekateri proizvajalci, predvsem iz Nemčije, opuščajo svojo proizvodno funkcijo in se usmerjajo na trgovsko.

Lesna in pohištvena industrija je v EU nekonkurenčna v primerjavi z novimi državami članicami iz Vzhodne Evrope. Deficit ima predvsem v stroških surovin, dela in energije. Da bi dvignila konkurenčnost se intenzivno usmerja v povečanje produktivnosti s pomočjo novih tehnologij, uvaja nove proizvode in materiale, aktivno tržno komunicira, razvija nove tržne poti in standardizira proizvode. V ta namen nudi tako imenovane horizontalne podpore na področjih raziskav in razvoja, ekologije, energetike, izvoza in zaposlovanja ter prestrukturiranja velikih sistemov. Lesarska podjetja na naraščajočo konkurenco odgovarjajo na eni strani z združitvami in prevzemi ter si tako ustvarjajo potrebno velikost obratov za masovno proizvodnjo in izkoriščanje prednosti v ekonomijah obsega, kar je značilno predvsem za sever EU. Po drugi strani se manjši proizvajalci usmerjajo predvsem v tržne niše, pri čemer se povezujejo v mreže in grozde ter tako izkoriščajo sinergijske učinke. Na podlagi skupnih investicij si zagotavljajo cenejši, subvencionirani razvoj trženja in analizo kvalitete.

#### **1.4. Industrijska politika**

V okviru trajnostnega družbenega razvoja igra danes vse bolj pomembno vlogo industrijska politika, s katero se želi dolgoročno vplivati na prilagajanje gospodarske strukture ekonomskim, tehnološkim, socialnim in okoljevarstvenim zahtevam ter spremembam. Industrijsko politiko pojmuje kot vladno sprejemanje in usklajevanje pobud za povečanje produktivnosti in konkurenčnosti celotnega gospodarstva ter posameznih sektorjev v njem ob sočasnem zagotavljanju ugodnih pogojev za realizacijo visoke rasti gospodarskih in zaposlitvenih potencialov. Usmerjena je na ponudbeno stran gospodarstva. Njeni osnovni instrumenti so subvencije, davčne olajšave, nakupi s strani države, trgovinska zaščita in izvozna politika, odnos do konkurence in regulacija trgov. V zadnjem obdobju se za dvig konkurenčne sposobnosti podjetij, ne glede na njihovo industrijsko specializacijo, vse bolj uveljavljajo ukrepi za vzpodbujanje mehkih dejavnikov razvoja, kot so izobraževanje delovne sile, državna vlaganja v raziskovalno-razvojne dejavnosti na ravni podjetij in institucij ter podpora malim in srednje velikim podjetjem ter njihovemu mrežnemu povezovanju (Kovačič, 2001, str. 10).

Slovenija do leta 1991 ni imela industrijske politike, njeni prvi zametki segajo v leto 1995, ko so njeni nosilci, vlada in ministrstva, pričeli oblikovati prve razvojne programe in programe prestrukturiranja za posamezne panoge znotraj predelovalnih dejavnosti. Učinkovita vladna industrijska politika je slovenski predelovalni industriji in s tem tudi lesni<sup>2</sup>, potrebna iz več

---

<sup>2</sup> Slovenska lesna industrija se v okviru predelovalne dejavnosti uvršča v prvo tretjino najpomembnejših sektorjev in ima v primerjavi z lesnim sektorjem EU z vidika zaposlitve, realizacije in bruto dodane vrednosti skoraj dvakrat večji pomen (Šivic, 2005, str. 4).

razlogov:

1. zaradi logične nadgradnje dosedanjega procesa tranzicijske stabilizacije v smeri ofenzivnega prestrukturiranja;
2. globalizacije poslovanja in integracijskih trendov v svetovnem gospodarstvu;
3. doseganja primerljivih konkurenčnih prednosti, ki zagotavljajo trajen gospodarski razvoj.

## **2. ANALIZA KONKURENČNOSTI SLOVENSKE LESNE INDUSTRIJE**

Konkurenčnost je sinonim za doseganje dobička na dolgi rok in za sposobnost podjetja, da pokriva stroške zaposlenih ter zagotovi nadpovprečne donose lastnikom podjetja (Buckley et al., 1998, str. 13). Prilagodljivost predelovalne dejavnosti je ključna za njeno konkurenčnost na globalnem trgu. Industrijski sektorji so prilagodljivi, če so sposobni hitro akumulirati in prezaposeliti produkcijske faktorje kot to zahtevajo nove poslovne priložnosti, ki jih ponuja izredna razvojna dinamika trgov. To pomeni, da podjetja na sektorski in mikro ravni reagirajo na tržne impulze in so se sposobna v ustrezno kratkem reakcijskem času strukturno prilagoditi (Kovačič, 2001, str. 15).

Predelovalne dejavnosti so v Sloveniji v primerjavi z EU nekonkurenčne zaradi izvajanja dodelavnih poslov z nizko dodano vrednostjo. Posledica tega sta nezadosten razvoj in nizki dobički (Bertoncelj Popit, 2003, str.12). Ena izmed nekonkurenčnih predelovalnih dejavnosti je tudi lesna industrija, zaradi česar je bila v letu 2000 izdelana Strategija razvoja slovenskega lesarstva, katerega glavni namen je bil spremljanje stopnje konkurenčnosti panoge.

### ***2.1. Empirični modeli, ki kažejo vzroke nekonkurenčnosti***

Z namenom, da bi odkrili pglavitne vzroke nekonkurenčnosti slovenske lesne industrije v obdobju od 1996 do 1999 je Združenje lesarstva pri GZS v sodelovanju s Centrom za mednarodno konkurenčnost, Ministrstvom za gospodarstvo in Slovensko razvojno družbo v letu 2000 empirično testiralo vzročno-posledične povezave med kazalci konkurenčnosti in dejavniki konkurenčnosti. Na podlagi vzorca 132 najpomembnejših podjetij iz primarnega (20) in povišvenega sektorja (361) so razvili tri regresijske modele, ki pojasnjujejo zakaj je bila lesna industrija nekonkurenčna.

**Kazalci konkurenčnosti so:**

- Rentabilnost prodaj (ROS);
- Dobiček;
- Bruto dodana vrednost na zaposlenega (BDV/Z).

### Dejavniki konkurenčnosti so:

- Tip podjetja (*i*);
- Velikost podjetja (*SME*);
- Število zaposlenih (*Z*);
- Realizacija podjetja (*R*);
- Bruto strošek dela v bruto dodani vrednosti (*L*/*BDV*);
- Delež zalog v realizaciji (*Stk*/*R*);
- Delež kratkoročnih finančnih obveznosti v realizaciji (*Dbt*/*R*);
- Višina kapitala (*K*);
- Delež izvoza v realizaciji (*X*/*R*);
- Delež stroškov surovin in materiala v realizaciji (*Mat*/*R*);
- Delež bruto stroškov dela v realizaciji (*L*/*R*).

#### 2.1.1. Model bruto dodane vrednosti na zaposlenega (*BDV*/*Z*)

$$BDV/Z = f(i, SME, Z, R, BDV/R, L/BDV, Stk/R, Dbt/R, K, X/R, Mat/R, L/R)$$

Model bruto dodane vrednosti je pokazal naslednje najbolj značilne dejavnike, ki vplivajo na bruto dodano vrednost na zaposlenega:

- **Bruto stroški dela v *BDV* (*L*/*BDV*):** dejavnik ima negativni predznak, kar pomeni, da se ob povečanju stroškov dela bruto dodana vrednost na zaposlenega zmanjša;
- **Delež zalog v realizaciji (*Stk*/*R*):** dejavnik ima negativno vrednost, kar pomeni, da se ob povečanju zalog bruto dodana vrednost na zaposlenega zmanjša;
- **Stroški surovin in materiala v realizaciji:** dejavnik ima negativni predznak, torej je ob višjih stroških bruto dodana vrednost na zaposlenega nižja;
- **Delež izvoza (*X*/*R*):** dejavnik ima negativni predznak, torej je ob večjem izvozu bruto dodana vrednost na zaposlenega nižja.

#### 2.1.2. Model dobička

$$DOB = f(i, SME, Z, R, BDV/R, L/BDV, Stk/R, Dbt/R, K, X/R, Mat/R, L/R)$$

Model dobička je pokazal naslednje najbolj značilne dejavnike, ki vplivajo na dobiček:

- **Zaposleni (*Z*):** dejavnik ima negativni predznak, kar pomeni, da se ob povečanju števila zaposlenih dobiček zmanjša;
- **Bruto stroški dela v *BDV* (*BDV*/*L*):** dejavnik ima negativni predznak, kar pomeni, da se ob povečanju stroškov dela dobiček zmanjša;
- **Kratkoročna zadolžitev (*Dbt*/*R*):** dejavnik ima negativni predznak, kar pomeni, da se ob povečanju zadolženosti dobiček zmanjša.;
- **Stroški surovin in materiala v realizaciji (*Mat*/*R*):** dejavnik ima negativni predznak, kar pomeni, da se ob povečanju stroškov dobiček zmanjša;

- **Bruto stroški dela v realizaciji (L/R):** dejavnik ima negativni predznak, kar pomeni, da se ob povečanju bruto stroškov dela dobiček zmanjša;
- **Delež izvoza (X/R):** dejavnik ima negativni predznak, torej je ob večjem izvozu dobiček nižji.

### 2.1.3. Model rentabilnosti prodaj (ROS)

$$ROS = f(i, SME, Z, R, BDV/R, L/BDV, Stk/R, Dbt/R, K, X/R, Mat/R, L/R)$$

Model rentabilnosti prodaj, ki najbolj natančno meri konkurenčnost kot rezultat realizacije oziroma povpraševanja in stroškovne optimizacije, je pokazal sledeče najbolj značilne dejavnike, ki vplivajo na ROS:

- **Bruto stroški dela v BDV (L/BDV):** dejavnik ima negativni predznak, kar pomeni, da se ob povečanju bruto stroškov dela kazalec ROS zmanjša;
- **Bruto stroški dela v realizaciji (L/R):** dejavnik ima negativni predznak, kar pomeni, da se ob večjem delu bruto stroškov dela zniža tudi kazalec ROS;
- **Kratkoročna zadolžitev (Dbt/R):** dejavnik ima negativni predznak, kar pomeni, da se ob višji zadolžitvi zmanjša tudi vrednost kazalca ROS;
- **Višina realizacije (R):** dejavnik ima pozitiven predznak, kar pomeni, da je ob višji realizaciji tudi kazalec ROS višji;
- **Delež izvoza (X/R):** dejavnik ima negativni predznak, torej je ob večjem izvozu ROS nižji;
- **Delež zalog v realizaciji (Stk/R):** dejavnik ima negativno vrednost, torej se ob višanju zalog ROS niža.

Primerjava vseh treh regresijskih modelov kot ključnih dejavnikov nizke konkurenčnosti izpostavi *delež izvoza v realizaciji (X/R)*, kar pomeni prenizko in neučinkovito neposredno trženje in izvoz, *bruto stroške dela (L, L/BDV ali L/R)*, kar pomeni nizko produktivnost, *kratkoročno zadolžitev (Dbt/R)*, to so visoke zaloge in zadolženost, ter *stroške surovin in materiala v realizaciji (Mat/R)*, ki ponazarjajo visoke vhodne stroške.

$(ROS, DI/Z, BDV/Z) = f(OS/Z, L/BDV, Mat/R, Dlg/R, X/t, AKU/R)$	
↓	↓
<i>kazalci konkurenčnosti</i>	<i>dejavniki konkurenčnosti</i>

## 2.2. Analiza konkurenčnosti slovenske lesne industrije

Analiza konkurenčnosti lesne industrije, ki je izražena kot rezultat treh kazalcev: ROS, DI/Z in BDV/Z, poskuša odgovoriti na sledeča tri vprašanja:

- *Kakšna je stopnja konkurenčnosti lesne industrije v letu 2003?*
- *Kateri dejavniki so najbolj vplivali na stopnjo konkurenčnosti v obdobju od 1999 do 2003?*

- Ali lesna industrija zapira vrzel do predelovalnih dejavnosti oziroma dohiteva povprečje predelovalnih dejavnosti?

## 2.2.1. Kazalci konkurenčnosti

### 2.2.1.1. Kazalca uspešnosti

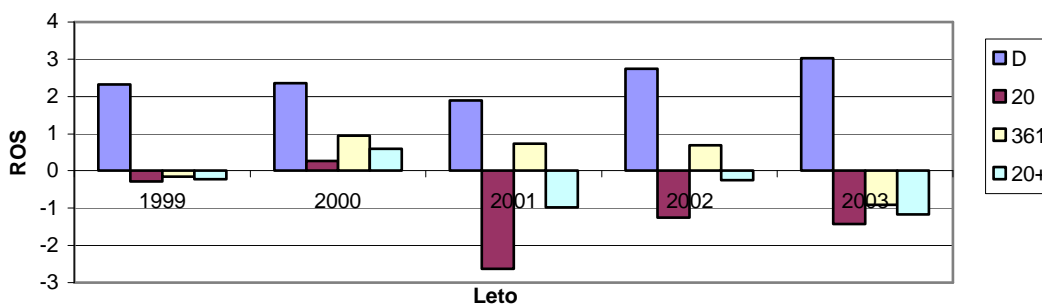
Najbolj pogosto uporabljena kazalca uspešnosti sta rentabilnost kapitala (ROE), ki meri delež dobička oziroma izgube po obdavčitvi do angažiranega kapitala, in dobiček/izguba na zaposlenega (DI/Z). Pri tem je potrebno omeniti, da se zaradi podkapitaliziranosti<sup>3</sup> panoge in podjetij v Sloveniji kot kazalec konkurenčnosti namesto ROE uporablja rentabilnost prodaj (ROS), ki meri čisti dobiček oziroma izgubo glede na vrednost čiste realizacije podjetja.

- Gibanje kazalca rentabilnost prodaj (ROS)

Lesna industrija je v obdobju od 1999 do 2003 veskozi izkazovala izgubo zaradi negativne vrednosti kazalca ROS. Izjema je bilo le leto 2000, ko je bila vrednost kazalca pozitivna. Da se sooča z resnimi težavami, kaže podatek, da je imelo lesarstvo v letu 2003 izmed vseh panog predelovalnih dejavnosti največji padec kazalca ROS, in sicer za 1,16 odstotne točke. Predelovalne dejavnosti so v istem letu vrednost kazalca ROS povprečno povečale za 0,29 odstotne točke, kar kaže na povečanje vrzeli med lesarstvom in predelovalnimi dejavnostmi.

V okviru lesne industrije je za primarni sektor značilno podobno gibanje kazalca kot za celotno panogo, le da so vrednosti še bolj izrazito negativne. Medtem pa ima pohištveni sektor negativno vrednost kazalca samo v robnih letih, drugače pa je pozitiven. V letu 2003 se je vrednost kazalca v primarnem sektorju zmanjšala za 1,43 odstotne točke, v pohištvenem sektorju pa samo za 0,92 odstotne točke.

**Slika 1:** Gibanje kazalca ROS v lesni industriji in predelovalni dejavnosti v obdobju od 1999 do 2003



Vir: Zager, 2004, str. 10.

<sup>3</sup> Panoga in podjetja računovodsko evidentirajo negativni kapital zaradi zmanjševanja izgub iz preteklega poslovanja.

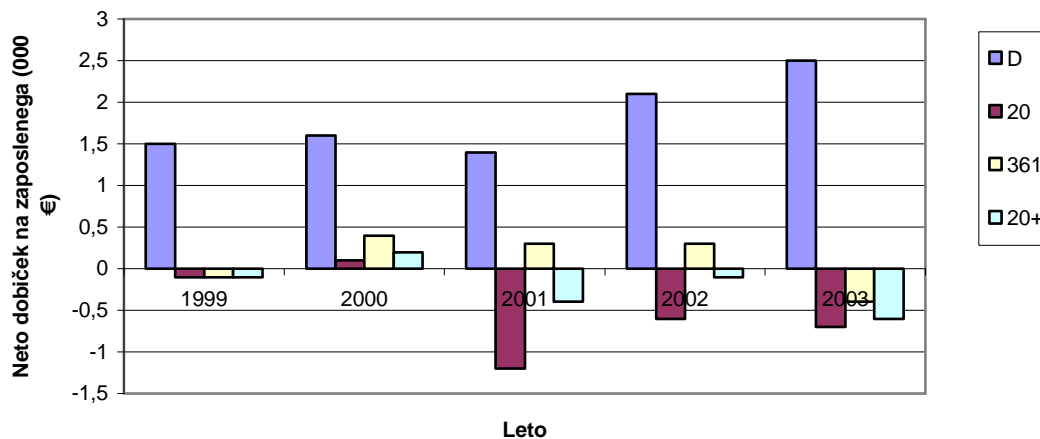
Pohištveni sektor je tisti, ki ima izmed obeh sektorjev najbolj in tudi najmanj rentabilno podskupino lesne industrije. Najbolj rentabilna je proizvodnja drugega pohištva za poslovne prostore, ki dosega za 0,72 odstotne točke višjo vrednost kazalca ROS od povprečja predelovalnih dejavnosti. Med najmanj rentabilne se uvršča proizvodnja sedežnega pohištva z 8,33 odstotnih točk nižjim kazalcem kot povprečje predelovalnih dejavnosti.

- *Gibanje kazalca neto dobiček na zaposlenega (DI/Z)*

V obdobju 1999-2003 se je vrednost kazalca DI/Z gibala ciklično. V opazovanem obdobju je bila vrednost kazalca zopet vseskozi negativna, razen v letu 2000. Glede na izgubo v višini 600 € na zaposlenega v letu 2003 se je lesna industrija nahajala na petem najslabšem mestu med vsemi predelovalnimi dejavnostmi. Iz grafikona je razvidno, da se je v obdobju petih let vrzel do povprečja predelovalnih dejavnosti skoraj podvojila iz začetnih 1600 € v letu 1999 na 3100 € v letu 2003.

Na ravni obeh sektorjev je podobna slika kot pri kazalcu ROS tudi pri kazalcu DI/Z. Pohištveni sektor izkazuje negativno vrednost kazalca sicer samo v obeh robnih letih, vendar je v zadnjih dveh letih očiten trend slabšanja kazalca. V primarnem sektorju se kazalec giblje skladno z lesno industrijo, vendar s to razliko, da so tukaj amplitude globlje. Neto izgubo na zaposlenega v letu 2003 je najbolj povečal pohištveni sektor, in sicer za 760 €, primarni sektor pa za 90 €. Kljub temu je bila izguba v slednjem še vedno veliko večja.

**Slika 2:** Gibanje kazalca DI/Z v lesni industriji in predelovalni dejavnosti v obdobju 1999 do 2003 (v 000 €)



Vir: Zager, 2004, str. 11.

Znotraj podskupin sta bili v petletnem obdobju najbolj dobičkonosni proizvodnja lesene embalaže in proizvodnja kuhinjskega pohištva, najmanj pa proizvodnja furnirja in plošč. V letu 2003 je največjo vrednost kazalca dosegla proizvodnja pisarniškega pohištva, najmanjšo pa zopet proizvodnja furnirja in plošč.

### ***2.2.1.2. Kazalca produktivnosti***

Stopnja konkurenčnosti lesne industrije je opredeljena tudi z vidika produktivnosti, kjer sta prikazana in analizirana oba temeljna kazalca: realizacija na zaposlenega (R/Z) in bruto dodana vrednost na zaposlenega (BDV/Z).

- *Gibanje realizacije na zaposlenega (R/Z)*

Povprečna letna stopnja rasti produktivnosti lesne industrije v obdobju 1999 - 2003, merjena s kazalcem R/Z, je znašala 3,76%, kar je za 2,26 odstotnih točk manj kot v predelovalnih dejavnostih. V letu 2003 je lesna industrija dosegla le 59% ravni povprečja predelovalnih dejavnosti. Primerjava doseženih povprečnih letnih stopenj rasti produktivnosti lesarstva pokaže, da se vrzel lesne industrije do predelovalnih dejavnosti povečuje.

V proučevanem obdobju je imel pohištveni sektor za 1,15 odstotne točke višjo povprečno letno stopnjo rasti produktivnosti kot celotna panoga. Na drugi strani pa je primarni sektor beležil za 0,98 odstotnih točk nižjo povprečno letno stopnjo rasti produktivnosti od povprečja panoge. Primerjava realizacije na zaposlenega med sektorjema v letu 2003 pokaže, da je imel pohištveni sektor, kljub nižji vrednosti kazalca, večji prirast realizacije na zaposlenega kot primarni sektor. Realizacija na zaposlenega se je v prvem primeru v povprečju povečala za 1.370 €, v slednjem pa se je zmanjšala za 230 €. (Glej Sliko 1 v Prilogi 1).

Žaganje in skobljanje lesa, proizvodnja furnirja in plošč, proizvodnja žimnic in pisarniškega pohištva so tiste podskupine, ki so v letu 2003 presegle povprečje lesne industrije. Za povprečjem panoge sta najbolj zaostajali proizvodnja lesene embalaže in proizvodnja sedežnega pohištva. V omenjenem letu so vse podskupine dosegle ali zelo nizke prirasti produktivnosti, v povprečju 1,3%, ali pa celo negativne. Slednje je ob povprečni 5,5% prirasti produktivnosti v predelovalnih dejavnostih skrb zbujujoče.

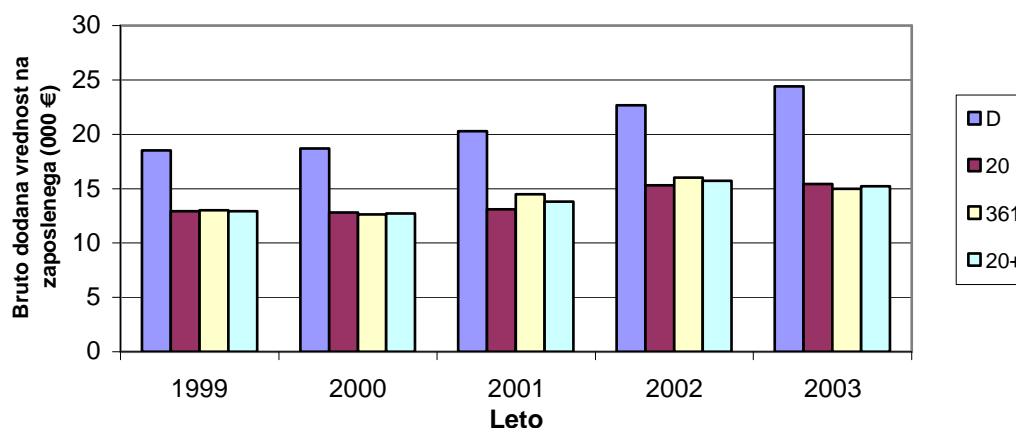
- *Gibanje bruto dodane vrednosti na zaposlenega (BDV/Z)*

Povprečna letna stopnja rasti produktivnosti lesne industrije v obdobju 1999 - 2003, merjena s kazalcem BDV/Z, je znašala 4,76%, kar je za 1,90 odstotnih točk manj kot v predelovalnih dejavnostih. V letu 2003 je lesna industrija dosegla 62% ravni povprečja predelovalnih dejavnosti.

V omenjenem obdobju je imel primarni sektor za 0,09 odstotnih točk višjo povprečno letno stopnjo rasti produktivnosti kot panoga. Nekoliko nižjo povprečno letno stopnjo rasti produktivnosti od povprečja panoge pa je beležil pohištveni sektor, in sicer za 0,10 odstotnih točk. Prirast produktivnosti se je v letu 2003 v primarnem sektorju povečala za 40 €, v pohištvenem sektorju pa se je zmanjšala za 1.030 €, kar je glede na prirast v predelovalnih dejavnostih s 1.680 € zaskrblijujoče.

Višjo povprečno stopnjo rasti kazalca v proučevanem obdobju od povprečja predelovalnih dejavnosti izkazujejo: proizvodnja drugega pohištva za poslovne prostore, proizvodnja lesene embalaže, proizvodnja drugega kuhinjskega pohištva in žaganje in skobljanje lesa ter na ta način že zapirajo produktivno vrzel do predelovalnih dejavnosti.

**Slika 3:** Gibanje kazalca BDV/Z lesne industrije in povprečja predelovalnih dejavnosti v obdobju od 1999 do 2004 (v 000 €)



Vir: Zager, 2004, str.13

Konkurenčnost slovenske lesne industrije, izražena kot rezultat treh kazalcev ROS, DI/Z in BDV/Z, izkazuje nerentabilnost, nedobičkonosnost in nizko raven produktivnosti v primerjavi s povprečjem predelovalnih dejavnosti. Zato v nadaljevanju diplomske naloge sledi analiza dejavnikov, ki vplivajo na takšno stanje konkurenčnosti slovenske lesne industrije.

## 2.2.2. Dejavniki konkurenčnosti

### 2.2.2.1. Opremljenost dela

Opremljenost dela je mogoče ponazoriti z dvema kazalcema. Prvi kazalec so osnovna sredstva na zaposlenega (OS/Z), ki je izračunan kot količnik med vrednostjo osnovnih sredstev iz bilance stanja in številom zaposlenih. Drugi kazalec - kapitalna opremljenost dela - je amortizacija na sto enot stroška dela (AM/L). Prednost kazalca AM/L v primerjavi s kazalcem OS/Z je v tem, da je očiščen vplivov nihanj števila zaposlenih in pravilneje prikazuje razmerje med kapitalom in delom.

- *Gibanje osnovnih sredstev na zaposlenega (OS/Z) – opremljenost dela z osnovnimi sredstvi*

Glede opremljenosti dela se lesna industrija uvršča med tako imenovane delovno intenzivne panoge. V obdobju 1999-2003 je povprečna letna stopnja rasti kazalca OS/Z lesne industrije znašala 2,63%, kar je za 0,92 odstotnih točk več kot povprečje predelovalnih dejavnosti. Na



podlagi vrednosti kazalca iz leta 2003 je panoga dosegla 74% ravni povprečja predelovalnih dejavnosti (glej Sliko 1 v Prilogi 2).

V proučevanem obdobju je bil bistveno bolj dinamičen primarni sektor, ki je imel za 2,33 odstotne točke višjo rast kazalca kot povprečje panoge. Povprečna letna stopnja rasti kazalca v pohištvenem sektorju je bila zanemarljiva, saj je znašala samo 0,01%. V letu 2003 je bil z osnovnimi sredstvi bolj opremljen primarni sektor. Pohištveni sektor je dosegel 73% ravni primarnega sektorja. V primarnem sektorju se je kazalec povečal za 1.430 €, medtem ko se je v pohištvenem zmanjšal za 310 €. Za primerjavo se je kazalec v predelovalnih dejavnostih v povprečju povečal za 990 €.

V opazovanem obdobju sta imeli v primarnem sektorju najvišjo povprečno letno stopnjo rasti kazalca proizvodnja furnirja in plošč ter stavbno mizarstvo. V pohištvenem sektorju pa proizvodnja drugega pohištva in proizvodnja žimnic. Skrb zbujajoče so negativne povprečne letne stopnje rasti kazalca pri proizvodnji sedežnega pohištva, proizvodnji pisarniškega pohištva in proizvodnji drugih lesenih izdelkov, ker negativne stopnje rasti v pohištvenem delu povzročata rast zaposlenosti, ki je višja od pozitivne rasti osnovnih sredstev.

- *Gibanje amortizacije na 100 enot stroškov dela (AM/L)-kapitalna opremljenost dela*

Povprečna letna stopnja rasti kazalca v lesni industriji v proučevanem obdobju znaša 3,98%, kar je za 0,78 odstotnih točk manj kot znaša povprečje predelovalnih dejavnosti. Glede na vrednost kazalca v letu 2003 je panoga dosegla 75% ravni povprečja predelovalnih dejavnosti.

Oba sektorja sta v proučevanem petletnem obdobju dosegla približno enake povprečne letne stopnje rasti kazalca kot panoga. V letu 2003 je primarni sektor dosegel 77% ravni povprečja predelovalnih dejavnosti, pohištveni sektor pa 72% (glej Sliko 2 v Prilogi 2).

Znotraj primarnega sektorja velja opozoriti na visoko rast kazalca v stavbnem mizarstvu, ki je posledica zmanjšanja zaposlitve kot tudi plačne mase, v pohištvenem sektorju pa na proizvodnjo sedežnega pohištva. Posebej velja izpostaviti negativno rast pri proizvodnji kuhinjskega pohištva in proizvodnji drugih lesenih izdelkov, kar kaže na krepitev delovne intenzivnosti v podskupinah. V letu 2003 se je kapitalna opremljenost dela v lesni industriji počasi relativno izboljševala, zaradi česar panoga zapira vrzel do predelovalnih dejavnosti.

#### **2.2.2.2. Stroški dela**

Vpliv dela na stopnjo konkurenčnosti lesne industrije je podan s stroški dela. Delo je opredeljeno z dvema standardiziranimi kazalcema, in sicer z deležem stroškov dela v bruto dodani vrednosti (L/BDV) in z urno mezdo (L/h). Posebno Iz analitičnega vidika je posebno pomemben kazalec L/BDV, ker neposredno primerja bruto dodano vrednost kot kazalec konkurenčnosti in stroške dela, kot dejavnik le-te.

- *Gibanje stroškov dela na 100 enot bruto dodane vrednosti (L/BDV)*

Slovenska lesna industrija je imela v celotnem obdobju 1999-2003 relativno stabilno razmerje med bruto stroški dela in bruto dodano vrednostjo. Povprečna letna stopnja rasti kazalca L/BDV je bila v lesni industriji negativna in enaka -0,02%, medtem ko je ta v predelovalnih dejavnostih znašala -1,82%. Podatki iz leta 2003 pokažejo, da je na bruto stroške dela v lesarstvu odpadlo kar 82,9% BDV, medtem ko v predelovalnih dejavnostih samo 63,77%. Istega leta je bil delež bruto stroškov dela v BDV v lesarstvu med najvišjimi v predelovalnih dejavnostih.

V opazovanem obdobju se je kazalec hitreje povečeval v pohištvenem sektorju kot v primarnem. Povprečna letna stopnja rasti kazalca je v prvem znašala 0,15%, medtem ko je bila v slednjem negativna in je znašala -0,18%. Leta 2003 je bil v pohištvenem sektorju delež plačne mase v bruto dodani vrednost enak 83,9%, v primarnem sektorju pa je bil za 2 odstotni točki nižji (glej Sliko 3 v Prilogi 2).

Podskupine, kjer se je v proučevanem obdobju delež plačne mase v BDV zmanjšal, so: žaganje in skobljanje lesa, proizvodnja lesene embalaže, proizvodnja pisarniškega pohištva, proizvodnja kuhinjskega pohištva in proizvodnja žimnic. Vse ostale podskupine so položaj poslabšale. Posebej je neugoden trend pri proizvodnji sedežnega pohištva, kjer kazalec znaša skoraj 100%.

- *Gibanje kazalca: urna mezda (L/h)*

V opazovanem obdobju se je urna mezda v slovenski lesni industriji povečevala po povprečni letni stopnji 4,74%, ki je bila za 0,35 odstotnih točk manj kot v predelovalnih dejavnostih. Povprečna urna mezda lesne industrije je v letu 2003 znašala 6,16 € in dosegla le 80% ravni povprečja predelovalnih dejavnosti. Urna mezda v lesni industriji je bila med najnižjimi v predelovalnih dejavnostih, zato se vrzel med predelovalnimi dejavnostmi in panogo povečuje.

Povprečna letna stopnja rasti kazalca v proučevanem obdobju je v pohištvenem sektorju znašala 4,81%, kar je bilo za 0,15 odstotnih točk več kot v primarnem sektorju. Urna mezda v pohištvenem sektorju se je letno povečevala v povprečju za 4,81%, medtem ko se je v primarnem sektorju za 4,66% (glej Sliko 4 v Prilogi 2).

V okviru podskupin v opazovanem obdobju velja izpostaviti visoko stopnjo rasti kazalca v proizvodnji kuhinjskega pohištva in pri žaganju in skobljanju lesa ter prav tako na nizko stopnjo rasti kazalca v proizvodnji drugih lesenih izdelkov in proizvodnji žimnic.

### **2.2.2.3. Stroški surovin**

Kazalec analizira vpliv surovin, materiala in storitev na oblikovanje čiste realizacije in s tem na izračun bruto dodane vrednosti, ki je eden od ključnih kazalcev konkurenčnosti. Izražen pa je kot stroški materiala in surovin na 100 enot realizacije.

Povprečna letna stopnja rasti kazalca lesne industrije je bila v obdobju 1999-2003 enaka 0,10%, kar je neznatno v primerjavi z le-to v predelovalnih dejavnosti (-1,41%). Slovenska lesna industrija je imela v letu 2003 za 2 odstotni točki višji delež kazalca kot povprečje predelovalnih dejavnosti (46,70%). V proučevanem letu so bili stroški materiala in surovin lesne industrije višji od povprečja predelovalnih dejavnosti in se tudi občutno počasneje zmanjševali kot pri predelovalnih dejavnostih.

Primarni sektor je imel negativno povprečno letno stopnjo rasti kazalca v višini -0,22%, medtem ko je pohištveni sektor beležil pozitivno letno rast kazalca v višini 0,18%. Če upoštevamo, da negativna dinamika kazalca pomeni izboljšanje, potem vidimo, da je primarni sektor učinkovitejši pri nadziranju osnovnih vhodnih stroškov. Primerjave med sektorjema v letu 2003 pokaže, da je imel primarni sektor nekoliko višji kazalec (49,59%) kot pohištveni sektor (47,98%), zato je bil slednji v tem letu uspešnejši pri zmanjševanju stroškov materiala in surovin (glej Sliko 5 v Prilogi 2).

Med podskupinami se je v proučevanem obdobju kazalec izboljšal v proizvodnji lesene embalaže, žaganju in skobljanju lesa, proizvodnji kuhinjskega pohištva, proizvodnji sedežnega pohištva in stavbnem mizarstvu.

### **2.2.2.4. Zaloge in zadolženost**

Zaloge in zadolženost sta dva dejavnika, ki kažeta na fleksibilnost ponudbe in proizvodnje. Vpliv zalog na konkurenčnost predstavlja kazalec zalog gotovih proizvodov na 100 enot realizacije (Zal/R), medtem ko je dolgoročna zadolžitev na 100 enot realizacije (Dlg/R) pomemben indikator akumulativne zmožnosti in predstavlja stopnjo zadolženosti panoge. Morebitne visoke vrednosti obeh kazalcev opozarjajo na togost poslovanja in težave prodajne funkcije.

- *Gibanje zalog gotovih proizvodov na 100 enot realizacije (Zal/R)*

V obdobju 1999-2003 so zaloge gotovih proizvodov v lesni industriji v povprečju rasle po 4,76-odstotni letni stopnji. V primerjavi s predelovalnimi dejavnostmi, kjer so se zaloge gotovih proizvodov zmanjševale po 3,28-odstotni povprečni letni stopnji. V letu 2003 je bilo v lesni industriji 5,45% vrednosti realizacije vezane v zalogah gotovih proizvodov, kar je za 1,65 odstotne točke več kot povprečje predelovalnih dejavnosti. Na podlagi vrednosti kazalca lahko

zaključimo, da se je lesna industrija znašla na četrtem mestu med 23 panogami predelovalnih dejavnosti, kar vodi do sklepa, da ima panoga zelo visoke zaloge gotovih izdelkov.

V opazovanem obdobju je povprečna letna stopnja rasti kazalca v pohištvenem sektorju znašala 5,23%, kar je za 0,41 odstotne točke več kot v primarnem sektorju. Primarni sektor je imel v letu 2003 v gotovih proizvodih vezanih 5,86% realizacije, pohištveni sektor pa za spoznanje manj, dobrih 5,0% realizacije (glej Sliko 6 v Prilogi 2).

Sledeče podskupine: proizvodnja lesene embalaže, proizvodnja furnirja in plošč, proizvodnja pisarniškega pohištva in proizvodnja drugega pohištva so v opazovanem obdobju imele višje stopnje rasti kazalca od povprečja panoge. Samo proizvodnja žimnic je imela v omenjenem obdobju tendenco zmanjševanja zalog.

- *Dolgoročni dolg na 100 enot realizacije (Dlg/R)*

Kazalec Dlg/R v proučevanem obdobju kaže na stopnjo zadolževanja za potrebe investiranja. Povprečna letna stopnja rasti kazalca v opazovanem obdobju je v lesni industriji znašala 1,53% in je za 0,31 odstotne točke nižja od povprečja predelovalnih dejavnosti. Vrednost kazalca v letu 2003 pa pove, da je 11,92% realizacije odpadlo na dolgoročne dolgove, zato se je lesna industrija uvrstila med najbolj zadolžene panoge predelovalnih dejavnosti. Zadolženost v lesni industriji je bila v omenjenem letu od povprečja predelovalnih dejavnosti višja za 2,65 odstotne točke.

V okviru panoge se je v opazovanem obdobju primarni sektor zadolževal bolj kot pohištveni. Povprečna letna stopnja rasti kazalca v prvem je znašala 3,30%, medtem ko je v pohištvenem sektorju negativna in znaša -0,42% letno. To pomeni, da je slednji odplačeval svoje dolgove. V letu 2003 je bil primarni sektor bolj zadolžen kot pohištveni. V prvem predstavljajo dolgoročni dolgovi 12,73% realizacije, medtem ko v drugem 11,16% realizacije (glej Sliko 7 v Prilogi 2).

Na ravni podskupin se je zadolženost v letu 2003, glede na leto 1999, najbolj povečala v proizvodnji lesene embalaže in proizvodnji drugih lesenih izdelkov. Dolgove so v enakem razdobju zmanjševali v proizvodnji kuhinjskega pohištva in proizvodnji žimnic.

#### **2.2.2.5. Akumulacija**

Kazalec je opredeljen kot delež akumulacije na sto enot čiste realizacije (AKU/R) in kaže na investicijsko sposobnost panoge, torej na zmožnost prestrukturiranja in krepitev dejavnikov konkurenčnosti. Sama akumulacija je odvisna od višine amortizacije in višine čistega dobička.

V primerjavi s povprečjem predelovalnih dejavnosti, kjer kazalec AKU/R v proučevanem obdobju opazno narašča po povprečni letni stopnji rasti 4,52%, je raven akumulacije v lesni industriji ostala skoraj nespremenjena. Povprečna letna stopnja rasti kazalca panoge je znašala

samo 0,75%. V letu 2003 je bilo v predelovalnih dejavnostih v povprečju za investiranje na razpolago 9,43% realizacije, v lesni industriji pa le 5,28%, torej je akumulacijska sposobnost slovenske lesne industrije nizka.

Znotraj lesne industrije je v opazovanem obdobju gibanje kazalca podobno. Povprečna letna stopnja rasti kazalca v primarnem sektorju znaša le 0,01%, medtem ko v pohištvenem sektorju kazalec narašča po stopnji 1,06% letno. V letu 2003 je primarni sektor za potrebe investiranja namenil le 5,11% realizacije, pohištveni sektor pa za 0,32 odstotnih točk več (glej Sliko 8 v Prilogi 2).

Na ravni podskupin v obdobju 1999-2003 je potrebno izpostaviti negativno akumulacijo v proizvodnji sedežnega pohištva, proizvodnji furnirja in plošč ter v stavbnem mizarstvu. Še posebej je zaskrbljujoča dinamika akumulacijske sposobnosti v proizvodnji furnirja in plošč, kjer povprečna letna stopnja rasti kazalca v obdobju znaša kar -50,48%.

#### ***2.2.2.6. Celotni in neposredni izvoz***

Analizo vpliva izvoza na konkurenčnost slovenske lesne industrije je mogoče izvesti z dveh vidikov. Prvič: kot analizo **neposrednega izvoza** s kazalcem X/R, ki predstavlja delež neposrednega izvoza v realizaciji. Kljub temu da kazalec ne kaže na celotni izvoz, je dovolj reprezentativen, saj opozarja na pomen neposredne prodaje na tujih trgih v okviru celotne prodaje in raven prodajne samostojnosti ter obvladovanja tujih trgov. Drugič: z analizo **celotnega izvoza** v okviru izvozne učinkovitosti, merjene s kazalcem izvoznih cen, ki jih lesna industrija dosega pri poglavitnih skupinah proizvodov. Izvozne cene (X/T) so izražene kot razmerje med realizirano vrednostjo izvoza v evrih in realizirano količino izvoza v tonah. Dosežene izvozne cene na enoto (na tono) so analizirane v letih od 1999 in do prvih osmih mesecev leta 2004. Na podlagi analize celotnega in neposrednega izvoza je mogoče ugotoviti stopnjo spreminjanja uvoznega povpraševanja in s tem tudi možnosti za povečanje realizacije na tujih trgih. Vidiki realizacije, še posebej izvozne realizacije, so namreč osnovna determinanta ciljnih kazalcev bodočega poslovanja: rentabilnosti, dobičkonosnosti in produktivnosti.

- *Delež neposrednega izvoza v realizaciji (X/R)*

Povprečna letna stopnja rasti neposrednega izvoza v realizaciji lesne industrije v obdobju od 1999 do 2003 znaša 1,90% in je za 0,05 odstotnih točk nižja od le-te v predelovalnih dejavnostih. Neposredna primerjava vrednosti kazalca v letu 2003, glede na 1999, pokaže, da je lesna industrija povečala delež neposrednega izvoza v realizaciji za 5,0 odstotnih točk, iz 49,8% na 54,8%, pohištveni sektor pa za 9,8 odstotne točke, iz 48,0% na 57,8%. Slovenska lesna industrija je v letu 2003 s 54,76% neposrednega izvoza v realizaciji za povprečjem predelovalnih dejavnosti zaostajala za 3,19 odstotne točke. Lesarstvo je z vidika neposrednega

izvoza povprečno izvozno usmerjeno, vendar pospešuje izvoz počasneje od povprečja predelovalnih dejavnosti.

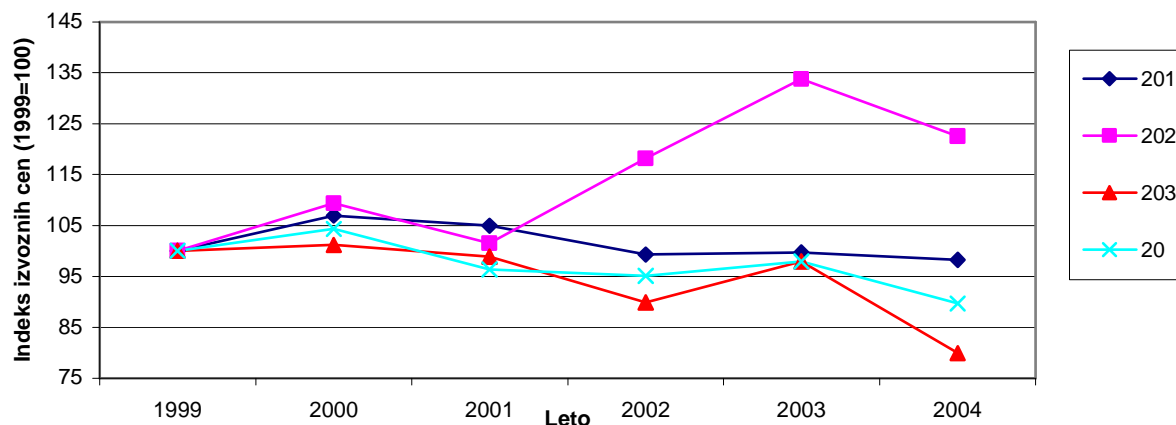
Znotraj lesne industrije ima pohištveni sektor v opazovanem obdobju s 3,81% občutno višjo povprečno letno stopnjo rasti kazalca kot primarni sektor, ki ima negativno dinamiko v višini 0,25%. V letu 2003 je bil izvozno bolj usmerjen pohištveni sektor s 57,77% deležem neposrednega izvoza v realizaciji, primarni sektor pa je za njim zaostajal za 6,25 odstotne točke (glej Sliko 9 v Prilogi 2).

Na ravni podskupin v proučevanem obdobju izstopa povprečna letna stopnja rasti kazalca v proizvodnji pisarniškega pohištva, ki se je povečala za 24,1 odstotne točke in proizvodnji žimnic za 16,3 odstotne točke. Mnogo slabše je bilo stanje kazalca v proizvodnji drugih lesenih izdelkov, kjer je prišlo do zmanjšanja kazalca za 11,1 odstotne točke.

- *Izvozne cene (X/T)*

Analiza izvoznih cen primarnega sektorja lesne industrije v obdobju od 1999 do prvih osmih mesecev leta 2004 pokaže njihov padec po povprečni letni stopnji 2,19%. Od povprečne vrednosti 670 € na tono proizvodov v letu 1999 je vrednost v prvih osmih mesecih leta 2004 padla na 601 € za tono oziroma na raven 89,7% iz leta 1999. Iz slike spodaj je razvidno, da je bil padec izvoznih cen v primarnem sektorju najbolj izrazit pri stavbnem mizarstvu, kjer so cene v letu 2004 dosegle le še 79,9% ravni iz leta 1999. Edina podskupina, ki je imela v proučevanem obdobju pozitivno stopnjo rasti izvoznih cen je proizvodnja furnirja in plošč.

Slika 4: Gibanje izvoznih cen za primarni sektor v obdobju od 1999 do prvih osmih mesecev v letu 2004

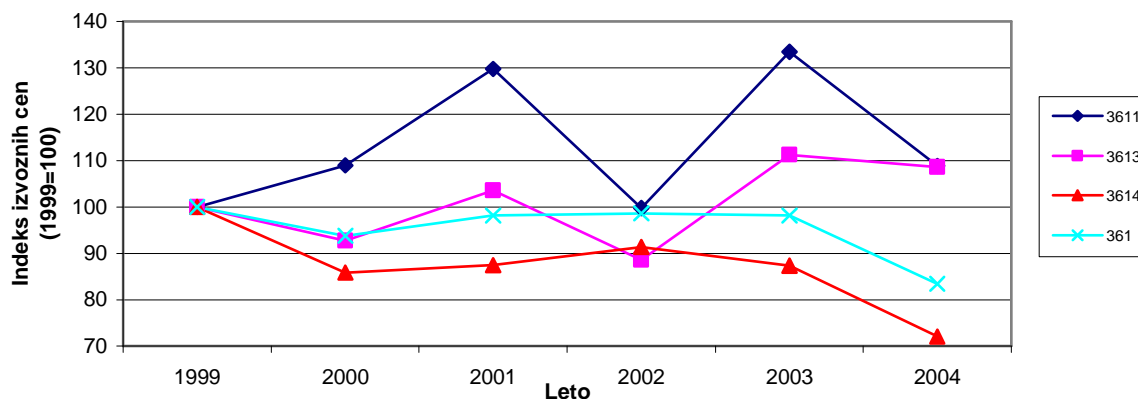


Vir: Zager, 2004, str. 22.

Izvozne cene v pohištvenem sektorju so se v proučevanem obdobju zmanjševale po povprečni letni stopnji 2,13% in to iz 2.303 € na 2.262 €. Pdec cen je najbolj izrazit v največji podskupini, proizvodnji drugega pohištva, in sicer za 4,58% letno. Iz Slike 5 je razvidno, da se

je izvozna cena največ zmanjšala pri proizvodnji drugega pohištva, ki pa predstavlja kar 70% celotne vrednosti izvoza in tako poglavitno vpliva na celotno povprečje pohištvenega sektorja.

Slika 5: Gibanje izvoznih cen za pohištveni sektor v obdobju od 1999 do prvih osmih mesecev v letu 2004



Vir: Zager, 2004, str. 22.

Celotna analiza proučevanega obdobja in vsi kazalci kažejo, da je slovenska lesna industrija med manj konkurenčnimi v okviru predelovalnih dejavnosti (glej Tabelo 1 v Prilogi 2). Lesna industrija v primerjavi s predelovalnimi dejavnostmi zaostaja v realizaciji, počasneje ustvarja bruto dodano vrednost in pospešeno izgublja akumulacijo. Prihodkovni pogoji oziroma realizacija panoge so se zaostri. Pri tem ima ključno vlogo težava pri realizaciji na tujem, na kar več kot očitno kaže padec povprečnih izvoznih cen. Na drugi strani panoga ni ustrezno odgovorila na zmanjšanje prihodkov, tako da bi z zmanjšanjem vhodnih stroškov preprečila padec bruto dodane vrednosti. Kljub temu je bilo prisotno novo investiranje, ki je imelo učinek v relativnem povečanju kapitala. Vse navedeno je na koncu privedlo do porasta čiste izgube ter zmanjšanja čistega dobička in akumulacije, kar opozarja na dejstvo, da se lesna industrija v Sloveniji sooča z resnimi razvojnimi težavami.

### 3. IZVOZNA SPOSOBNOST SLOVENSKE LESNE INDUSTRIJE

Slovenska lesna industrija ima v realizaciji sorazmerno velik delež izvoza, vendar izdelki ne uspejo prodreti v višje cenovne razrede, ker so njihovi proizvajalci usmerjeni predvsem v proizvodnjo, ne pa v trženje. Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari takšna menjava, ki bo zadovoljila pričakovanja porabnikov in podjetij, ki s svojimi produkti ali storitvami le-te zalagajo ali servisirajo (Kotler, 1996, str. 13). Primarni cilj analize izvozne sposobnosti je opredelitev potencialnih novih geografskih trgov in novih izzivov v trženju, na katere naj se podjetja lesne industrije prednostno usmerjajo v obdobju do leta 2010. Slednje pomeni določen odgovor na spremenjene razmere na tradicionalnih zahodnoevropskih trgih in v ZDA. Namen analize je odkriti privlačne in

konkurenčne tržne segmente na obstoječih trgih in predvsem na tistih trgih, na katerih lesarska podjetja niso bila aktivno prisotna.

### **3.1. Struktura izvoza stavbnega in drugega pohištva**

Proizvodnja stavbnega pohištva je po vrednosti izvoza najmočnejša skupina primarnega sektorja. Znotraj primarnega sektorja so prav izvozne cene stavbnega pohištva v opazovanem obdobju doživele največji padec. Realizacija se je v letu 2003, glede na leto 1999, zmanjšala za 10 milijonov €. Razlog je v manjši realizaciji na nemškem trgu, kjer je skupina beležila v opazovanem obdobju padec realizacije iz 63,8 na 35,1 milijonov € (glej Sliko 1 v Prilogi 3). Glede na to, da slovenska lesna industrija proda največ stavbnega pohištva prav v Nemčijo in da se je delež celotnega izvoza stavbnega pohištva zmanjšal iz 49% na 30%, je to imelo velik vpliv na padec povprečne izvozne cene. Hkrati se je ob tem okrepil izvozni delež v Italijo in na Hrvaško, in sicer v obeh državah za 7 odstotnih točk, kjer pa so izvozne cene nižje kot v Nemčiji, to pa je povzročilo nadaljnje zmanjševanje povprečne izvozne cene. Kljub visoki izvozni ceni v Rusko federacijo je tam delež celotnega izvoza ostal nespremenjen (glej Tabelo 1 v Prilogi 3). Trend spreminjanja strukture izvoza se je nadaljeval tudi v leto 2004, ko se je v Nemčiji v prvih 8 mesecih izvozni delež zmanjšal še za dodatnih 5 odstotnih točk, medtem ko se je izvozni delež v Italijo in na Hrvaško povečal za 3 oziroma 1 odstotno točko.

Podobno stanje kot v proizvodnji stavbnega pohištva je tudi v proizvodnji drugega pohištva, ki je po vrednosti izvoza najmočnejša skupina pohištvenega sektorja. Proizvodnja drugega pohištva je v obdobju od 1999 do 2003 beležila padec povprečne izvozne cene z 2.328 € na 2.036 € za tono. Razlog za padec je zopet v spremembi strukture izvoza v korist izvoza v države, kjer skupina dosega nižje cene oziroma kamor prodaja pretežni del izdelkov z nižjimi cenami. V proučevanem obdobju se je povečal predvsem delež izvoza na Hrvaško za 8,4 odstotne točke, Veliko Britanijo za 3,4 odstotne točke in Avstrijo za 2,6 odstotne točke. Delež izvoza se je najbolj zmanjšal v Nemčijo in sicer za 11,7 odstotne točke, sledi ZDA za 2,0 odstotni točki, Makedonija za 0,9 odstotne točke in Italija za 0,8 odstotne točke (glej Sliko 2 in Tabelo 2 v Prilogi 3).

Visok delež izvoza, ki negativno vpliva na konkurenčnost, kaže, da ima lesna industrija še vedno boljše oziroma višjo realizacijo doma kot v tujini. Slaba realizacija v tujini je delno pogojena z vse večjo konkurenco in padanjem povprečnih cen na največjih izvoznih trgih (Nemčija) in tudi z razkorakom med deviznim tečajem in domačo inflacijo, katera bistveno vpliva na dražje produkcijske faktorje.

### **3.2. Razkorak med rastjo inflacije in tečajem evra**

Slovenska lesna industrija je izrazit neto izvoznik<sup>4</sup>. Podjetja v panogi z doseženo ceno na izvoznih trgih težko pokrivajo vse stroške poslovanja in ustvarjajo dobiček. Poleg nižanja cen

---

<sup>4</sup> Delež prodaje lesne panoge na tujih trgih je v letu 2003 znašal 52,9%.



konkurentov je vpliv deviznega tečaja poglavitni razlog nepokritih stroškov poslovanja (Perdan, 2004b, str. 6). Inflacija se meri z rastjo cen življenjskih potrebščin in se v podjetju odraža z rastjo stroškov materiala, dela in tujih storitev. Prihodki podjetja so poleg inflacije odvisni tudi od deviznega tečaja. Devizni tečaj je vrednost enote domačega denarja, izražena s številom enot tujega denarja (Mrak, 2002, str. 45). Na prihodke lesarskih podjetij vpliva predvsem razmerje med deviznim tečajem dolarja in evra (USD/EUR), kakor tudi devizni tečaj med tolarjem in evrom (SIT/EUR). Prvo razmerje je določeno z gospodarskimi gibanji na svetovnih trgih oziroma s politiko ameriških finančnih oblasti, ki s tečajem dolarja zavirajo ali spodbujajo menjavo ameriškega gospodarstva s tujino. Drugo valutno razmerje je odvisno predvsem od finančnih in makroekonomskih ciljev monetarne oblasti v Sloveniji. Vsi cilji se podrejajo stabilnosti tolarja in preprečujejo nihanja deviznega tečaja, posebej sedaj v obdobju ERM2<sup>5</sup>, ko se Slovenija nahaja v čakalnici za evro in je uvedla fiksni devizni tečaj SIT/EUR z določenim odstopanjem okoli paritetne vrednosti.

### 3.2.1. Apreciacija tolarja

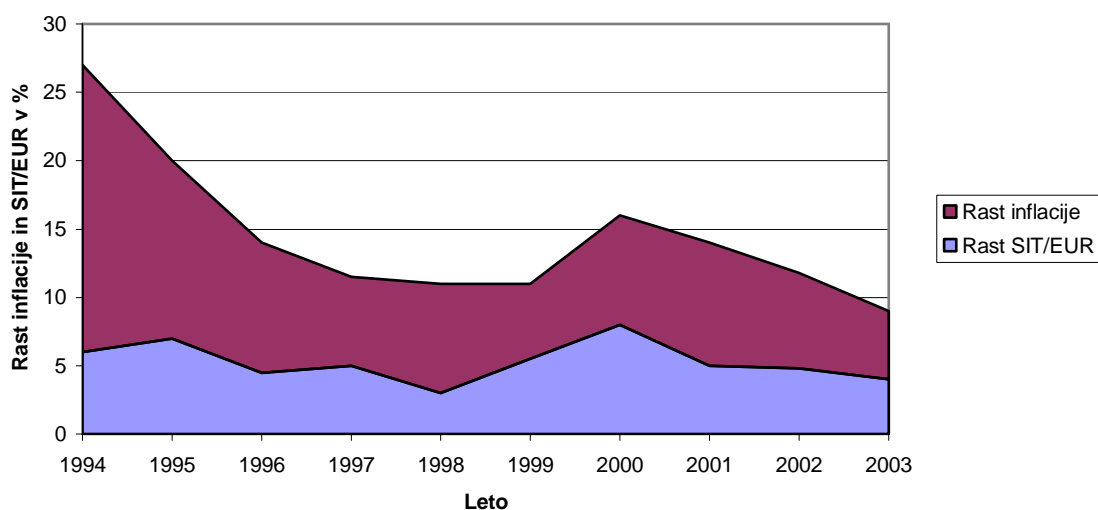
Apreciacija<sup>6</sup> tolarja v letih od 1994 do 2003 sodi med osnovne pokazatelje odnosa oblasti do neto izvoznikov. Gibanje apreciacije tolarja nazorno prikazuje razlika med obema krivuljama na Sliki 6. Kumulativna vrednost razlike med rastjo domače inflacije in rastjo deviznega tečaja SIT/EUR znaša okrog 56%, kar pomeni, da so se cene življenjskih potrebščin v tem obdobju povečale za dobro polovico več kot vrednost SIT/EUR. Za uspešno poslovanje je bilo potrebno omenjeno razliko pokriti z višjimi prihodki in/ali nižjimi stroški poslovanja v lesarskih podjetjih. Ker se domača inflacija počasi, a vztrajno znižuje, se apreciacijske škarje oziroma razkorak med rastjo inflacije in tečajem evra zapira. Kako hitro se bodo te škarje zaprle, če se sploh bodo, je odvisno od slabljenja dolarja oziroma krepitve evra. Izhod za panogo je v uspešni podjetniški prilagoditvi na spremenjene pogoje gospodarjenja, ki se s slovenskim prevzemom evra in z ameriško politiko močnega dolarja in šibkega evra lahko enkrat spremenijo tudi v korist neto izvoznikov.

---

<sup>5</sup> Slovenija je vstopila v ERM 2, kar pomeni, da je z Evropsko centralno banko za omenjeni tečaj določen centralni tečaj, ki znaša 239,640 SIT za 1€. Tečaj lahko okrog centralne paritete niha v dogovorjenih mejah, ki znašajo +/- 15%.

<sup>6</sup> Zmanjšanje števila enot tolarjev, potrebnih za nakup 1 € in posledično povečanje vrednosti tolarja, ki pomeni njegovo podražitev oziroma apreciacijo.

**Slika 6:** Vrzel med rastjo inflacije in tečajem evra v obdobju od 1994 do 2003



Vir: Perdan, 2004, str. 81.

### 3.2.2. Strategije za zavarovanje pred valutnim tveganjem

Glede na položaj v katerem se trenutno nahajajo neto izvozniki v lesni industriji, imajo na razpolago sledeče izvozne strategije za zavarovanje pred valutnim tveganjem:

- lahko se umikajo iz trgov, kjer je plačilno sredstvo ameriški dolar. Strategija ni v celoti izvedljiva niti smotrna glede na dejstvo, da so te trge vrsto let osvajali in vanje tudi investirali;
- podjetja lahko poslujejo tako, da tudi na nabavni strani za nakup surovin uporabljajo ameriški dolar. Tudi ta strategija ni povsod izvedljiva, ker uspeh ekonomike podjetij temelji na domači surovini, ceni dela in na njenih višjih stopnjah predelave, kar je povezano z dodano vrednostjo;
- možno je tudi ukvarjanje s terminskimi hedging<sup>7</sup> posli, česar pa ne znajo početi vsi, ker v valutnih operacijah niso posebej veščji.

Ameriška politika šibkega dolarja pomeni rast ameriške konkurenčnosti na njihovih izvoznih trgih, ker ameriško blago postaja cenejše za tujino. Hkrati predstavlja ta monetarni ukrep vzpodbudo za rast njihovega BDP. Na področju trženja se zato kot kratkoročni cilj lesarskih podjetij priporoča postopno zmanjševanje odvisnosti od ameriškega trga, ne pa opuščanje, ki jo je možno nadomestiti z osvajanjem novih trgov. Hitro osvajanje novih trgov je možno z nizko cenovno strategijo, ki je izvedljiva le z močno ekonomijo obsega in velikimi prostimi kapacitetami, ki jih Slovenija ne premore v nobeni panogi, ne le v lesni. Zato je osvajanje novih trgov smiselno samo preko nišne specializacije v visoko cenovnih razredih. To pomeni

<sup>7</sup> Aktivnosti s katerimi se udeleženci na deviznih trgih izogonejo prevzemu tečajnega tveganja in zapirajo svojo odprto devizno pozicijo, tako da izenačujejo obseg terjatev z obveznostmi v tej isti valuti.

izdelke vrhunske kakovosti, ki pa zahtevajo določen čas za prodor v specifične distribucijske kanale, preko katerih se tržijo.

### **3.3. Raziskava potencialnih trgov**

Po Kotlerjevi definiciji je raziskava trga splet sistematičnega načrtovanja, zbiranja in analiziranja podatkov, ki se nanašajo na določene, za podjetje pomembne trženjske razmere, ter poročanje o rezultatih (Kotler, 1996, str. 130). V projekt Internacionalizacija slovenskih lesarskih podjetij je vključenih 12 podjetij, ki so bila anketirana z namenom, da bi se testirala njihova izvozna sposobnost. Na anketo je odgovorilo 10 podjetij, ki so reprezentativna podjetja obeh lesnih sektorjev in veljajo za paradne konje slovenske lesne industrije. Skoraj vsa vključena podjetja so izraziti neto izvozniki, ki letno ustvarijo nad 1,5 milijarde SIT prihodka in zaposlujejo več kot 250 delavcev, kar pomeni, da gre za velika lesnopredelovalna in pohištena podjetja.

#### **3.3.1. Izvozna dejavnost**

Trenutno najpomembnejši izvozni trgi anketiranih lesarskih podjetij so države: Nemčija, Italija, ostale države EU<sup>8</sup> Madžarska, Slovaška, države nekdanje Jugoslavije, Rusija in ZDA. V obdobju od 2000 do 2003 se je izvozna dejavnost povečevala zelo počasi. V letu 2000 so podjetja z izvozom ustvarila povprečno 61,9% realizacije, do leta 2003 pa se je ta delež povzpел na 64,7%. Počasno naraščanje izvozne usmerjenosti utemelji dejstvo, da so lesarska podjetja že sedaj izraziti neto izvozniki. Do leta 2006 podjetja nameravajo še okrepiti izvozno dejavnost. Tako naj bi leta 2006 delež izvoza v realizaciji dosegel približno 69%. Za izvozno realizacijo je značilna tudi visoka stopnja koncentracije. Prvih 5 ali največ prvih 10 odjemalcev omogoča kar 60% celotne ustvarjene realizacije, kar nakazuje na preveliko odvisnost večine podjetij od le nekaj ključnih kupcev.

Anketa je pokazala, da so podjetja visoko motivirana za poslovanje na trgih srednje in vzhodne Evrope, nekdanje Jugoslavije, Ruske federacije, ostale države Skupnosti neodvisnih držav in ZDA, čeprav so nekatera že prisotna na naštetih trgih. Relativno visoka stopnja rasti povpraševanja zaradi naraščanja kupne moči in relativna nezasičenost omenjenih trgov omogočajo ugodne priložnosti za povečanje izvozne realizacije. Nasprotno je motiviranost za izvoz na trge EU relativno nizka, zaradi zasičenosti zahodnih tržišč in posledično nižjega povpraševanja. Anketirana podjetja imajo dobro opredeljeno strategijo za izvoz na trenutno najpomembnejših izvoznih trgih. Izjema je Italija, kar nekoliko preseneča, glede na to, da velja italijanski trg za enega najpomembnejših izvoznih trgov lesarskih podjetij. Kljub velikim tržnim priložnostim podjetjem manjka predvsem dobro opredeljena strategija za uspešen nastop na trgih srednje in vzhodne Evrope ter v Skupnosti neodvisnih držav brez Rusije.

---

<sup>8</sup> Čeprav so članice EU sedaj tudi Madžarska, Češka, Slovaška in Poljska, so skozi celotno analizo obravnavane ločeno v skupini držav srednje in vzhodne Evrope. Med ostale države EU so v tem delu obravnavane dosedanje članice (razen Nemčije in Italije, ki sta obravnavani ločeno) in Baltske države.

### **3.3.2. Poznavanje izvoznih trgov**

Tržne raziskave so se v okviru ankete izkazale kot šibka točka mednarodnega trženja slovenskih lesarskih podjetij. Podjetjem manjkajo kakovostne tržne raziskave novih izvoznih trgov, zlasti zahodnoevropskih. Večina podjetij na obravnavanih trgih namreč še ni izpeljala natančne tržne raziskave. Izjema pri tem je Nemčija, kar je v skladu z izjemno visoko pomembnostjo tega trga za slovenske izvoznike. Stopnja poznavanja posameznih ruskih regij, ostalih držav SND, poljskega, romunskega in bolgarskega trga je relativno slaba in zato podjetja nimajo jasne predstave o najustreznejših oblikah promocije na teh trgih. Pri tem ni zanemarljivo, da Rusija predstavlja ogromen trg in ga v kratkem času niti ni mogoče dobro raziskati. Kljub temu nekatera podjetja intenzivno raziskujejo tržne priložnosti v Ruski federaciji, državah srednje in vzhodne Evrope in državah nekdanje Jugoslavije. Omenjene države poleg izvoznih možnosti predstavljajo dobro možnost za uvoz surovin. Posebno v državah nekdanje Jugoslavije velja razmisliti o uvozu repromaterialov oziroma polizdelkov.

Kljub skromni prodajno-raziskovalni dejavnosti anketiranih podjetij na izvoznih trgih so podjetja prepričana, da obstajajo za njihove izdelke in storitve možnosti prodaje na vseh obravnavanih trgih. Stopnja poznavanja konkurence je visoka na tistih trgih, na katerih so podjetja že sedaj najmočneje prisotna: Nemčija, ostale države EU, države nekdanje Jugoslavije in ZDA. Na ostalih trgih: Italija, države srednje in vzhodne Evrope, Rusija in ostale države SND večina podjetij konkurenco šele proučuje.

### **3.3.3. Tveganost poslovanja na izvoznih trgih**

Pri poslovanju na izvoznih trgih so anketirana lesarska podjetja izpostavljena sledečim vrstam tveganja: plačilnemu, političnemu, valutnemu in distribucijskemu. Največje tveganje poslovanja na vseh obravnavanih izvoznih trgih predstavlja plačilno tveganje. Tovrstno tveganje podjetja pripisujejo tudi Nemčiji, Italiji in državam srednje in vzhodne Evrope. Politično tveganje omejuje poslovanje lesarskih podjetij v Ruski federaciji in nekdanji Jugoslaviji, medtem ko je valutno tveganje prisotno predvsem na ameriškem trgu. Distribucijsko tveganje oziroma zaradi razdalje ogrožena kakovostna dostava blaga na trg je po mnenju podjetij prisotna v ostalih državah EU, Rusiji in ostalih državah SND. Rezultati ankete so pokazali, da so Nemčija, Italija, države srednje in vzhodne Evrope in ZDA obvladljivo tvegani trgi. Med visoko tvegane trge podjetja prištevajo države nekdanje Jugoslavije, Rusko federacijo in ostale države SND.

### **3.3.4. Izdelki in storitve**

Štiri anketirana podjetja se pri izvozu na nove trge nameravajo osredotočiti na tehnološko inovativne proizvode in storitve z visoko dodano vrednostjo, ki skupaj s promocijo lastne blagovne znamke pomenijo pot v višji cenovni razred. Ostalih šest podjetij se namerava osredotočiti predvsem na srednje zahtevne proizvode in storitve s povprečno dodano vrednostjo. Večina podjetij ne potrebuje sprememb za prilagoditev svojih izdelkov in storitev

za potrebe novih izvoznih trgov. Bolj zaskrbljujoča je slaba seznanjenost z omejitvami (carinske omejitve, certificiranje itd.) za svoje izdelke in storitve glede izvoza iz Slovenije na trg Romunije, Bolgarije in Skupnosti neodvisnih držav. Po drugi strani so podjetja boljše seznanjena z zunanjetrgovinskim režimom v državah nekdanje Jugoslavije in Ruski federaciji. Po mnenju anketiranih podjetij so njihove konkurenčne prednosti glede izdelka in storitve zelo zadovoljive na vseh obravnavanih trgih.

### **3.3.5. Izvozne cene**

Relativno visoko konkurenčnost slovenskih lesarskih izdelkov na tujih trgih utemeljuje razmerje med kakovostjo izdelka/storitve in njegovo ceno. Slovenska lesarska podjetja na ameriškem trgu in trgih EU, še posebej v Nemčiji, Avstriji in Italiji, ponujajo srednjo ceno za visoko kakovost. Za visoko kakovost svojih izdelkov dosegajo temu ustrezno visoko ceno na trgih nekdanje Jugoslavije in delno v Rusiji. Na trgih nekdanje Jugoslavije imajo že dolga leta utrjen tržni položaj in kupci cenijo njihovo blagovno znamko. Prav razmerje srednja cena – visoka kakovost je tista ovira, ki preprečuje slovenski lesni industriji na prodajni strani ustvarjanje višje dodane vrednosti. Možen vzrok za takšno neugodno razmerje je neuveljavljena slovenska blagovna znamka na zahtevnih evropskih trgih.

Nekatera izmed anketiranih podjetij se na ruskem trgu in ostalih trgih SND poslužujejo nevarne cenovne strategije, ko za visoko ceno prodajajo izdelke srednje kakovosti. Po raziskavi tržnih priložnostih Centra za mednarodno konkurenčnost ruskega trga ni dobro podcenjevati v smislu kakovosti. Ruski kupci so namreč, kljub relativni nezasičenosti, dobro seznanjeni z najboljšimi zahodnimi standardi kakovosti izdelkov in storitev in zahtevajo visoko kakovost. Tuja konkurenca na ruskem trgu je že sedaj izjemno ostra, zato si nekatera lesarska podjetja s takšno cenovno strategijo ustvarjajo možnost izgube tržnega deleža na sicer nezasičenem, vendar zahtevnem trgu.

Obravnavana podjetja kot primerno strategijo izvoznega trženja uporabljajo diferenciacijo cene za isti proizvod oziroma storitev. Ceno največkrat diferencirajo lokalno, odvisno od prevoznih stroškov in stroškov carine. Nekatera podjetja cenovno diferencirajo tudi na različnih geografskih območjih trga, prodajnih poteh, segmentacijsko glede na porabnika in časovno glede na nakupne običaje. Večina anketiranih podjetij, zaradi vpliva deviznega tečaja in nižanja cen konkurentov na izvoznih trgih, z doseženo izvozno ceno ne pokrije stroškov poslovanja in ustvarja dobiček.

### **3.3.6. Tržne poti in oblika vstopa na trg**

Tri najpomembnejše tržne poti za poslovanje anketiranih podjetij na izvoznih trgih so: prodaja neposredno do končnega porabnika, prodaja preko zastopnika in prodaja preko distributerja/skrbnika zalog. Nekatera podjetja imajo na določenih trgih lokalno predstavništvo, medtem ko ima lokalno proizvodno enoto le malo podjetij. Podjetja imajo možnost imenovanja osebe, ki bo stalno prisotna na nemškem trgu, trgih nekdanje Jugoslavije in ameriškem trgu.

Večina podjetij v času izvajanja ankete ni imela kadrov, ki bi bili stalno prisotni na italijanskem trgu, ostalih državah EU, državah srednje in vzhodne Evrope, Ruski federaciji in ostalih državah SND. Kljub temu managerji predvidevajo, da bodo ta problem zmogli uspešno rešiti in visoko ocenjujejo splošno usposobljenost podjetij za poslovanje na tujih trgih.

Anketa je pokazala, da je najpomembnejša oblika vstopa na izvozne trge lokalni zastopnik. Ustanovitev lastnega podjetja je donosna oblika vstopa na trg le v državah nekdanje Jugoslavije in v Ruski federaciji, kjer je mogoče zaobiti carinske ovire in istočasno koristiti prednosti nizkih stroškov tamkajšnje delovne sile. Na drugi strani pa zahodnoevropski trgi, zaradi drage delovne sile, ne predstavljajo primerne lokacije za ustanavljanje lastnega podjetja.

### **3.3.7. Tržno komuniciranje na izvoznih trgih**

Pri politiki tržnega komuniciranja na izvoznih trgih večina podjetij promovira lastno blagovno znamko. Priljubljene poti promocije lastne blagovne znamke so: sejamski prostor in plakati, prospekti in raznašanje propagandnega materiala, reklamne aktivnosti distributerja, reklamiranje na internetu ter oglaševanje v tiskanih medijih. Podjetja svojo spletno stran premalo uporabljajo za sprejemanje naročil za izvoz. Spletna stran jim služi samo za promocijo njihovega izdelka in lastno promocijo.

Rezultati ankete so pokazali, da imajo podjetja na trgih kjer so najbolj prisotna (Nemčija, Italija, države nekdanje Jugoslavije in ZDA) dobro predstavo o oblikah promocije. Podjetja bodo morala izboljšati učinkovite oblike promocije v državah srednje in vzhodne Evrope, Ruske federacije in v ostalih državah SND, kar pomeni, da jim za te trge primanjkuje kakovostnih tržnih raziskav.

### **3.3.8. Institucionalna podpora**

Anketirana lesarska podjetja se zavzemajo za institucionalno podporo države za spodbujanje poslovanja na izvoznih trgih. Podjetja menijo, da so primerne oblike podpore razpisi za spodbujanje internacionalizacije v okviru Ministrstva za gospodarstvo, konkretne tržne raziskave za njihove proizvode, podpora pri skupnem nastopu slovenskih podjetij na izvoznih trgih, pomoč pri navezovanju stikov in pri vzpostavitvi ustrezne infrastrukture za poslovanje na izvoznih trgih, subvencioniranje premije za zavarovanje pred tveganji ter izmenjava izkušenj in znanja uspešnih podjetij na teh trgih. Pomembno vlogo pri tem bi lahko imela Gospodarska zbornica Slovenije in Lesarski grozd, saj podjetja izražajo veliko potrebo po kakovostnih tržnih raziskavah, ki bi jih lahko opravila ena od teh institucij. Na trgih obravnavanih držav podjetja ne pripisujejo pomembne vloge veleposlaništvom Republike Slovenije. Še največji pomen veleposlaništva vidijo v državah nekdanje Jugoslavije in v Ruski federaciji.

### **3.4. Značilnosti evropskega pohištvenega trga do 2007**

Namen proučevanja evropskega pohištvenega trga je opozoriti na trge tistih držav, ki bi bili za slovenska lesarska podjetja najboljša ciljna izvozna tarča. V Evropi se trenutno soočamo z dvema tipoma pohištvenih trgov. Na eni strani v zahodni Evropi (Avstrija, Italija, Nemčija) govorimo o zasičenih pohištvenih trgih, na drugi strani pa v vzhodni Evropi o razvijajočih in rastočih trgih, kjer se v prihodnosti pričakuje bolj dinamična rast prodaje in manj izostrena konkurenca.

#### **3.4.1. Rast pohištvenega trga**

Na območju vzhodne Evrope in Rusije je v obdobju od 2001 do 2007 napovedana mnogo višja rast pohištvenega trga v stalnih cenah, nekje med 6-15%, kot pa to velja za Zahodne države, kjer bo ta rast dosegla realno največ od 3 do 5,5% (glej Tabelo 3 v Prilogi 3). Trendne stopnje rasti pokažejo, da se bo pohištveni trg do leta 2007 najbolj dinamično razvijal v Ruski federaciji, Romuniji, Slovaški, nekoliko manj pa v Bolgariji, Češki in Ukrajini. Kupno moč na teh trgih spodbuja rast življenjskega standarda in gospodarsko okrevanje teh držav. Slednje delno pogojuje vstop nekaterih držav v EU, pri drugih državah, predvsem v Rusiji, pa stabilizacijo gospodarstva in prve rezultate uspešne tranzicije, ko je po večletni stagnaciji kupne moči in življenjskega standarda nastopilo obdobje gospodarske rasti.

#### **3.4.2. Ciljna izvozna tarča**

Iskanje najprimernejše ciljne izvozne tarče na osnovi napovedane stopnje rasti pohištvenega trga je lahko zavajajoče. V razvitih državah je namreč mogoče prodati mnogo več pohištva, kljub temu da ti trgi veljajo za zasičene. Iz tega razloga je kazalec, koliko pohištva na prebivalca nakupijo prebivalci neke države, primernejši podatek, ker pri nakupih pohištva ne odloča samo raven življenjskega standarda, ampak tudi značilne nakupne in kulturne navade države. Pohištvo kot dobrina je lahko v določeni državi preferirano drugače kot v neki drugi, kljub temu da sta državi po stopnji razvitosti na enaki ravni. Države kot so npr. Danska, Belgija, Nizozemska in Velika Britanija so po predvideni porabi pohištva na prebivalca v letu 2007 v samem vrhu. Države, ki se po življenjskem standardu tem državam približujejo, npr. Francija, Finska, Švedska in Švica, pa porabijo na prebivalca primerjalno z Veliko Britanijo, skoraj polovico manj (glej Tabelo 4 v Prilogi 3). Iz tabele je razvidno, kako države vzhodne Evrope preferirajo pohištvo glede na države zahodne Evrope. Razlike v izdatkih za pohištvo med obema skupinama držav so prikazane zgolj na podlagi ekonomskega zaostajanja držav vzhodne Evrope za državami zahodne Evrope. Vendar kljub nižjemu življenjskemu standardu in nižji kupni moči predstavljajo vzhodnoevropske države v prihodnosti obetavne izvozne tarče. Če slovenska pohištvena podjetja danes na teh trgih zavzamejo konkurenčne izvozne pozicije, se bo to obrestovalo v bližnji prihodnosti, ko se bodo vzhodnoevropski trgi razvili in bosta tam življenjski standard in kupna moč porasla. Temu v prid kaže tudi eden izmed pokazateljev razvitosti pohištvenega trga. Delež prodaje pohištva v celotni trgovski realizaciji se v razvitih državah običajno giblje nekje med 5 in 8%. Kot je razvidno iz Tabele 5 v Prilogi 3

to povsem ustreza za Avstrijo, Nemčijo in Italijo. Na drugi strani je prodaja relativno nerazvita v Ukrajini, Romuniji in v Bolgariji, kjer se ta delež giblje med 1 in 2%. Izrazita ekspanzivna rast trgovine s pohištvom se strukturno gledano napoveduje v Rusiji. Delež prodaje pohištva v celotni trgovski realizaciji naj bi v letu 2006 znašal kar 16,1%, kar kaže na to, kje bo ta posel v prihodnosti najbolj cvetel. Prodaja pohištva trenutno cveti na Madžarskem, kjer omenjeni delež znaša dobrih 13% in opozarja, da je prodaja pohištva na tem trgu predimenzionirana.

### **3.4.3. Koncentracija v trgovini s pohištvom**

Rast števila trgovcev skupaj z deležem prodaje pohištva v celotni trgovski realizaciji, kaže na položaj koncentracije v trgovini s pohištvom. Število malih trgovcev prevladuje predvsem na Madžarskem, Poljskem in v Italiji. Prekomerna rast števila malih trgovcev v tranzicijskih državah pove, da v trgovini s pohištvom proces koncentracije še ni kočan, kar pomeni, da poteka v omenjenih državah oster konkurenčni boj za obstanek (glej Tabelo 6 v Prilogi 3). Ekonomsko vplivni tuji trgovci iz Nemčije in Avstrije, kjer je trgovina s pohištvom koncentrirana, v veliki meri vplivajo na prevzeme domače trgovinske mreže v vzhodnoevropskih državah. Tuji trgovci si skušajo zagotoviti monopol nad distribucijskimi kanali in na ta način uvesti pravila, ki veljajo v Zahodni Evropi. Ravno tukaj se izpostavi problem Slovenije, ker nima na razpolago takšnega trgovskega kanala, ki bi bil sposoben prevzeti tujo trgovsko mrežo in tako z domačim trgovcem iz države kamor izvažata obvladovati tuj trg s pohištvom.

### **3.4.4. Trg pohištva v Rusiji**

Proizvodnja in prodaja pohištva je ena najbolj atraktivnih panog proizvodnje potrošnih dobrin v Rusiji. Rast pohištvenega trga stimulirajo: izboljšanje gospodarske klime, dvig razpoložljivih dohodkov in intenzivni razvoj stanovanjskih trgov ter komercialne dejavnosti. V prihodnjih letih se pričakuje 5% rast povpraševanja po pohištvenem trgu, kar je v primerjavi z najrazvitejšimi trgi (1-3%) zelo visoka rast. Čeprav je kupna moč potrošnikov v povprečju še vedno zelo nizka, kontinuirana rast ruskega gospodarstva (rast BDP je v letu 2003 znašala 7%) prinaša priložnosti za tuje, torej tudi slovenske proizvajalce pohištva. Rusija razpolaga z vsemi potrebnimi surovinami za proizvodnjo pohištva. Zaradi bližine evropskega dela Rusije glavnim evropskim trgovcem in zaradi nizkih stroškov dela, ponuja velike priložnosti za podjetja, ki si želijo ustanoviti lastne proizvodne zmogljivosti. Lokalni specialisti ocenjujejo, da je trg visoko kakovostnega pisarniškega pohištva, poleg pohištva za mladinske sobe, kjer je zadovoljenega samo 40% povpraševanja, najbolj obetaven segment v proizvodnji pohištva. Visoko kakovostno pisarniško pohištvo zaradi razvoja poslovnih aktivnosti in izgradnje novih poslovnih centrov kot tudi obnove uradov, predstavlja tržno nišo, ki jo velja izkoristiti, saj tržni delež tega segmenta znaša 1% in ga v celoti dobavljajo tuji proizvajalci. Trg komponent (repromaterial – okovje, vodila, ročaji itd.) zaradi slabše kakovosti in majhne domače ponudbe prav tako ponuja dobre priložnosti za tuje ponudnike. Mnoge ključne komponente niso proizvedene v Rusiji, zato je doma proizvedeno pohištvo pogosto dražje od uvoženega, zaradi



visokih stroškov uvoženih komponent, kar predstavlja ostro konkurenco domačim proizvajalcem.

Domača pohištvena podjetja proizvajajo predvsem poceni domače pohištvo v cenovnem razredu pod 1.326 € za tono, zato ostajajo nizke cene njihova glavna konkurenčna prednost. Dva ključna problema s katerimi se soočajo so zastarela proizvodna oprema in pomanjkanje sodobnih tehnologij. Ruska pohištvena podjetja niso sposobna modificirati svojih proizvodov in zadovoljiti naraščajočega povpraševanja po visoko kakovostnem sodobnem pohištvu. Izjema so proizvajalci pisarniškega pohištva, ki so v boljšem položaju. Sodobna oprema in tehnologija jim omogočata uspešno konkuriranje s tujimi podjetji. Njihova prodaja pohištva vladnim institucijam je v zadnjih letih močno narasla. Uvozna klima za uvoz pohištva se je v Rusiji v letu 2004 poslabšala. S ciljem da bi zaščitili domače proizvajalce, so uvedli nove uvozne carine na uvoženo pohištvo, ki bi omogočile 10% rast domače proizvodnje pohištva, zlasti v segmentu nizkega cenovnega razreda. Dodatno bo ta ukrep domačim proizvajalcem omogočil zaključek prenove proizvodnje kot tudi okrepitev njihovih tržnih pozicij. Kljub temu so številni lokalni eksperti prepričani, da dvig carin ne bo podprl domačih proizvajalcev, ampak bo samo povečal cene za porabnike.

Po analizah ruski kupec pohištva v nakupnih odločitvah na prvo mesto postavlja kakovost proizvoda, sledita mu cena in design. Ključnega pomena za uspeh pri tem so poprodajne storitve, ki vključujejo hitro dostavo in montažo in seveda usposobljeno prodajno osebje.

### **3.5. Strategija za izvozni uspeh v pohištveni panogi**

Strategija za izvozni uspeh v pohištveni panogi upošteva najprimernejšo kombinacijo trženjskega spleta<sup>9</sup>, s katero lahko slovensko pohištveno podjetje učinkovito nastopi na tujem trgu. Ta kombinacija se kmalu ne bo več bistveno razlikovala od kombinacije spleta, s katerim podjetje nastopa na domačem trgu, ker se podoba domačega in tujega trga izenačuje, najbolj pa se je to zgodilo z vstopom Slovenije v EU.

#### **3.5.1. Tržne niše**

Strategija tržnih niš s pohištvom višjega cenovnega razreda je tesno povezana s prepoznavnostjo, ki je lahko zahteven problem. Na prepoznavnost pohištvenega proizvajalca, poleg dobrega servisa in visoke kvalitete proizvodov, vpliva oblikovanje oziroma rezultati nenehnega razvoja izdelka. V večini pohištvenih podjetij se ne zavedajo pomena lastnega razvoja izdelkov. Slovenski proizvajalci se raje odločajo za tako imenovane »lohn«<sup>9</sup> posle, ki predstavljajo proizvodnjo za znanega kupca, kateri sam predpiše dizajn izdelka in diktira njegovo ceno. To je sicer varna pot, ki pa dolgoročno ni perspektivna, saj se tako prodajajo

---

<sup>9</sup> Trženjski splet je niz trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje lahko nadzoruje in kombinira tako, da doseže želen odziv na ciljnim trgu. Cilj podjetja je ustvariti in obdržati trženjski splet, ki zadovolji potrebe kupcev. Elementi trženjskega spleta so: izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje.

samo surovine in poceni delovna sila. Na ta način ni mogoče ustvariti lastne blagovne znamke, s katero se ustvari prepoznavnost. Le nenehno uvajanje novih izdelkov omogoča pohištvenim podjetjem prepoznavnost in korak pred ceneno konkurenco na Kitajskem.

Pohištvo višjega cenovnega razreda je najenostavneje fizično predstaviti na prodajnem ali razstavnem prostoru. Pohištvena podjetja bi morala v ta namen čimveč nastopati na pohištvenih sejmih, kjer je pretok trgovcev s pohištvom največji. Fizično razstavljanje pohištva pa je lahko zelo drago, ne glede na to, kako se razstavlja (sejmi, prodajni saloni), zato je potrebno pretehtati na eni strani drage stroške najema prostora in na drugi strani prodajno korist, ki jo tak nastop utegne prinesiti.

Cena izdelka mora odražati njegovo kvaliteto. Ker gre za nišne proizvode, ki bi se prodajali v setih, je potrebno ceno prilagoditi in segmentirati, glede na ciljne kupce srednjega in visokega razreda. To vrsto kupcev z »debelo« denarnico je potrebno tudi ustrezno marketinško nagovoriti. Izogibati se je potrebno poslovnih odločitev, povezanih z ekonomijo obsega in nizkimi cenami. Slovenija na nizko cenovnem pohištvenem segmentu nikoli ne bo sposobna konkurirati, zato je to napačna strategija (Perdan, 2004a, str. 16).

V srednjem in visokem cenovnem razredu se bolj kot izdelek preko njega prodaja kupčevo zaupanje. Zato je potrebno gledati na postprodajno in servisno storitev ravno iz tega vidika. V oddaljeni državi, kamor se izdelek izvozi, je to sicer težko zagotoviti, vendar se je potrebno temu ustrezno organizirati tako doma kot v ciljni državi. Še posebej, če se je podjetje odločilo, da nastopa v tem cenovnem razredu in nagovarja ta segment kupcev.

Tržne niše v ozadju potrebujejo segmentacijo kupcev. Za izvajanje segmentacije kupcev je na ciljnem trgu potrebno opraviti tržne raziskave in razviti marketinško funkcijo. Brez slednjega niso znani ciljni kupci, za katere ni mogoče oblikovati izdelka, niti jih ni mogoče ustrezno marketinško nagovoriti. Končni rezultat se odrazi v napačni tržni usmeritvi, zaradi katere se izdelek ne prodaja. Kljub temu, da so tržne raziskave zelo drage, je potrebno na njih gledati kot na investicijo v trg, ki se s tržnim uspehom bogato poplača.

Vse večja konkurenca na domačem trgu in zasičenost zahodno evropskih trgov vzpodbuja slovensko lesno industrijo v preusmeritev na vzhodnoevropske trge, ki zaradi naraščajoče kupne moči predstavljajo perspektivne prodajne možnosti. Slovenski lesarji imajo zaradi svoje vrhunske kakovosti lesarskih izdelkov priložnost, da na novih trgih zavzamejo ugoden položaj v tržnih nišah in za visoko kakovost svojih izdelkov iztržijo primerno ceno. Pri tem si morajo podjetja preko oblikovanja in razvoja lastnih blagovnih znamk ustvariti pogoje za doseganje višje dodane vrednosti in posledično dobička. V oblikovanje lastne blagovne znamke je potrebno vložiti ogromno denarja, ki pa ga podjetja zaradi pomanjkanja finančnih sredstev nimajo. Rešitev, ki se ponuja, je združevanje podjetij zaradi skupnega nastopa in promocije na zunanjem trgu.

## 4. RAZVOJNE MOŽNOSTI SLOVENSKE LESNE INDUSTRIJE

Za oblikovanje strateških razvojnih usmeritev je potrebno analizirati tržno okolje, opredeliti povprečno poslovno učinkovitost in opredeliti notranje razvojne potenciale in možne deficite, s katerimi lesna panoga razpolaga v primerjavi s konkurenco. Zato v okviru poglavja najprej sledi SWOT analiza slovenske lesne industrije, na podlagi katere bodo v nadaljevanju predstavljeni strateški razvojni cilji in ukrepi za dvig konkurenčne sposobnosti panoge.

### 4.1. SWOT analiza

SWOT analiza je bila kot metodološki prijem razvita pred petdesetimi leti, da bi bila v pomoč podjetjem pri definiranju novih strategij v spreminjajočem in omejenem konkurenčnem okolju. Beseda SWOT je kratica naslednjih štirih pomembnih parametrov analize: Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti), Threats (nevarnosti). Pri SWOT analizi gre za odkrivanje dejavnikov znotraj in zunaj podjetja, ki imajo vpliv na uspešnost poslovanja podjetja sedaj in v prihodnosti. Namen analize je, da na osnovi ocen, ki jih pridobimo, oblikujemo takšno poslovno strategijo podjetja, ki bo maksimizirala prednosti in priložnosti ter minimizirala slabosti in nevarnosti podjetja. V podjetju je pomembno tekoče ugotavljati njegove prednosti in slabosti ter tako določiti njegove sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim v poslovnem okolju (Treven 1992, str. 644).

Prednosti in slabosti so določeni viri in omejitve s katerimi podjetje razpolaga. Prednosti lahko opredelimo kot npr. sposobnosti, znanje, izkušnje, torej prednosti, ki podjetju omogočajo doseči boljši konkurenčni položaj. Slabosti pa pomenijo omejitve in pomanjkanja na področju virov, znanja, sposobnosti in na ostalih področjih, ki bi lahko ogrožali uspešen razvoj podjetja. Prednosti in slabosti lahko nastanejo na področju finančnih virov, zmogljivosti, kadrov, trženja, informatike, blagovne znamke in na vseh ostalih področjih, ki pomenijo prednosti vir ali omejitev pri zadovoljevanju potreb kupcev.

Priložnosti in nevarnosti predstavljajo ugodni ali neugodni premik v okolju podjetja. Identifikacija v preteklosti prezrtih tržnih segmentov, spremembe v pravnem okolju podjetja, tehnološke spremembe, spremembe konkurentov in spremenjeni odnosi s kupci in dobavitelji so lahko samo nekatere priložnosti za podjetje. Medtem ko nevarnosti predstavljajo bistvene ovire za sedanji razvoj in v prihodnosti željeni položaj podjetja. Če izpostavimo samo nekatere, so to: prepočasna rast trga, novi konkurenti, tehnološke spremembe, spremembe zakonodaje, in naraščajoča pogajalska moč kupcev.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja, oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo v podjetju v prihodnosti, na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti.

Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti nam odkriva strateške dejavnike, ki bodo v prihodnosti prispevali k večji poslovni uspešnosti podjetja (Pučko, 1999, str. 138).

Ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti slovenske lesne industrije je povzeta po glavnih izsledkih analize konkurenčnosti in izvozne sposobnosti panoge.

#### **4.1.1. Prednosti**

- Surovinska samozadostnost. Slovenija je po gozdnem potencialu na tretjem mestu v Evropi. Lesna industrija je praktično edina pomembna gospodarska veja z lastno surovinsko bazo;
- Tradicija in specifična znanja pri predelavi lesa;
- Dolgoletna prisotnost na številnih zahtevnih izvoznih trgih. Slovenski izdelki so uveljavljeni ne samo v Evropi ampak tudi v Severni Ameriki. Lesarji so dolga leta največji aktivni izvozniki;
- Razpolaganje s finančnimi rezervami in usposobljenim prodajnim osebjem za razvoj novih izvoznih trgov in pripravljenost povečati zmogljivosti;
- Možnost imenovanja osebe za stalno prisotnost na izvoznih trgih;
- Relativna velika konkurenčna prednost izdelkov in storitev na tujih trgih zaradi ugodne cene in visoke kakovosti;
- Utečene tržne poti;
- Promocija lastne blagovne znamke na izvoznih trgih;
- Bližina potencialnih trgov, kjer je pričakovana večja investicijska aktivnost;
- Velike rezerve pri formiranju BDV, ki jo je moč dvigniti za več 10%;
- Prisotnost uspešnih panožnih podjetij, ki so s svojimi rezultati dober zgled za ostale;
- Visoka zavest o potrebnosti lesne industrije in gozdarstva;
- Visoka stopnja strokovnosti pri negovanju in vzgoji gozdov;
- Lesna industrija se uvršča med »čistejše« industrije.

#### **4.1.2. Slabosti**

- Prepočasno prilagajanje novo nastalim tržnim razmeram po razpadu Jugoslavije;
- Velik presežek proizvodnih kapacitet zaradi zmanjšanja povpraševanja v Zahodni Evropi, ter posledično padanje prodajnih cen;
- Prenizka produktivnost in ustvarjena BDV, ki je posledica neučinkovitega zniževanja stroškov pri tekočem poslovanju;
- Preveč kratkoročnih dodelavnih (lohn) poslov in premalo razvitih programov z višjo dodano vrednostjo;
- Prenizka stopnja zamenjave že amortizirane opreme in premalo okolju prijazne tehnologije in informacijske tehnologije;

- Prenizka izvozna učinkovitost (podpovprečne cene) zaradi razdrobljenih nastopov in prevelikega posrednega trženja ter prenizke stopnje prilagodljivosti potrebam trga;
- Visoka stopnja izvozne koncentracije;
- Slabo opredeljena strategija za uspešen nastop na novih izvoznih trgih;
- Skromna trženjsko-raziskovalna aktivnost in posledično slabo poznavanje predvsem vzhodnoevropskih trgov;
- Prevelika osredotočenost na strategijo »srednja cena-visoka kakovost«, ki onemogoča ustvarjanje visoke dodane vrednosti;
- Prevelika osredotočenost mnogih podjetij na srednje zahtevne produkte s povprečno dodano vrednostjo;
- Nepopolna strategija oblik promocij na novih izvoznih trgih;
- Obvladovanje prodajnih poti pri pohištvu in stavbnem mizarstvu v JV Evropi;
- Opredelitev nišnih proizvodov v trženjski strategiji;
- Slaba strateška usmeritev na področju proizvodnega portfolia, kjer zaradi nizke stopnje medsebojnega sodelovanja podjetja proizvajajo preširok spekter zastarelih proizvodov;
- Slaba kvalifikacijska struktura zaposlenih v proizvodnji, trženju in razvoju;
- Prenizka stopnja koriščenja zunanjega znanja, npr. oblikovanje, in prenizka stopnja promocijskih aktivnosti.

#### **4.1.3. Priložnosti**

- Ožjenje proizvodnega portfolia in intenzivno inoviranje proizvodov višje kakovosti;
- Osredotočenost na tehnološko inovativne proizvode z visoko dodano vrednostjo in preboj v višji cenovni razred;
- Izobraževanje in usposabljanje delavcev in tržnikov na področju marketinga, izdelka in nabave surovin;
- Vlaganje v tehnološko posodabljanje proizvodnje in izdelkov;
- Organizacijsko prestrukturiranje s povezovanjem, mreženjem, tujimi prevzemi in z outsourcingom stroškovno in okoljsko problematičnih delov proizvodnje v tujino;
- Vključitev Slovenije v EU. Trg lesenih izdelkov v Evropi je ogromen, saj samo v EU letna prodaja znaša več kot 160 mrd €;
- Visoka motiviranost za izvoz na perspektivne, hitro rastoče vzhodne trge in trge ZDA;
- Velike možnosti prodaje izdelkov in storitev na novih trgih;
- Izvoz izdelkov v EU bo s sprostivjo pretoka delovne sile kmalu mogoče oplemenititi z dodatnim izvozom storitev (npr. montaža pohištv);
- Krepitev institucionalne podpore države za spodbujanje poslovanja na izvoznih trgih.
- Vloga lesarskega grozda pri internacionalizaciji;
- Panoga ima lastne kadre z znanjem in tradicijo, zato hoče postati eden ključnih dejavnikov v razvoju slovenskega gospodarstva;
- Uvedba okoljskega pristopa v poslovanje podjetij.

#### **4.1.4. Nevarnosti**

- Nenaden padec ameriškega dolarja in mačehovski odnos države do izvozno orientirane in delovno intenzivne panoge;
- Plačilno in politično tveganje na nekaterih vzhodnih trgih;
- Podcenjevanje vzhodnih trgov v smislu kakovosti. Strategija »srednja kakovost-visoka cena« ni priporočljiva;
- Prepočasen prodor na nove trge onemogoči priložnosti za uspešno pozicioniranje;
- Prevelika razdrobljenost slovenskih lesarskih podjetij pri vstopu v tuje prodajne verige;
- Napačna usmerjenost v ekonomijo obsega;
- Nelojalna konkurenca iz držav Vzhodne Evrope, Rusije in iz Daljnega Vzhoda, ki se ji da učinkovito izogniti s proizvodnjo izdelka višjega cenovnega razreda, ki vsebuje več znanja;
- Neuspeh pri razvoju novih izdelkov, kot posledica slabega poznavanja okusov kupca, zaradi pomanjkanja razvojnega kadra in sofinanciranja razvoja s strani države;
- Nizka stopnja sodelovanja proizvajalcev v panogi onemogoča uvedbo skupnih tehnoloških in trženjskih rešitev;
- Intenzivna substitucija lesa z drugimi materiali, npr. steklo, PVC, kovina.

#### **4.2. Razvojna vizija**

Vizija pomeni, da ima podjetje zgrajeno jasno in privlačno predstavo o svoji prihodnosti, ki mora biti realistična glede na trg in konkurenčne, tehnološke, ekonomske, regulativne in družbene pogoje, s katerimi se bo podjetje srečevalo (Vidovič, 2004, str. 42). V Sloveniji se v zadnjem času veliko razpravlja o tem, katere dejavnosti imajo v ostri svetovni konkurenci največje možnosti za razmah. Skupna ugotovitev je, da so storitve s poudarjenim deležem znanja prva razvojna priložnost. Industrija je manj zanimiva. Če so vidne dobre priložnosti tudi v kakšni proizvodnji, gre za novo industrijo z izdelki, ki zadovoljuje današnje hitro spreminjajoče se potrebe potrošniško usmerjene družbe. S takšno usmeritvijo sicer ni nič narobe, vendar se pozablja na razvoj klasične industrije, ki danes še vedno predstavlja hrbtenico slovenskemu gospodarstvu. Tako je neupravičeno zapostavljena tudi lesna industrija, ki se sicer v zadnjem desetletju ne more pohvaliti z dobrimi poslovnimi rezultati. Delno so za to kriva podjetja sama, ker so se prepočasi prilagajala novo nastalim tržnim razmeram.

V Sloveniji je bilo v zadnjem desetletju narejenih veliko študij za spodbujanje industrijskega razvoja, ki je postal sestavni del industrijske politike predelovalnih dejavnosti. V letu 1999 je vlada pripravila Strategijo povečanja konkurenčnih sposobnosti slovenske industrije, katera zajema sklop horizontalnih ukrepov, usmerjenih predvsem v: 1. povečanje produktivnosti in dodane vrednosti na zaposlenega, 2. spodbujanje povezovanja podjetij in razvoja grozdov, 3.

spodbujanje internacionalizacije podjetij in novega investicijskega zagona in 4. spodbujanje tehnološkega razvoja in inovacij.

Kot izhaja iz SWOT analize, kljub vsem strukturnim težavam panoge, še vedno obstaja perspektiva v predelavi lesa. V ta namen je strateški cilj slovenske lesne industrije, opredeljen v Strategiji razvoja slovenskega lesarstva, ki predstavlja njen osrednji razvojni dokument, usmerjen v povečanje bruto dodane vrednosti, kot osnovni cilj za dvig konkurenčnosti in to predvsem preko dviga produktivnosti.

### **4.3. Rast bruto dodane vrednosti**

Osnovni problem slovenske lesne industrije pri dohitevanju industrijsko razvitih dežel EU je v obsegu dodane vrednosti, ki kot ekonomski kazalec najustrezneje ovrednoti raven konkurenčnosti in tehnološke opremljenosti proizvodnega procesa v mednarodnem merilu. Obseg bruto dodane vrednosti na zaposlenega je drugo merilo za produktivnost in ekonomičnost v poslovanju. Dva dejavnika na podjetniškem nivoju povzročata takšno stanje. Prvi kaže na pomanjkljivosti poslovanja in organizacije v podjetjih; daljši pretočni časi, večje proizvodne površine, zaloge, preveč zaposlenih itd ... Drugi dejavnik pa nas usmerja na nizko razvojno in tehnološko zahtevnost izdelkov.

Tabela 1: Primerjava bruto dodane vrednosti med Slovenijo in izbranimi majhnimi državami EU v letu 1999 (v €/zaposlenega)

Dejavnost		Belgija	Danska	Avstrija	Finska	Slovenija	Povprečje*
D	Predelovalne dejavnosti	62.606	56.697	54.401	58.672	19.800	58.094
DD	Obdelava in predelava lesa	34.576	61.101	43.766	41.182	12.801	45.156
DN	Proizvodnja pohištva	39.331	42.482	35.847	32.534	16.485	37.299

\* Povprečje je izračunano brez slovenskih podatkov.

Vir: Kovačič, 2001, str. 29.

#### **4.3.1. Ukrepi**

Iz osrednjega razvojnega dokumenta lesne industrije je razvidno, da so bili, z namenom dviga konkurenčnosti, sprejeti določeni ukrepi tako na podjetniški kot tudi na panožni ravni. Na podjetniškem nivoju je bilo predlaganih devet mikro ukrepov, ki so tipični notranji – managerski ukrepi, katerih uspešnost izvajanja je v prvi vrsti odvisna od zavestnega in koordiniranega delovanja managementa v podjetjih ter pripravljenosti širše skupnosti, da prične izvajati obsežnejše podporne ukrepe izvajanja razvojnih programov. Ker lesna industrija ni bila sposobna sama razrešiti strukturnih problemov je bil na ravni panoge predlagan tudi

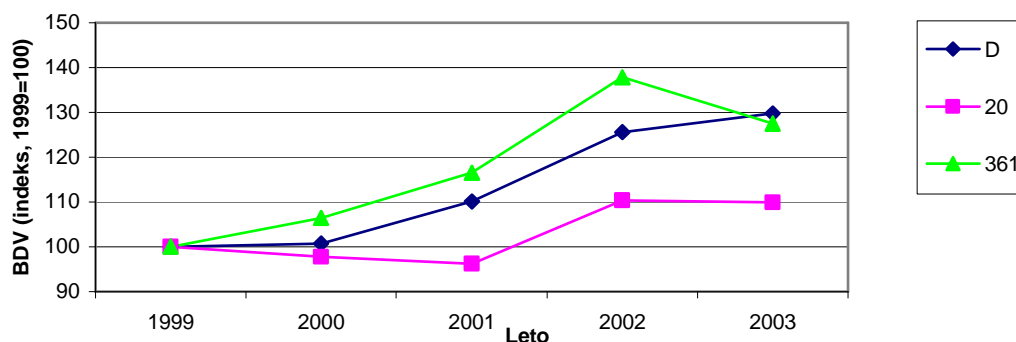
triletni program državnih pomoči<sup>10</sup> za prilagoditev pogojem notranjega trga EU.

Na podlagi ciljnih stopenj rasti BDV/Z, ki izhajajo iz osrednjega razvojnega dokumenta, je bilo načrtovano, da bi panoga do leta 2003 morala doseči 75% ravni produktivnosti EU. Ob nadaljevanju te dinamike nekje med 9 in 10%, bi se na ta način do leta 2007 produktivna vrzel zaprla. Vendar je bila v opazovanem obdobju od 1999 do 2003 dejansko dosežena rast BDV/Z v obeh sektorjih na letni ravni približno dvakrat nižja od ciljne.

### 4.3.2. Gibanje BDV

Povprečna letna stopnja rasti BDV lesne industrije v Sloveniji v obdobju od 1999 do 2003 je znašala 4,83%, kar predstavlja le tri četrtine rasti povprečja slovenske predelovalne dejavnosti (D), saj slednja v enakem obdobju znaša 6,50%. Bistveno bolj dinamičen je bil pohišten sektor, katerega povprečna letna stopnja rasti BDV je znašala 6,42% in se tako približuje povprečju predelovalnih dejavnosti, medtem ko je bil primarni sektor manj dinamičen, saj je dosegel le 2,97% povprečno letno rast BDV.

Slika 7: Gibanje BDV od 1999 do 2003 (bazni indeks, 1999=100)



Vir: Zager, 2004, str. 6.

Tako je v letu 2003 produktivna vrzel do EU v primarnem sektorju še vedno znašala 22.675 €. To pomeni, da je bila slovenska produktivnost za 2,48-krat nižja od povprečja primarnega sektorja EU. Prav tako je v pohištenem sektorju produktivna vrzel do EU znašala 21.304 €, kar pomeni, da je bila produktivnost za 2,42-krat nižja od povprečja pohištenega sektorja EU. Glede na leto 1999<sup>11</sup> ostaja tako absolutna vrzel praktično enaka, medtem ko se relativna razlika nekoliko zmanjšuje.

<sup>10</sup> Državne pomoči po letu 1999 obsegajo horizontalne ukrepe oziroma mehke dejavnike razvoja: pomoč za investicije, redno poslovanje, zaposlovanje, usposabljanje delovne sile in R&R. Država s pomočmi ne sme nadomestiti primarne vloge, ki jo imajo podjetja v tržno-kapitalističnem sistemu (tj. prevzemanje najpomembnejših poslovnih odločitev in tveganja).

<sup>11</sup> Vrzel pri BDV/Z je leta 1999 znašala v primarnem sektorju 22.600 € oziroma izraženo s kolčnikom: produktivnost je bila za kar 2,76-krat nižja od povprečja primarnega sektorja EU. Produktivna vrzel v pohištenem sektorju je znašala 20.720 €, kar pomeni, da smo imeli za 2,59-krat nižjo produktivnost sektorja kot v EU.



## **4.4. Zapiranje produktivne vrzeli**

Zadnji strateški dokument, ki ga je sprejela vlada na področju industrijske politike je Strategija gospodarskega razvoja Slovenije 2001-2006 (SRS). Omenjeni dokument opredeljuje razvojne cilje tako, da izhaja iz enakovrednega obravnavanja gospodarske, socialne in okoljske razsežnosti blaginje kot osnovnega cilja. V skladu s tem se odpira osnovno vprašanje: Ali analogna stopnja rasti BDV/Z, ki izhaja iz dokumenta, omogoča lesni industriji, da zapre produktivno vrzel do panoge v EU?

### **4.4.1. Simulacija BDV**

V ta namen so na Centru za mednarodno konkurenčnost s pomočjo simulacijskega modela preverjali, kolikšna bi morala biti stopnja rasti BDV/Z, da bi se do leta 2014, ki predstavlja časovni mejnik, ko naj bi se v skladu z SRS, produktivna vrzel lesne industrije v Sloveniji do povprečja v EU zaprla. Slovenija naj bi v tem letu po bruto domačem proizvodu na prebivalca dohitela povprečje najbolj razvitega dela EU.

Simulacija<sup>12</sup> bruto dodane vrednosti na zaposlenega v obeh sektorjih je pokazala, da avtonomni stopnji rasti<sup>13</sup> in stopnja rasti, ki jo predvideva SRS 6,7%<sup>14</sup> ne zadoščajo, da bi se produktivna vrzel do leta 2014 zaprla. Za zapiranje produktivne vrzeli je tako v primarnem kot v pohištvem sektorju potrebna 9,2% oziroma 9,0% rast BDV/Z. Ciljni stopnji rasti BDV/Z sta tako za 2,5 odstotne točke oziroma za 2,3 odstotne točke višji od pričakovane izvedljive stopnje rasti (6,7%), ki je analogna z rastjo bruto domačega proizvoda na prebivalca. V kolikor bi država s podpornimi ukrepi mehkega tipa v obliki vložka v tehnološko opremljenost in človeški kapital zagotovila manjkajočo rast med 4,7% in 6,7%, bi morala podjetja še sama zagotoviti dodatno rast v enakem obsegu za približno 2 odstotni točki. Avtorji simulacije ocenjujejo, da sta ti 2 dodatni odstotni točki lastnega razvoja, glede na že dosedanje visoke stopnje rasti posameznih podskupin in nosilnih podjetij, izvedljivi v naslednjih desetih letih.

### **4.4.2. Izvedljiva stopnja rasti BDV**

Visoka stopnja rasti BDV/Z je izvedljiva v prvi vrsti izključno na podlagi bistveno višje realizacije in ne toliko na zmanjšanju faktorja dela. Velja namreč ocena, da z dodatnim zaposlovanjem ob sedANJI stopnji tehnološke opremljenosti dela ni več mogoče bistveno povečati realizacije. Lesna panoga se nahaja v območju tako imenovanih padajočih donosov obsega, ko vsaka dodatna enota dela prinaša čedalje manj in je prirastek že blizu nič. Empirična raziskava je pokazala, da v lesni industriji ni možno aplicirati priporočila iz SRS, po katerem se višji produkt doseže z intenzivnejšim zaposlovanjem in večanjem obsega faktorja dela. Ključni dejavnik višje produktivnosti panoge je višja tehnološka opremljenost enote dela,

---

<sup>12</sup> Pod predpostavko, da stopnja rasti BDV/Z v EU do 2014 povprečno letno znaša 0,5%.

<sup>13</sup> V obdobju od 1999 do 2003: 4,8% povprečno letno primarni oziroma 4,7% pohištvem sektor.

<sup>14</sup> Na podlagi te stopnje rasti bi se produktivna vrzel zaprla šele med 2016 in 2017.

ki pa zahteva tudi dodatno kvaliteto samega dela. Prestrukturiranje, ki bi se moralo zgoditi, bi moralo temeljiti na višjih povprečnih stopnjah izobrazbe in produktivnih prispevkih dela. Slovenska lesna industrija se razvija v okolju odprtosti, prepustnosti in prožnosti in potrebuje spodbude za dinamičnost in tveganje. Po izsledkih raziskave, ki jo je opravila Murnova na Uradu za makroekonomske raziskave in razvoj, bi ključni dejavniki razvoja in višje dodane vrednosti morali zato postati predvsem tehnološki napredek (R&R), znanje, izobraževanje in človeški viri.

#### 4.4.3. Inovacijska dejavnost

Ena najpomembnejših komponent industrijske dinamike razvijajočih se tranzicijskih gospodarstev je tehnološki napredek. Ocenjeni delež izdatkov za R&R v EU-15 je leta 1998 znašal 1,9%, v državah OECD v povprečju med 2,3 in 2,5%, v Sloveniji pa po podatkih 0,7% BDP. Pri analiziranju dejavnikov naraščajoče produktivnosti v slovenski predelovalni dejavnosti igra tehnološki napredek osrednjo vlogo (Kovačič, 2001, str. 34). V tabeli spodaj je s številkami prikazana inovacijska dejavnost v slovenski lesni industriji. Proces raziskovalno-razvojne dejavnosti je premalo intenziven, zato posledično, glede na obstoječo tehnologijo v proizvodnih programih, prevladujejo proizvodi prenizke zahtevne stopnje, ki v primerjavi s povprečjem predelovalne dejavnosti ustvarja nizko dodano vrednost na zaposlenega. Iz tega izhaja prenizka stopnja razvoja funkcij poslovnega procesa, kot so: višji nivo organiziranosti proizvodnje, dvig izobrazbene strukture zaposlenih, dvig nivoja menedžerskih in marketinških znanj, sodoben informacijski proces, ki ob usklajenem delovanju vodijo do proizvodov z višjo dodano vrednostjo.

Tabela 2: Inovacijska in raziskovalno-razvojna dejavnost v predelovalni dejavnosti in lesni industriji v letu 1998 (izdatki v mrd SIT)

Dejavnost		Podjetja, ki so uvedla inovacijo	Izdatki za inovacijsko dejavnost	Izdatki za R&R	Izdatki za izobraževanje	Izdatki za marketing
D	Predelovalne dejavnosti	316	48,404	21,922	1,057	4,429
DD	Obdelava in predelava lesa	10	0,172	0,081	0,086	0,030
DN	Proizvodnja pohištva	19	0,589	0,235	0,011	0,067
DG	Proizvodnja kemičnih izdelkov in umetnih vlaken	25	13,768	12,287	0,028	1,092

Vir: Murn, 2005, str. 36.

## **4.5. Grozdenje in konkurenčnost**

Kot ena izmed možnih alternativ, kako povečati produktivnost oziroma konkurenčnost slovenske lesne industrije, so tudi industrijski grozdi. Koncept industrijskih grozdov predstavlja nov način razmišljanja v ekonomiji in kaže na novo vlogo podjetij, države in drugih institucij v spodbujanju konkurenčnosti. Grozd v prevodu angleške besede cluster pomeni skupino podobnih ali zbranih stvari, ki rastejo skupaj. Porter, ki sodi med pionirje sodobne ekonomske politike grozdenja, je definiral grozd kot geografsko koncentracijo medsebojno neformalno povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev in z njimi povezane industrije ter raziskovalno-razvojnih institucij, ki s tem povečujejo lastno skupno mednarodno konkurenčnost in dosegajo boljše poslovne rezultate v primerjavi z zunanjimi tekmeci (Porter, 1998, str. 78). V grozde se združujejo podjetja iz različnih panog in povezujejo različne institucije, ki znajo najti sinergične učinke, z namenom, da bi pridobila oziroma ohranila konkurenčno prednost. Oblike sodelovanja so lahko zelo različne: od skupnega izobraževanja, analize trgov in konkurence, razvoja opreme, tehnologije in izdelkov do gradnje skupne razvojne infrastrukture.

Vpliv grozdenja na konkurenčne prednosti vpliva tako, da: povečuje produktivnost podjetij ali panog v grozdu, povečuje njihove inovacijske sposobnosti in hkrati spodbuja nastanek novih podjetij. Grozdi lahko povečujejo produktivnost v prvi vrsti zaradi komplementarnosti oziroma medsebojne odvisnosti in spodbud k nenehnemu izboljševanju. Poleg tega imajo boljši dostop do trga delovne sile, dobaviteljev, specializiranih informacij, institucij in javnih dobrin ter motivacijo za merjenje učinkovitosti delovanja. Inovativnost v grozdu je rezultat izmenjave znanja med podjetji, raziskovalci, dobavitelji, kupci in univerzami in krepi konkurenčni pritisk ter neprestano primerjanje v geografsko koncentriranih grozdih. Prisotnost tekmecev sili podjetja k ustvarjalnemu pozicioniranju, kar dodatno spodbuja inovativnost. V okviru grozdov lahko nastane veliko število novih podjetij. Razlogov zato je več. Več je namreč razpoložljivih informacij o poslovnih priložnostih, prav tako virov za raziskave in razvoj. Obstajajo večje možnosti za izobraževanje in usposabljanje in s tem oblikovanje novih kadrov. Na nastanek novih podjetij vpliva tudi obstoječa fizična infrastruktura, običajno je izboljšana tudi dostop do tveganega kapitala in drugih virov financiranja.

### **4.5.1. Lesarski grozd**

Lesarski grozd v Sloveniji, ki je bil ustanovljen leta 2000, danes povezuje tretjino zaposlenih v lesni industriji in najpomembnejše lesarsko raziskovalne ustanove. Lesno predelovalna podjetja<sup>15</sup> vključena v grozd, so podjetja z bogato tradicijo in dobro poznana v slovenskem

---

<sup>15</sup> Alples d.d., Bohor d.o.o., Gašper Trženje d.o.o., Glin TIP Brest d.o.o., Gorenje notranja oprema d.d., Gonzaga-Pro d.o.o., GG Novo mesto d.d., GG Postojna d.d., Gozdarstvo Grča d.d., Helios TBLUS d.o.o., Inles d.d., Istrabenz ES d.o.o., Javor Pivka d.d., Jelovica d.d., KLI Logatec d.d., Krasoprema d.d., Liko d.d., Lipa d.d., LIP Bled d.d., LIP Radomlje d.d., Mizar Volčja Draga d.d., PLP d.o.o., Snežnik d.d., Soško GG Tolmin d. d., SVEA d.d., Tris d.o.o., Tovarna pohištva Trbovlje d.d..

prostoru. Delovanje grozda si ni mogoče zamišljati brez dejavnega delovanja raziskovalnih in izobraževalnih ustanov<sup>16</sup>, kar omogoča dobro povezanost s celotno lesno panogo. Skupno raziskovalno delo in prenos znanja v prakso ter izboljševanje konkurenčnosti je temelj delovanja grozda. Organizacijska struktura mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo fleksibilno vedejo; velja, da je dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci posameznih nalog po najkrajši poti (Lipičnik, 1997, str. 39). Grozd vodijo direktorji članic Lesarskega grozda, preko Sveta zavoda, v katerem so direktorji vseh članov. Najbolj dejavni direktorji so zbrani v Strokovnem svetu, ki usmerja delovanje grozda.

Skupna razvojna enota grozda je Razvojni center za lesarstvo (RCL), ki v sodelovanju z direktorji podjetij in ustanov koordinira delovanje grozda, ter pripravlja strateške usmeritve.

Vizija mora ponuditi jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetij. Lahko jo opredelimo kot zaznavo okolja podjetja, ki ga želi posameznik ali kolektiv ustvariti na dolgi rok (Pučko, 1999, str. 130). Vizijo lesarskega grozda usmerjajo velike spremembe v svetu, kjer znanje postaja odločujoči dejavnik razvoja in konkurenčnosti. Raziskovalno delo, usposabljanje, doseganje sinergij na različnih področjih so tako najpomembnejša orodja za pospešen razvoj podjetij v sodobne, na znanju temelječe, organizacije, ki bodo sposobne konkurirati na svetovnem trgu. Dolgoročni ključni cilj lesarskega grozda je, da podjetja iz lesarskega grozda oblikujejo unikatni poslovni model, ki bo omogočal izkoriščanje strateških prednosti Slovenije.

V lesarskem grozdu bo uveden soroden način razmišljanja, kot pri najboljših svetovnih podjetjih. Na ta način si bodo kot skupina zagotovili izhodišča za dolgoročno poslovno uspešnost. Sestavni del oblikovanja uspešnega poslovnega modela bo tudi dodatna specializacija in delitev dela, ob izmenjavi najboljših praks v panogi. Ključni cilji lesarskega grozda so:

- izvajanje projektov, ki bodo omogočili izpeljavo strateške usmeritve in ki bodo upoštevali radikalnost potrebnih sprememb zaradi globalizacije in vstopa Slovenije v EU;
- povečanje prodaje izdelkov z višjo dodano vrednostjo;
- organiziranje uspešnih poslovnih verig, ki omogočajo konkurenčno delitev dela;
- kooperacija, specializacija in večja fleksibilnost podjetij;
- posodobitev proizvodnih linij;
- oblikovanje lastne prodajne mreže ter osvajanje rastočih trgov;
- oblikovanje lastnih proizvodov in blagovnih znamk;
- izoblikovanja politike kadrovanja in izobraževanja zaposlenih;
- pridobitev virov financiranja za zagotavljanje razvoja podjetij in boljše likvidnosti.

Iz analize preteklega poslovanja lesarskega grozda (Vidovič, 2004, str. 74) sledi, da kljub

---

<sup>16</sup> GZS – Združenja lesarstva, BF – Oddelek lesarstva, Zveze lesarjev Slovenije, Gozdarskega inštituta, Zavoda za gradbeništvo Slovenije ter projektne člana podjetja Color d.d.

podobnim težavam, s katerimi se sooča celotna lesna panoga, imajo podjetja, včlanjena v Lesarski grozd, perspektivo in priložnosti za preživetje. Največja priložnost podjetij v grozdu je poleg specializacije in izkoriščanja sinergijskih učinkov, naraščajoče število zahtevnih kupcev, ki zahtevajo kakovostne izdelke in spremljajoče storitve. Podjetja v lesarskem grozdu imajo zaradi dolgoletne prisotnosti na trgih že izoblikovano podobo in so uveljavljena tako na domačem kot tujem trgu. Kvaliteta izdelkov je na visoki ravni, cenovno pa so ugodnejša od konkurence iz Zahodne Evrope. Poiskati je potrebno samo pot do končnega kupca brez pomoči posrednikov. Prav možnost zagotoviti kvalitetni izdelek po nizki ceni v kombinaciji z lastno blagovno znamko bi zagotovila najboljšo vrednost izdelkov.

## **SKLEP**

Slovenska lesna industrija se po šoku, ki ga je povzročila izguba nekdanjih jugoslovanskih trgov v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja ter desetletnem obdobju tranzicijske stabilizacije, nahaja pred novim izzivom. Vstop v novo tisočletje simbolizira prehod v ofenzivno fazo prestrukturiranja, katerega glavni cilj je povečanje konkurenčne sposobnosti, uveljavitev na najzahtevnejših svetovnih in evropskih trgih in posledično znižanje razvojno-tehnološke vrzeli v primerjavi z najrazvitejšimi državami EU.

Analiza konkurenčnosti je pokazala na nekonkurenčnost panoge med predelovalnimi dejavnostmi, merjene s kazalci ROS, DI/Z in BDV/Z. Razvojna vrzel, merjena z bruto dodano vrednostjo na zaposlenega je še vedno zelo visoka, dolgoročni trend zniževanja zaostanka pa prepočasen. Glavnina problema slovenske lesne industrije se kaže v prenizki produktivnosti panoge (bruto dodana vrednost je približno trikrat nižja kot znaša povprečje panoge v EU), zastareli in tehnološko izrabljeni strojni opremljeni, slabem poznavanju trgov in marketinške aktivnosti ter nizki stopnji vključenosti v mednarodne strateške povezave. Ukrepi za dvig konkurenčne sposobnosti se morajo osredotočiti na spodbujanje raziskav in razvoja, investicij, v smislu hitrega tehnološkega posodabljanja proizvodnih programov, vlaganja v razvoj človeškega dejavnika in prehoda na tržne niše, v višje kakovostne in cenovne razrede proizvodov.

Analiza izvoznih sposobnosti slovenske lesne industrije je opozorila na padanje povprečnih izvoznih cen na najpomembnejših izvoznih trgih. V Nemčiji predvsem zaradi gospodarske recesije in v ZDA zaradi valutnega tveganja oziroma šibkega tečaja dolarja v odnosu do evra. Zato se kot smiselna strategija obstoječim zasičenim zahodnoevropskim trgom, ponuja tudi možnost prodora na trge Vzhodne Evrope, predvsem Rusije, kjer se v prihodnosti obeta najvišja rast povpraševanja (6-15% letno). Pri tem morajo pohištvjena podjetja vložiti dodatna sredstva v svojo prepoznavnost in oblikovanje blagovnih znamk, ki bi s pomočjo strategije tržnih niš, omogočila doseči višjo dodano vrednost in posledično višjo ceno proizvodov. Trenutno podjetja na izvoznih trgih dosegajo srednjo ceno za visoko kakovost, kar onemogoča doseganje višje dodane vrednosti. Zato je s pomočjo oblikovanja in nenehnih inovacij proizvodov nujno potrebno zagotoviti tudi lastne blagovne znamke.

Kljub dejstvu, da živimo v postindustrijski družbi, kjer storitve predstavljajo skoraj 60% bruto domačega proizvoda, iz SWOT analize panoge izhaja, da je predelava lesa še vedno perspektivna panoga, ki ponuja razvojne možnosti. V ta namen se je, preko vodenja ustrezne industrijske politike, v reševanje razvojnih zaostankov lesne industrije vključila tudi država, ki postavlja v ospredje horizontalne ukrepe oziroma mehke dejavnike razvoja, usmerjene predvsem v tehnološki napredek in izobraževanje delovne sile. Spodbuja pa tudi povezovanje podjetij v industrijske grozde, kjer je preko sinergijskih učinkov in specializacije mogoče razvijati inovativne proizvode in skupaj prodirati na nove izvozne trge.

## LITERATURA

1. Bertonec Popit Vesna: Konkurenčnost. Kje Slovenija dohiteva EU in kje za njo zaostaja. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2003, 8, str. 12-18.
2. Buckley Peter J., Pss L. C., Prescott Kate: Measures of Competitiveness: Empirical Findings from British Manufacturing Companies. *Journal of Marketing Management*, Helensburg, 6(1998), 1, str. 1-20.
3. Burja Janez: Razvoj lesne industrije je naša razvojna možnost. *Les*, Ljubljana, 2005, 3, str. 3.
4. Dimovski Vlado et al: Strategija razvoja slovenskega lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev. Ljubljana : *Gospodarska zbornica - Združenje lesarstva*, 2000. 74 str.
5. Dovžan Henrik: Zaposljivost, pripadnost, dinamičnost, tveganja. *Lesarski utrip*, Ljubljana, 2005, 1-2, str. 40-41.
6. Fortuna Petra: Trženjski splet podjetja Fortrade d. o. o.. Diplomsko naloga. Ljubljana : *Ekonomska fakulteta*, 2004. 44 str.
7. Hrovatin Jasna: Vloga oblikovanja pri razvoju uspešnih izdelkov. *Les*, Ljubljana, 2000, 1-2, str. 19-20.
8. Kerin Samo: Možnosti izvoza pohištva v Nemčijo. Diplomsko naloga. Ljubljana : *Biotehniška fakulteta*, 2000. 71 str.
9. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : *Slovenska knjiga*, 1996. 832 str.
10. Kovačič Gorazd: Industrijska politika v Republiki Sloveniji (D) predelovalne dejavnosti. Ljubljana : *UMAR*, 2001. 58 str.  
[URL: <http://www.sigov.si/zmar/public/dz/dz2001/dz5-01.pdf>], 30. 05. 2005
11. Lesar Janez: Razvojna vizija slovenske lesne panoge. *Les*, Ljubljana, 2002, 11, str. 381-382.
12. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : *Ekonomska fakulteta*, 1997. 326 str.
13. Medved Roman: Oblikovanje lokalnih podjetniških grozdov. Magistrsko delo. Ljubljana : *Ekonomska fakulteta*, 2004. 94 str.
14. Mrak Ciril: Dodana vrednost v lesarstvu. *Lesarski utrip*, Ljubljana, 2005, 1-2, str.44-45.
15. Mrak Ciril: Razvojne poti slovenskega lesarstva. *Les*, Ljubljana, 1998, 11, str. 327.
16. Mrak Mojmir: Mednarodne finance. Ljubljana : *Gospodarski vestnik*, 2002. 682 str.
17. Murn Ana: Značilnosti finančnih ukrepov industrijske politike v Sloveniji. Ljubljana : *UMAR*, 2005. 65 str.  
[URL: <http://www.sigov.si/zmar/public/dz/dz2005/dz2-05.pdf>], 06. 06. 2005.
18. Porter E. Michael: Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Boston, 1998, 76, str. 77-90.
19. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : *Ekonomska fakulteta*, 1999. 399 str.
20. Vidovič Simon: Oblikovanje poslovne strategije lesarskega grozda. Specialistično delo. Ljubljana : *Ekonomska fakulteta*, 2004. 92 str.

21. Šivic Matjaž: Metoda razvoja funkcij kakovosti - razvoj izdelka v lesni industriji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 115 str.
22. Zager Miran, Perdan Aleksander, Brajnik Tina: Izvajanje strategije razvoja slovenskega lesarstva v letu 2001. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje lesarstva, 2002. 48 str.
23. Zager Miran: Izvajanje strategije. Stopnja konkurenčnosti lesne branže od 1998 do 2002 (s poudarkom na letu 2002). Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje lesarstva, 2003. 27 str.

## VIRI

1. Katalog slovenske lesnopredelovalne in pohištvene industrije. [URL: <http://www.gzs.si/katalogi>], 25. 05. 2005.
2. Lesarski grozd. [URL: <http://grozd.sloles.com>], 04. 06. 2005.
3. Perdan Aleksander: Analiza slovenskega izvoza lesne in pohištvene industrije. [Elektronska oblika]. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje lesarstva, 2004. 83 str.
4. Perdan Aleksander: Tržne priložnosti lesarjev v izbranih državah. [Elektronska oblika]. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje lesarstva, 2004a. 157 str.
5. Perdan Aleksander: Vsebinska analiza izvozne sposobnosti slovenskih lesarskih podjetij. [Elektronska oblika]. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje lesarstva, 2004b. 9 str.
6. Politika in program srednjeročnega razvoja lesne industrije za obdobje 1971-1975. Ljubljana : Zavod SRS za planiranje, 1971. 89 str.
7. Razvojni center za lesarstvo. [URL: <http://rci-pivka.si/>], 04. 06. 2005.
8. Zager Miran: Izvajanje strategije lesne branže v letu 2003/04 in skladnost s cilji Strategije razvoja Slovenije. [Elektronska oblika]. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje lesarstva, 2004. 30 str.

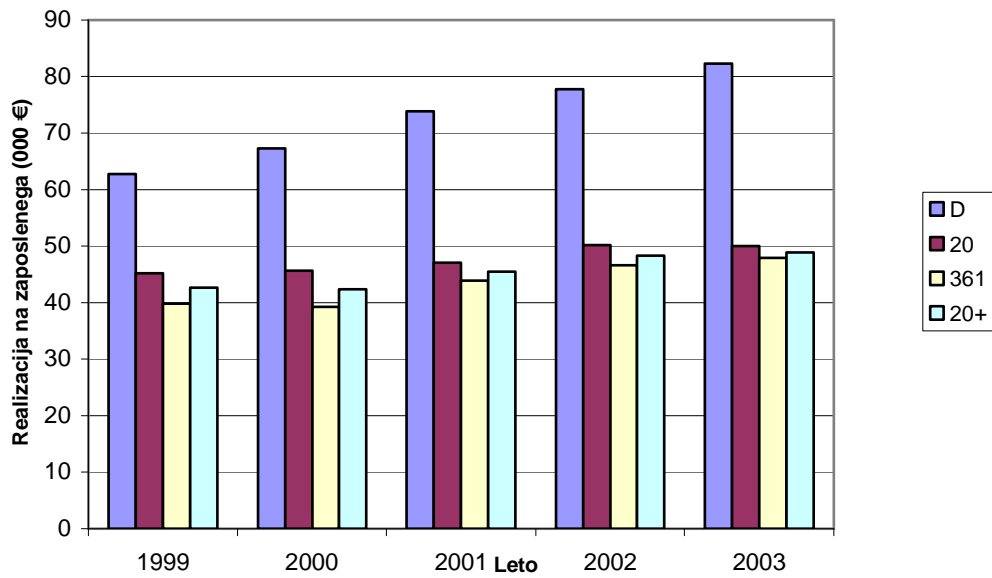




## **PRILOGE**

## PRILOGA 1: *Kazalci konkurenčnosti*

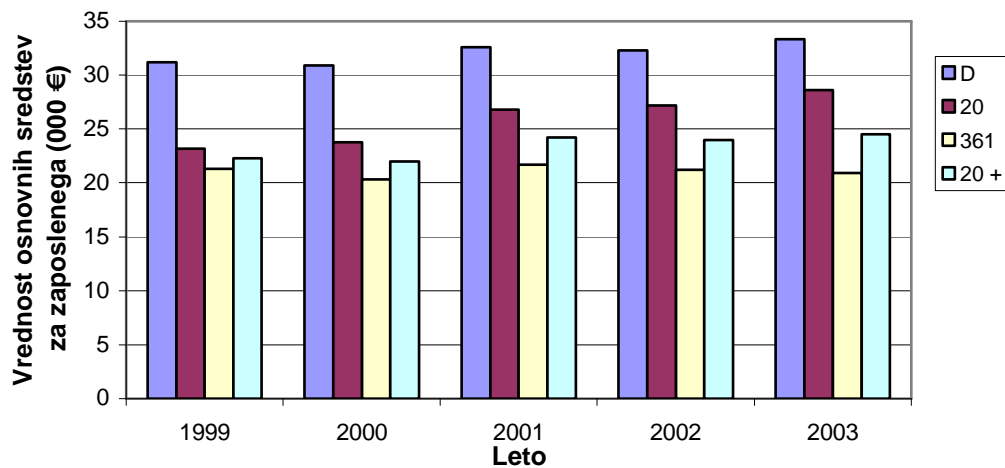
Slika 1: Gibanje realizacije na zaposlenega (R/Z) v lesni industriji in predelovalni dejavnosti v v obdobju od 1999 do 2003 (v 000 SIT)



Vir: Zager, 2004, str. 12.

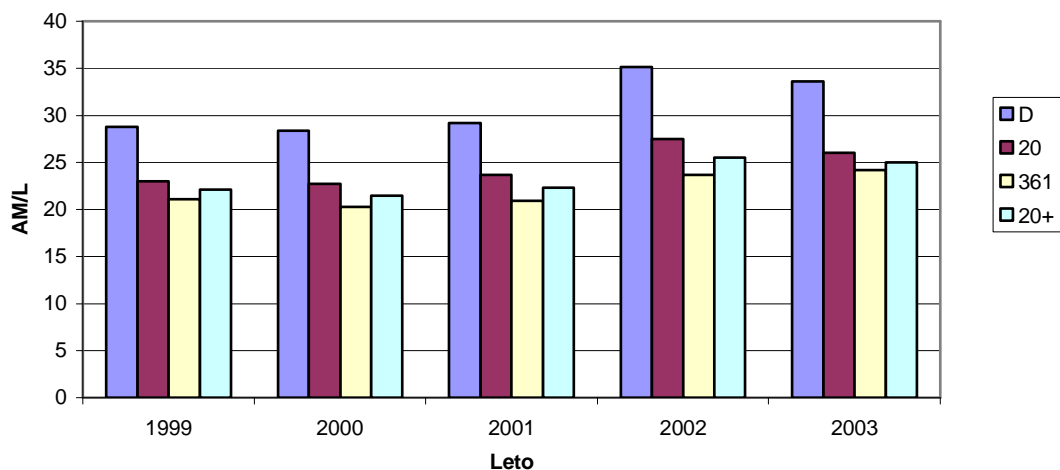
## PRILOGA 2: *Dejavniki konkurenčnosti*

Slika 1: Gibanje vrednosti osnovnih sredstev na zaposlenega (OS/Z) v lesni industriji in predelovalni dejavnosti v obdobju od 1999 do 2003 v (000 €)



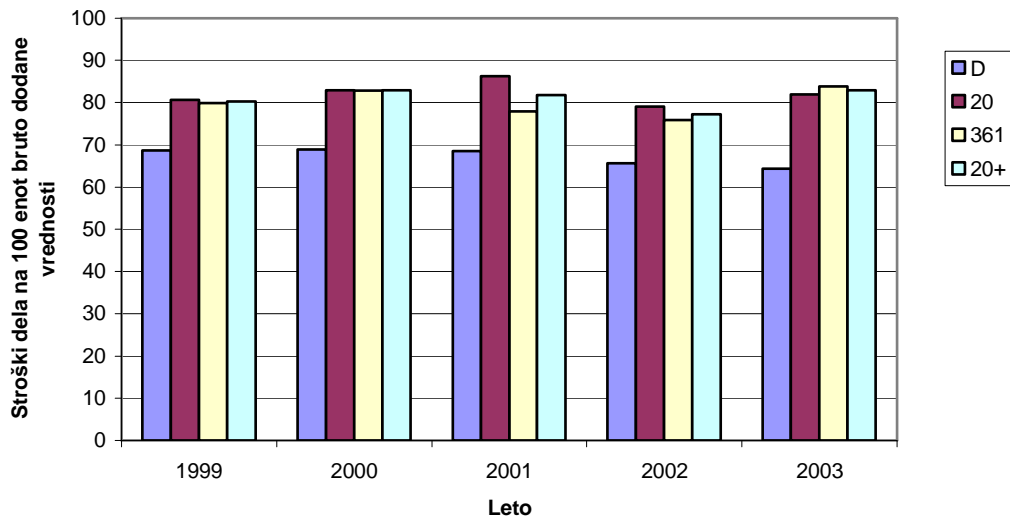
Vir: Zager, 2004, str. 14.

Slika 2: Gibanje amortizacije na 100 enot stroškov dela (AM/L) v lesni industriji in predelovalni dejavnosti v obdobju od 1999 do 2003



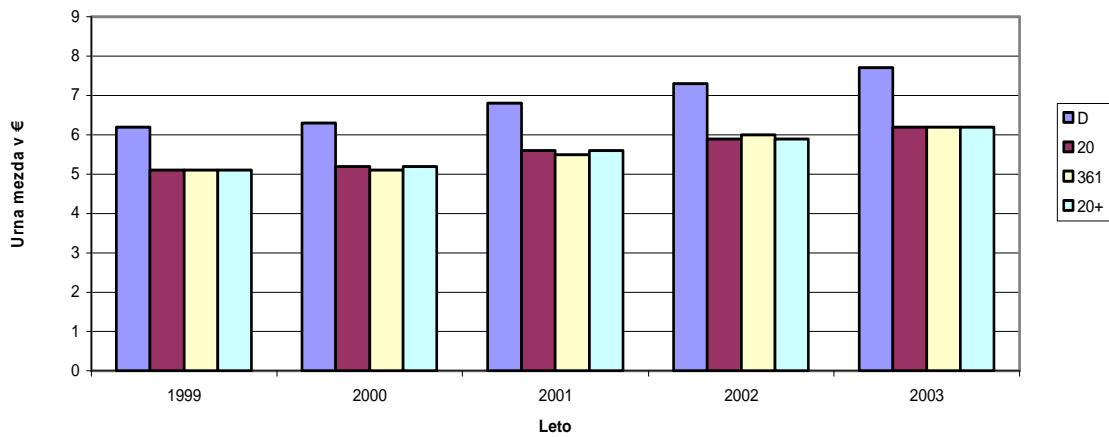
Vir: Zager, 2004, str. 15.

**Slika 3:** Gibanje bruto stroškov dela v bruto dodani vrednosti (L/BDV) v lesni industriji in predelovalni dejavnosti v obdobju od 1999 do 2003 (na 100 enot BDV)



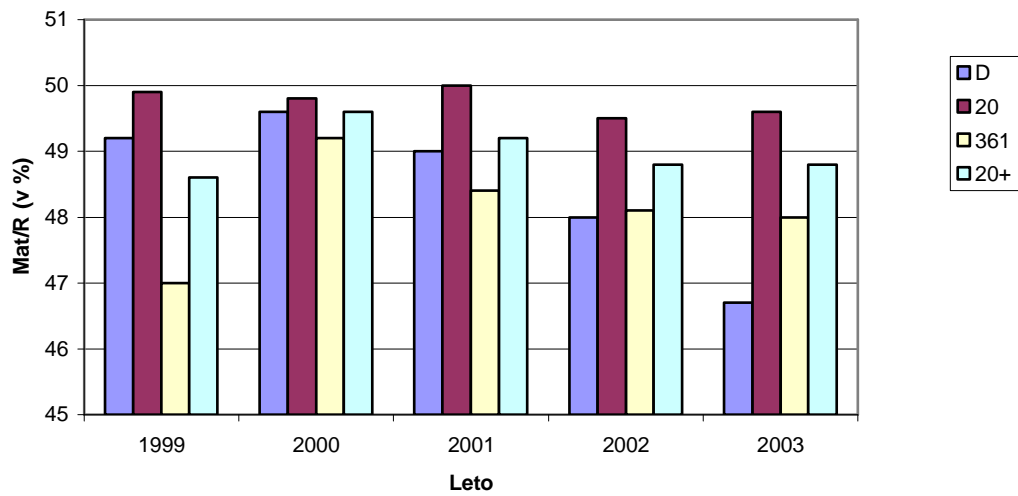
Vir: Zager, 2004, str. 16.

**Slika 4:** Gibanje urne mezde (L/h) v lesni industriji in predelovalni dejavnosti v obdobju od 1999 do 2003 (v €)



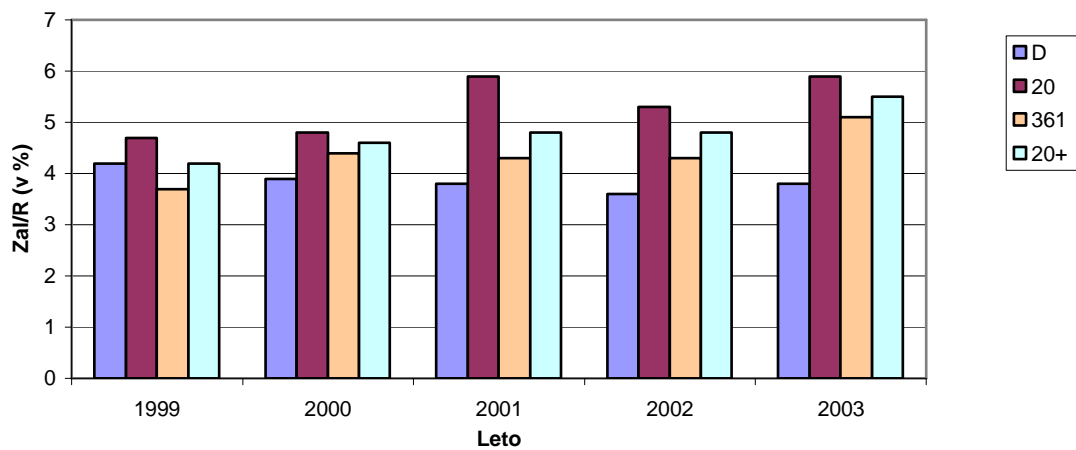
Vir: Zager, 2004, str. 17.

**Slika 5:** Delež stroškov materiala v realizaciji (Mat/R) v lesni industriji in predelovalni dejavnosti v obdobju od 1999 do 2003 (na 100 enot realizacije, v %)



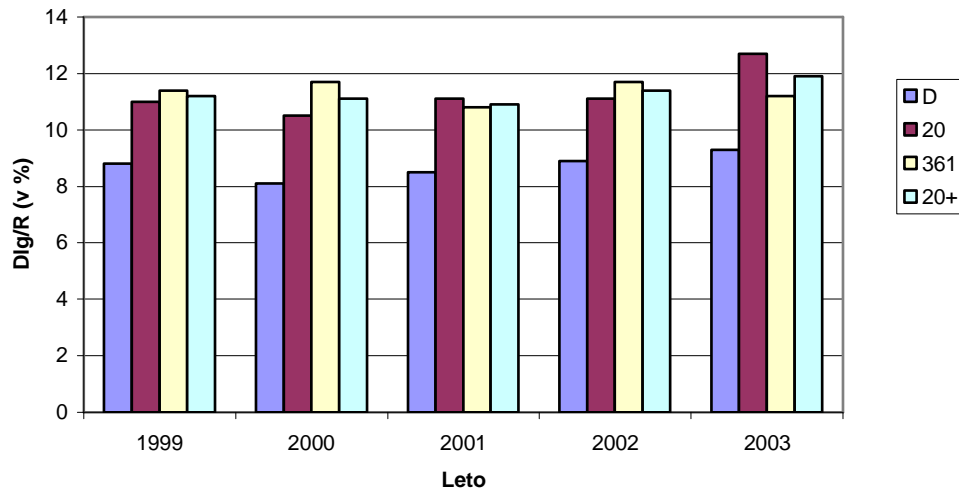
Vir: Zager, 2004, str. 18.

**Slika 6:** Delež zalog gotovih proizvodov v realizaciji (Zal/R) v lesni industriji in predelovalni dejavnosti v obdobju od 1999 do 2003 (na 100 enot realizacije, v %)



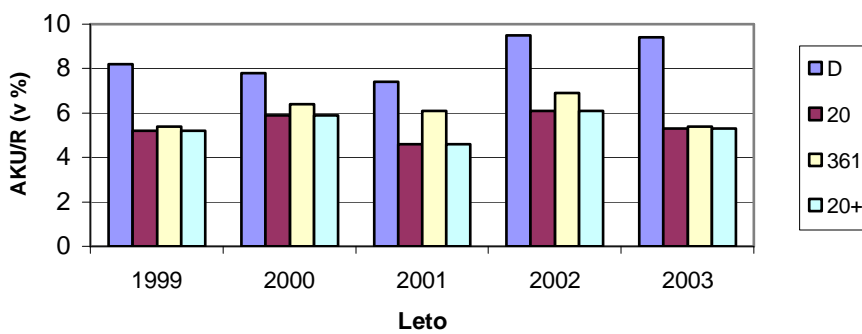
Vir: Zager, 2004, str. 19.

**Slika 7:** Delež dolgoročnih finančnih obveznosti v realizaciji (Dlg/R) v lesni industriji in predelovalni dejavnosti v obdobju od 1999 do 2003 (na 100 enot realizacije, v %)



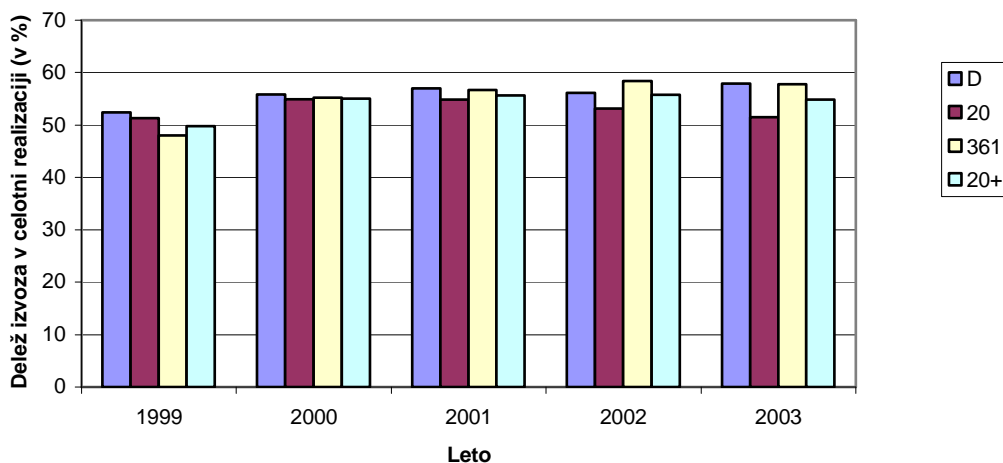
Vir: Zager, 2004, str. 20.

**Slika 8:** Delež sredstev za akumulacijo v realizaciji (AKU/R) v lesni industriji in predelovalni predelovalni dejavnosti v obdobju od 1999 do 2003 (na 100 enot realizacije, v %)



Vir: Zager, 2004, str. 24.

**Slika 9:** Delež izvoza v celotni realizaciji (X/R) v lesni industriji in predelovalni dejavnosti v obdobju od 1999 do 2003 ( v %)



Vir: Zager, 2004, str. 21.

**Tabela 1:** Ključne ugotovitve analize konkurenčnosti slovenske lesne industrije v obdobju od 1999 do 2003

Kazalec	Povprečna letna stopnja rasti kazalca lesne industrije	Povprečna letna stopnja rasti v primerjavi s povprečjem predelovalnih dejavnosti	Konvergenca-stopnja dohitevanja vrednosti kazalca povprečja predelovalnih dejavnosti
ROS	padec	nizka	NE
DI/Z	padec	nizka	NE
BDV/Z	rast	nizka	NE
OS/Z	rast	nizka	DA*
L/BDV	rast	nizka	NE
Mat/R	padec	srednja	NE
Zal/R	rast	visoka	NE
Dlg/R	rast	visoka	NE
Aku/R	padec	nizka	NE
X/t	padec	srednja	NE

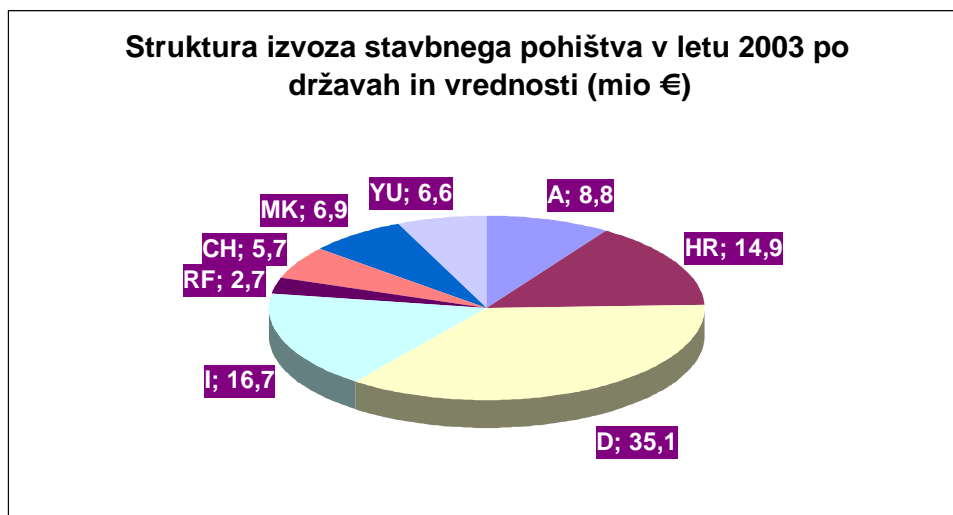
\* Izjema izključno zaradi fizičnega krčenja zaposlitve in ne zaradi večanja sredstev.

Vir: Zager, 2004, str. 29.



### PRILOGA 3: Izvozna sposobnost slovenske lesne industrije

Slika 1: Struktura izvoza stavbnega pohištva v letu 2003 po državah in vrednosti (v mio €)



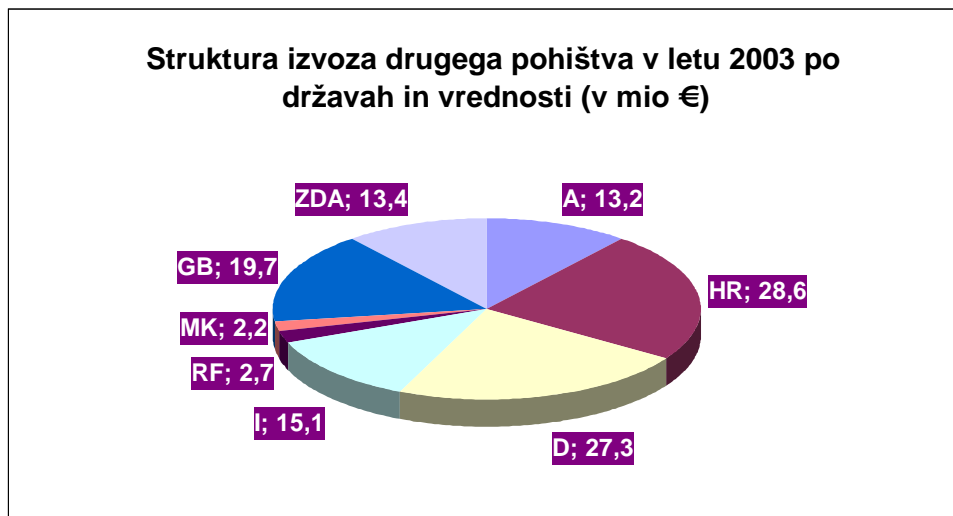
Vir: Zager, 2004, P19.

Tabela 1: Raven povprečnih izvoznih cen za stavbno pohištvo AP (v €) in sprememba deleža izvoza  $\Delta$  DI (v odstotnih točkah) za izbrane države v obdobju od 1999 do 2003

Država	AP	$\Delta$ DI
Avstrija	2.493 €	-1,0
Hrvaška	2.007 €	7,0
Nemčija	2.573 €	-19,0
Italija	1.023 €	7,0
Ruska federacija	5.243 €	0,0
Švica	1.000 €	2,0
Makedonija	2.331 €	-2,0
Jugoslavija	1.922 €	1,0

Vir: Zager, 2004, P20.

Slika 2: Struktura izvoza drugega pohištva v letu 2003 po državah in vrednosti (v mio €)



Vir: Zager, 2004, P20.

Tabela 2: Raven povprečnih izvoznih cen za proizvodnjo drugega pohištva AP (v €) in sprememba deleža izvoza  $\Delta$  DI (v odstotnih točkah) za izbrane države v obdobju od 1999 do 2003

Država	AP	$\Delta$ DI
Avstrija	1.847 €	2,6
Hrvaška	1.865 €	8,4
Nemčija	2.101 €	-11,7
Italija	2.122 €	-0,8
Ruska federacija	2.415 €	0,4
Makedonija	1.676 €	-0,9
Velika Britanija	2.620 €	3,4
ZDA	2.211 €	-2,0

Vir: Zager, 2004, P20.

Tabela 3: Rast pohištvenega trga v izbranih državah v obdobju od 2001 do 2007 (indkes, 2001=100)

Rast trga	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Avstrija	100,0	101,5	101,5	101,3	102,4	104,5	100,9
Bolgarija	100,0	108,6	107,9	108,5	109,3	111,2	105,7
Češka	100,0	107,5	105,7	107,2	107,7	109,2	104,9
Madžarska	100,0	109,9	109,7	110,0	109,6	110,6	106,9
Poljska	100,0	107,5	110,0	110,0	109,6	110,6	106,8
Romunija	100,0	114,6	111,2	112,1	115,3	116,4	107,4
Rusija	100,0	113,0	112,1	108,9	109,6	111,6	106,9
Slovaška	100,0	110,4	109,1	109,7	111,2	112,6	106,4
Ukrajina	100,0	106,4	107,8	110,7	111,6	112,7	106,3
Nemčija	100,0	101,2	102,2	102,3	102,9	105,1	101,6
Italija	100,0	101,2	103,1	104,8	104,6	106,5	103,1

Vir: Perdan, 2004a, str. 2.

Tabela 4: Izdatki za nakup pohištva na prebivalca v izbranih državah v obdobju od 2001 do 2007 (v USD)

Izdatki za pohištvo na prebivalca	2001	2007	Indeks 07/01
Ukrajina	0,67	1,21	180,60
Romunija	1,05	2,19	208,57
Bolgarija	4,57	7,85	171,77
Rusija	10,88	20,44	187,87
Madžarska	17,82	30,90	173,40
Turčija	34,51	57,47	166,53
Češka	72,62	109,72	151,09
Slovaška	65,20	114,0	174,85
Poljska	71,52	123,01	171,99
Finska	104,46	147,41	141,12
Švica	124,46	166,85	134,06
Švedska	124,46	166,85	134,06
Francija	144,73	179,36	123,93
Avstrija	169,34	190,09	112,25
Italija	205,52	255,38	124,26
Irska	181,17	261,17	144,16
Španija	192,32	266,76	138,71
Nemčija	244,04	283,90	116,33
Nizozemska	221,30	299,13	135,17
Danska	233,26	317,30	136,03
Belgija	268,28	323,25	120,49
Velika Britanija	250,06	338,45	135,35

Vir: Perdan, 2004a, str. 7.

Tabela 5: Delež prodaje pohištva v celotni trgovinski realizaciji v izbranih državah v obdobju v obdobju od 2001 do 2006 (v %)

<b>Delež prodaje pohištva v trgovini na drobno</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Avstrija</b>	7,8	7,7	7,6	7,6	7,5	7,5
<b>Bolgarija</b>	1,8	1,8	1,7	1,7	1,8	1,8
<b>Češka</b>	2,7	3,1	3,4	3,8	4,0	4,3
<b>Madžarska</b>	10,3	11,0	11,7	12,4	13,1	13,9
<b>Poljska</b>	4,8	5,1	5,3	5,5	5,7	5,9
<b>Romunija</b>	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
<b>Rusija</b>	2,9	3,5	5,1	7,9	11,4	16,1
<b>Slovaška</b>	6,1	6,2	6,2	6,2	6,2	6,1
<b>Ukrajina</b>	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
<b>Nemčija</b>	6,0	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9
<b>Italija</b>	5,9	5,8	5,6	5,4	5,3	5,2

Vir: Perdan, 2004a, str. 9.

Tabela 6: Rast števila trgovcev s pohištvom v izbranih državah v obdobju od 2001 do 2006

<b>Pohištvo:št. trgovcev</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Avstrija</b>	553	540	550	546	550	557
<b>Bolgarija</b>	2260	2267	2285	2308	2305	2287
<b>Češka</b>	3165	3225	3277	3319	3369	3420
<b>Madžarska</b>	7712	8098	8341	8424	8340	8256
<b>Poljska</b>	6638	6319	6420	6536	6673	6813
<b>Romunija</b>	987	1007	1027	1047	1068	1090
<b>Rusija</b>	1980	2049	2133	2219	2287	2361
<b>Slovaška</b>	2200	2244	2334	2474	2672	2899
<b>Ukrajina</b>	420	430	439	448	457	466
<b>Nemčija</b>	11787	11681	11599	11541	11483	11426
<b>Italija</b>	46625	47588	48746	49965	51464	53008

Vir: Perdan, 2004a, str. 9.