

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA STANJA IN TRENDOV
SLOVENSKE LESNE PANOGE

Ljubljana, november 2006

ANDREJ TEKAVEC

IZJAVA

Študent Tekavec Andrej izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Huga Zagorška in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV LESNE PANOGE	2
2.1. OPREDELITEV LESNE PANOGE	2
2.2. RAZVOJ LESNE PANOGE IN NJENE ZNAČILNOSTI	3
2.3. POSLOVANJE LESNE PANOGE V ŠTEVILKAH	5
3. ANALIZA LESNE PANOGE	8
3.1. ŠIRŠE OKOLJE	8
3.1.1. Politično-pravno okolje	9
3.1.2. Ekonomsko okolje	9
3.1.3. Tehnološko okolje	9
3.1.4. Socialno-kulturno okolje	10
3.1.5. Naravno okolje	10
3.2. ANALIZA STRUKTURE LESNE PANOGE	10
3.2.1. Obstojča konkurenca	11
3.2.2. Potencialna konkurenca	13
3.2.3. Pogajalska moč kupcev	15
3.2.4. Pogajalska moč dobaviteljev	17
3.2.5. Možnosti pojava novih substitutov	18
3.2.6. Ocena privlačnosti panoge	19
3.3. ANALIZA SODELOVANJA V LESNI PANOGI – LESARSKI GROZD	20
4. TRENDI V LESNI PANOGI	22
4.1. SPREMEMBE V POJMOVANJU KONKURENČNOSTI	22
4.1.1. Obstojča konkurenca	23
4.1.2. Potencialna konkurenca	23
4.1.3. Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev	25
4.2. IZBOLJŠEVANJE ŠIRŠEGA POSLOVNEGA OKOLJA	25
4.3. SELITEV PROIZVODNJE	26
4.4. VEČANJE ZAHTEV STRANK	27
4.5. VEČANJE POMENA ZNANJA IN TEHNOLOGIJE	28
4.5.1. Znanje	28
4.5.2. Tehnologija	29
4.5.3. Informatizacija poslovanja	31
4.6. NARAŠČUJOČE POTREBE PO SODELOVANJU IN POVEZOVANJU	32
4.7. VEČANJE POMENA BLAGOVNE ZNAMKE	32
4.8. NARAŠČAJOČA EKOLOŠKA IN ENERGIJSKA OSVEŠČENOST	33
4.8.1. Ekologija	33
4.8.2. Energetika	34
5. SWOT ANALIZA	36
6. SKLEP	37
LITERATURA	38
VIRI	40

1. UVOD

Poslovno okolje sestavlja sklop spremenljivk, ki določajo pogoje poslovanja vsem podjetjem, ki jih to okolje obdaja (Jaklič, 2002, str. 1–2). Zato je pri poslovanju za podjetja zelo pomembno, da svoje poslovno okolje dobro poznajo in skušajo maksimalno izkoristiti bonitete, ki jih ponuja, kajti le delovanje na takšen način jim zagotavlja zadostno konkurenčnost. Možnosti za dodatno povečanje konkurenčnosti v zvezi s poslovnim okoljem pa izhajajo iz sposobnosti podjetja, da bolje od drugih predvidi, kako se bo poslovno okolje spreminjalo v prihodnje in se tako že vnaprej pripravi na te spremembe. Ravno ta nujnost poznavanja obstoječega in prihodnjega poslovnega okolja ter njegova nenehna spremenljivost sta me spodbudila, da ga podrobno preučim in skušam tudi predvideti njegov prihodnji razvoj. Ker pa je poslovno okolje zelo širok pojem, sem si kot vidik njegovega preučevanja izbral lesno panogo, ki ima pri nas dolgoletno tradicijo in velik vpliv na gospodarstvo, predvsem z vidika proizvodnje in zaposlitve. Poleg tega so kazalci konkurenčnosti slovenskih lesnih podjetij zelo nizki, tako da je večanje teh kazalcev z izkoriščanjem možnosti, ki jih ponuja poslovno okolje, še večja nujnost.

Namen mojega diplomskega dela je torej analizirati lesno panogo v Sloveniji in skušati pojasniti, kateri so tisti trendi, ki bodo zaznamovali prihodnost te panoge in na podlagi katerih bo v prihodnje možno dosegati konkurenčne prednosti.

Diplomsko delo začnem z opredelitvijo lesne panoge, sledi prikaz zgodovinskega razvoja in značilnosti. Z namenom razumevanja stanja današnje slovenske lesne panoge sem predstavil njene sedanje rezultate tudi s številkami.

V drugem poglavju sledi poglobljena analiza lesne panoge sestavljena iz treh delov. V prvem delu najprej na kratko prikažem širše okolje, v katerem deluje lesna panoga v Sloveniji. Sledi podrobnejša analiza strukture lesne panoge s pomočjo Porterjeve metode petih silnic, ki nam pokaže, kakšna je privlačnost lesne panoge za morebitne investitorje. V zadnjem delu sem analiziral lesno panogo še z vidika sodelovanja med podjetji znotraj nje.

Tretje poglavje podrobneje preučuje posamezne trende, ki so značilni za slovensko lesno panogo. Na podlagi njihovih preteklih in sedanjih gibanj skušam v tem delu diplomske naloge predvideti njihovo gibanje tudi v prihodnje in njihov posledični vpliv na razmere v poslovanju slovenske lesne panoge.

V zadnjem, četrtem poglavju, na podlagi pridobljenih spoznanj, s pomočjo SWOT analize prikazujem trenutne prednosti in slabosti slovenske lesne industrije ter tudi prihodnje priložnosti in nevarnosti, ki si jih lahko obetamo.

Ugotovitve diplomske naloge povzemam v sklepu.

2. PREDSTAVITEV LESNE PANOGE

2.1. OPREDELITEV LESNE PANOGE

Lesna panoga je tako v Sloveniji kot v svetu ena tradicionalnih proizvodnih panog. Glavni razlog za njen pojav je zadostna gozdna poraščenost ozemlja, kar omogoča enostavno pridobivanje potrebne surovine. Ker Slovenija spada med gozdno poraščene države, je logično, da se je ta panoga pojavila tudi pri nas. Na njen nadaljnji razvoj so vplivale še druge komparativne prednosti, ki jih vsebuje lesna industrija v primerjavi z drugimi panogami (Kerin, 2000, str. 3):

- les je za razliko od neobnovljivih virov (nafta, rude) trajno obnovljiv vir;
- univerzalnost uporabe lesa izvira iz njegovih tehničnih, tehnoloških in estetskih kvalit, različnost drevesnih vrst pa še razširja možnosti njegove uporabe;
- tehnološki procesi pri obdelavi in predelavi lesa zahtevajo minimalno količino vode;
- delovna intenzivnost panoge vpliva na večjo zaposlenost;
- razvoj lesne industrije ima zaradi širokega razpona za proizvodnjo potrebnih pol proizvodov pozitiven vpliv na razvoj drugih industrij;
- obdelovanje lesa, ob ustreznih ukrepih, ne onesnažuje okolice.

Po standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) se lesna panoga uvršča med predelovalne dejavnosti, ki nosijo oznako D. Znotraj skupine predelovalnih dejavnosti lesna panoga obsega dva sektorja, in sicer *primarni* in *pohištveni*.

Primarni sektor: Obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva, je v SKD označen z DD20 in ga sestavljajo podsektorji:

- DD20.1 Žaganje in skobljanje lesa ter impregniranje lesa
- DD20.2 Proizvodnja furnirja, vezanega in slojastega lesa, ivernih, vlaknenih in drugih plošč
- DD20.3 Stavbno mizarstvo
- DD20.4 Proizvodnja lesene embalaže
- DD20.5 Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, slame in protja

Pohištveni sektor: Proizvodnja pohištva po SKD nosi oznako DN36.1 in je sestavljen iz:

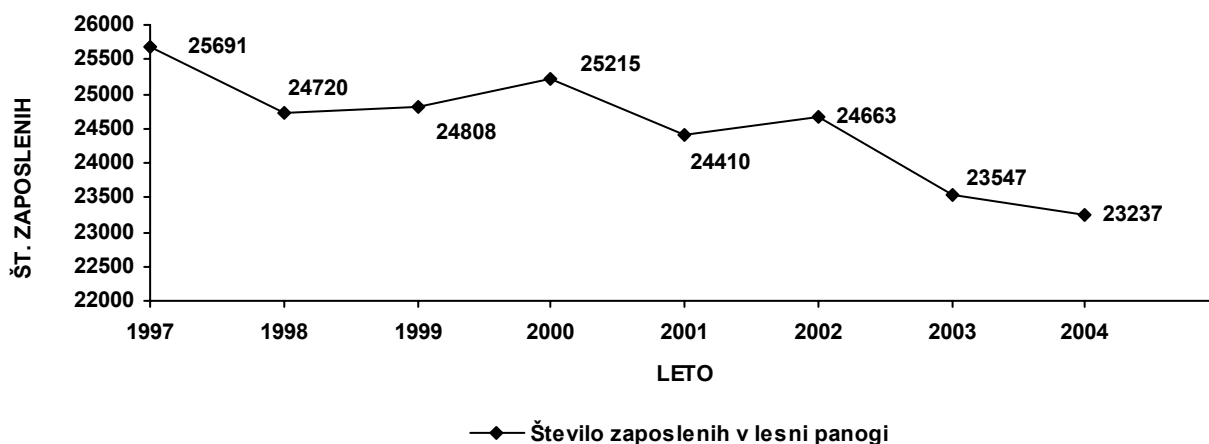
- DN36.11 Proizvodnja sedežnega pohištva
- DN36.12 Proizvodnja pohištva za poslovne in prodajne prostore, razen sedežnega
- DN36.13 Proizvodnja kuhinjskega pohištva, razen sedežnega
- DN36.14 Proizvodnja drugega pohištva
- DN36.15 Proizvodnja žimnic

2.2. RAZVOJ LESNE PANOGE IN NJENE ZNAČILNOSTI

Lesna panoga¹ v Sloveniji se je, kot posledica prisotnosti velikih gozdnih površin, začela pojavljati že v začetku 19. stoletja in se od takrat naprej bolj ali manj pospešeno razvijala, dokler ni po drugi svetovni vojni prerasla v eno izmed vitalnejših panog v takratni državi in s tem tudi v Sloveniji. V času razvijanja je bil, bolj kot na produktivnosti, poudarek na večjem številu zaposlenih in zato se je lesna dejavnost, predvsem v obdobju po drugi svetovni vojni, premaknila iz majhnih obrtnih delavnic v velike tovarne, ki so proizvajale masovno in zaposlovale veliko število ljudi (Tajnikar, 2005, str. 3). V tem času se je tudi proizvodna struktura lesne industrije, ki je bila do takrat predvsem na žagarstvu, usmerila tudi h končnim izdelkom, predvsem v izdelovanje pohištva in izdelkov stavbnega mizarstva. Ta usmeritev je bila predvsem posledica rasti gradbene dejavnosti v takratni državi, ki jo je vodila velika potreba po novih objektih in ugodni krediti. Panoga se je razvijala vse do svojega zenita, ki je nastopil v prvi polovici osemdesetih let prejšnjega stoletja. Takrat so bili vsi kazalniki uspešnosti poslovanja lesne industrije v Sloveniji nad povprečjem kazalnikov slovenskega gospodarstva. Panoga je v teh letih zaposlovala preko 35.000 ljudi, največ v letu 1984, in sicer 35.441 (Mrak, 1998, str. 327).

Danes lahko ugotovimo, da je stanje ravno obratno. V zadnjih dvajsetih letih je panoga precej nazadovala in lesna industrija je precej izgubila na svoji veljavi. Kazalniki uspešnosti se nahajajo pod povprečjem kazalnikov slovenskega gospodarstva, število zaposlenih je že v letu 1990 padlo pod 30.000, takšen negativen trend se, kot je razvidno (Slika 1), še vedno nadaljuje.

Slika 1: Gibanje števila zaposlenih v letih 1997–2004 v slovenski lesni panogi



Vir: SI – STAT Portal, 2006.

¹ V nadaljevanju besedila pogosto uporabljam besedne zveze, kot so lesna panoga, lesna industrija in lesnopredelovalna panoga. Vse naštetu ima enak pomen, različna poimenovanja služijo za zmanjšanje monotonosti teksta.

Iz podatkov je razvidno, da je bilo v letu 2004 po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije v lesni panogi zaposlenih 23.237 ljudi. Zaradi večsektorske sestave lesne panoge ter zaradi lažjega razumevanja razmerij med podsektorji (Tabela 1) prikazujem podatke o številu zaposlenih in številu podjetij v posameznih podsektorjih.

Tabela 1: Število podjetij in število zaposlenih po podsektorjih lesne panoge v letu 2004

DEJAVNOST	Število podjetij	Število zaposlenih
DD20 OBDELAVA IN PREDELAVA LESA	1612	11088
DD20.1 Žaganje, skobljanje, impregniranje lesa	450	2243
DD20.2 Proizvodnja furnirja, vezanega lesa, plošč	31	1940
DD20.3 Stavbno mizarstvo	527	5166
DD20.4 Proizvodnja lesene embalaže	177	373
DD20.5 Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa	427	1367
DN36.1 PROIZVODNJA POHIŠTVA	1170	12149
DN36.11 Proizvodnja sedežnega pohištva	144	2983
DN36.12 Proizvodnja pohištva za poslovne prostore	582	2356
DN36.13 Proizvodnja kuhinjskega pohištva	70	1298
DN36.14 Proizvodnja drugega pohištva	365	5327
DN36.15 Proizvodnja žimnic	9	185
Lesna panoga skupaj	2782	23237

Vir: SI – STAT Portal, 2006.

Za slabo stanje lesne panoge se velik del krivde pripisuje preteklemu družbeno-ekonomskemu sistemu, v katerem se je panoga razvijala. Ta namreč ni spodbujal podjetij k inovativnosti in iskanju optimalno učinkovitih poti pri ustvarjanju dodane vrednosti in posledice takšnega načina razmišljanja so vidne še danes. Glavni udarec je lesni panogi v Sloveniji povzročila osamosvojitve Slovenije in izguba trgov na območju nekdanje Jugoslavije, kamor so slovenska lesna podjetja v veliki meri izvažala.

Po večletnem zdravljenju je lesna panoga v Sloveniji še vedno v slabem stanju in to se odraža v njeni nekonkurenčnosti. Njeni glavni negativni značilnosti sta nizka produktivnost dela oziroma preveliki stroški dela za doseženo raven produktivnosti in prevelika kratkoročna zadolženost podjetij, oboje pa vpliva na nezmožnost ustvarjanja visokih dodanih vrednosti (Dimovski et al., 2000, str. 25). Pomemben razlog za nizko doseganje dodane vrednosti lesne panoge v Sloveniji je tudi v tem, da pogostokrat izvažamo še neobdelan ali pa le delno obdelan les namesto končnih proizvodov. Za naše gospodarstvo je izjemnega pomena, da doma pridobljeno surovino, v tem primeru les, predelamo doma do najvišje možne dodane vrednosti in jo, kot kakovosten končni izdelek, prodamo na tujem trgu (Kožar, 2006, str. 72).

Doseganje nizkih dodanih vrednosti povzroča lesni industriji tudi težave na drugem pomembnem področju. Država namreč pri načrtovanju industrijske politike skuša primarno vplivati predvsem na razvoj visoko tehnoloških panog, ki dosegajo visoke dodane vrednosti in omogočajo razcvet gospodarstva (Jaklič, 2002, str. 98). Zatem pridejo na vrsto panoge, ki

dosegajo povprečne dodane vrednosti in tem panogam skuša država z različnimi ukrepi spodbuditi povečanje le-teh. Panogam, kot je lesna, ki je med predelovalnimi panogami po doseganju dodane vrednosti pri dnu (glej Tabelo 3 na strani 6), se posveča manj pozornosti, saj se jim z razmahom globalizacije obeta selitev v države s cenejšo delovno silo in energijo, saj po mnenju nekaterih edino to zagotavlja možno cenovno konkuriranje.

Značilno za današnja slovenska lesna podjetja je tudi velika izvozna usmerjenost (Šivic, 2005, str. 4). Tako slovenska lesna podjetja veliko izvažajo predvsem v Nemčijo, Italijo, Hrvaško, Avstrijo, Slovaško pa tudi v Veliko Britanijo in Združene države Amerike. Na povpraševanje po izdelkih lesne industrije imajo tako velik vpliv splošne gospodarske razmere v svetu, zato je to pogosto nestabilno in se pojavlja v ciklih. Nastopanje na teh zahtevnih tujih trgih od podjetij zahteva visoko stopnjo konkurenčnosti, ki jo je dandanes moč pridobiti predvsem z usmeritvijo v raziskave in razvoj. Takšna usmeritev zahteva velike denarne vložke, kar je za panogo, za katero je značilna nizka dobičkonosnost precejšen zalogaj.

Po vsem naštetem bi lahko sklepali, da se z lesno industrijo pri nas ne splača ukvarjati in da se ji dolgoročno obeta propad. Vendar je kljub današnjim slabim rezultatom lesna panoga za Slovenijo še vedno vitalna panoga, ker temelji na domači surovini, ki jo imamo v izobilju (Pohleven et al., 2006, str. 4). Pomembna je tudi zato, ker zaposluje veliko število ljudi in ima zmožnost zaposlovati ljudi na območjih, kjer ni veliko drugih možnosti zaposlovanja. Zaradi teh pozitivnih lastnosti jo danes in bi jo morali tudi v prihodnje še vedno šteti med pomembne industrijske panoge, ki morajo obstati in imeti pri tem aktivno podporo ekonomske politike.

2.3. POSLOVANJE LESNE PANOGE V ŠTEVILKAH

AJPES² je za leto 2005 prejel zaključne račune 832 lesno predelovalnih družb, kar znaša 12 % med vsemi predelovalnimi podjetji v Sloveniji, ki so zaposlovala 19370 ljudi, kar pomeni 9 % delež med vsemi zaposlenimi v predelovalnih dejavnostih.

Analiza rezultatov poslovanja celotne lesne panoge v zadnjih letih kaže, da je le-ta po slabih rezultatih v prejšnem desetletju, na prelomu tisočletja dosegla presežek prihodkov nad odhodki. Upanje na trajno izboljšanje rezultatov je kmalu izginilo, saj se je trend v naslednjih treh letih spet obrnil navzdol in dosegel dno v letu 2003, ko so odhodki za 5,7 milijard presegali prihodke. V zadnjih dveh letih so se stvari spet izboljšale, saj je celotna panoga v letu 2004 dosegla pozitiven rezultat poslovanja v višini 1,8 milijarde, v letu 2005 se je ta še povečal, in sicer na 4,2 milijarde SIT. V skladu s tem se je gibal tudi skupen dobiček lesne industrije, ki je v letu 2005 v celotni lesni panogi znašal 2,5 milijarde SIT.

² V skladu s predpisi morajo vsi poslovni subjekti v državi Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) predložiti letna poročila za potrebe statističnega raziskovanja. Podatki, ki so navedeni v tem poglavju, se nanašajo na oddana letna poročila lesnopredelovalnih družb, ne upoštevajo ostalih poslovnih subjektov, ki se tudi ukvarjajo z lesno dejavnostjo. Ker subjekti, ki niso vključeni v to analizo v poslovanju lesne panoge pri relevantnih podatkih razzemajo zanemarljive vrednosti, je preučevanje samo lesnopredelovalnih družb dovolj kredibilno za prikaz razmer poslovanja v lesni panogi kot celoti.

Tabela 2: Dobiček lesne panoge po sektorjih in skupno v letih 1999–2005 (v milijonih SIT)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Primarni sektor	-248	266	-2637	-1338	-1566	681	447
Pohištveni sektor	-113	836	709	774	-1083	802	2056
Skupaj	-361	1102	-1928	-564	-2649	1482	2502

Vir: GZS Portal, 2006.

Z največjo izgubo v letu 2005 se je soočalo področje stavbnega mizarstva, ki je izgubo 243 milijona SIT iz leta 2004, povečalo na 1,2 milijarde SIT v letu 2005. Največji napredek v primerjavi s prejšnjim letom je ustvarila dejavnost proizvodnja drugega pohištva, ki je dobiček povečala za 772 milijonov SIT. Podatki kažejo, da samo v dveh dejavnostih (proizvodnja lesne embalaže in stavbno mizarstvo) ni prišlo do izboljšanja poslovnih rezultatov v primerjavi z letom 2004. Zaskrbljujoče je predvsem stanje v dejavnosti stavbnega mizarstva, ki po deležu zavzema približno tretjino primarnega sektorja in s svojim večletnim trendom doseganja relativno velikih izgub vpliva na precej slabše rezultate poslovanja primarnega sektorja v primerjavi s pohištvenim.

Dodana vrednost je v celotni lesni industriji (DD20 in DN 36.1) porasla v nominalnem znesku za 2,6 %. Kljub rasti dodane vrednosti (glej Tabela 3) kaže, da primarni in pohištveni sektor v skupnem doseganju dodane vrednosti vseh predelovalnih dejavnosti še vedno dosegata izredno nizek delež.

Tabela 3: Dodana vrednost v predelovalnih dejavnostih v letu 2005 po deležih posameznih dejavnosti

D – PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	100,0 %
DJ - Kovine in kovinski izdelki	15,6 %
DG - Kemikalije, kemični izdelki, umetna vlakna	14,8 %
DL - Električna, optična oprema	12,5 %
DK - Stroji in naprave	11,2 %
DA - Hrana, pijača, tobak	8,1 %
DE - Vlaknine, papir, založništvo, tiskarstvo	7,0 %
DM - Vozila in plovila	6,1 %
DH - Gume in plastične mase	6,0 %
DB - Tekstil, tekstilni in krzneni izdelki	5,2 %
DI - Nekovinski mineralni izdelki	4,7 %
DN - Pohištvo, reciklaža	4,6 %
DD - Obdelava in predelava lesa	2,9 %
DC - Usnje, usnjeni izdelki	1,5 %
DF - Naftni derivati, jedrsko gorivo	0,0 %

Vir: GZS Portal, 2006.

Pregled dodane vrednosti na zaposlenega v panogi kaže, da je ta v letu 2005 v primarnem sektorju znašala povprečno 18.172 EUR, v pohišvenem sektorju v povprečju 17.351 EUR, kar pomeni povečanje pri obeh sektorjih glede na leto 2004 v nominalnem znesku. Dodana vrednost na zaposlenega v celotni lesni industriji (DD20 in DN 36.1) v letu 2005 je v povprečju znašala 17.727 EUR in je v nominalnem znesku porasla za 1,5 %. Tabela 4 kaže gibanje kazalca dodane vrednosti na zaposlenega v letih 2002–2005 na različnih stopnjah.

Tabela 4: Gibanje dodane vrednosti (v evrih) na zaposlenega v celotnem gospodarstvu, v predelovalnih dejavnostih in po posameznih sektorjih lesne panoge v letih 2002–2005

	2002	2003	2004	2005
Vse družbe	24700	26211	27944	29066
Pred. dejavnosti	23153	24565	26063	26974
Primarni sektor	15454	16210	17430	18172
Pohišveni sektor	16436	16236	17061	17351

Vir: GZS Portal, 2006.

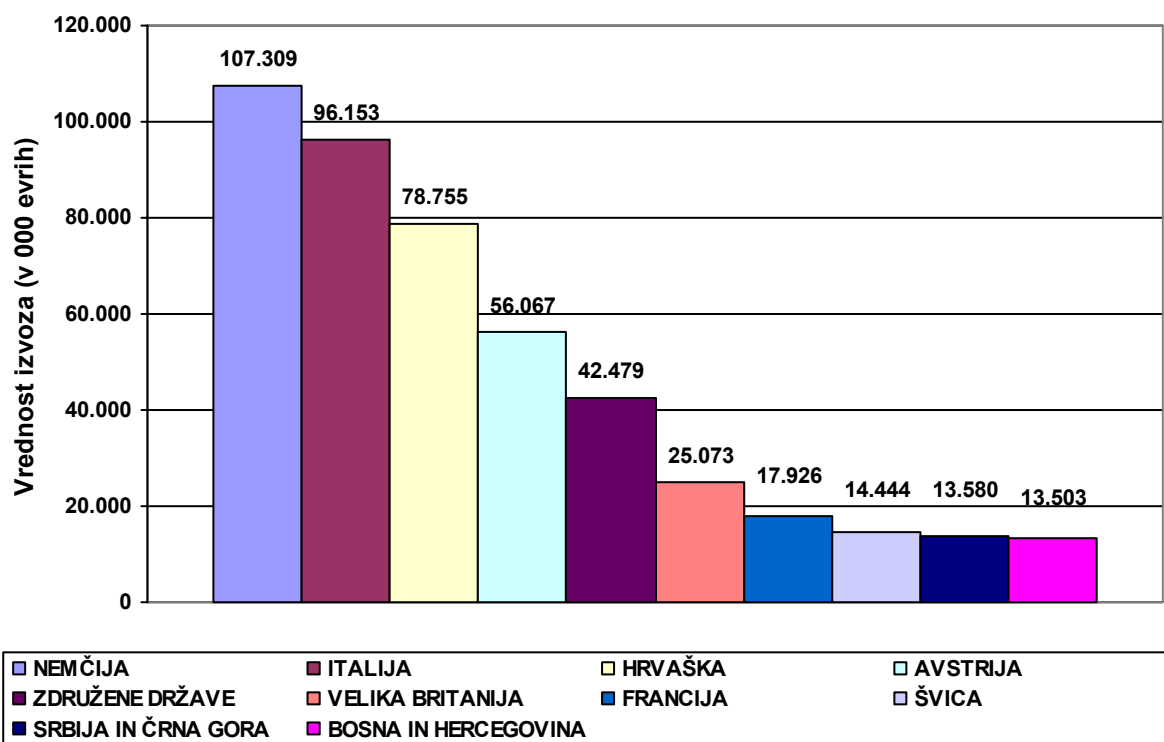
Opazen je velik zaostanek obeh sektorjev lesne panoge tako za vrednostjo kazalca v predelovalni panogi kot v celotnem gospodarstvu. Razvidno je tudi, da se dodana vrednost na zaposlenega v lesni panogi iz leta v leto konstantno povečuje. Stopnja rasti tega kazalca je prenizka, da bi se zaostanek za povprečno doseženo dodano vrednostjo v predelovalnih panogah in celotnem gospodarstvu v prihodnosti zmanjšal.

Stroški dela, ki so eden glavnih zaviralcev lesne panoge (Dimovski et al., 2000, str. 25), so se v nominalnem znesku primerjavi z letom 2004 povečali za 5 % v dejavnosti obdelava in predelava lesa, v proizvodnji pohištva pa za 4,3 %. Skupno povečanje v lesni industriji (DD20 in DN 36.1) je znašalo 4,6 %. Povprečna mesečna plača je v decembru 2005 znašala 196.841 SIT v primarnem in 203.959 SIT v pohišvenem sektorju. V celotni lesni panogi je plača decembra 2005 znašala 200.660 SIT, kar dosega 69 % decembrske povprečne plače celotnega slovenskega gospodarstva (290.505 SIT).

Glede izvoznih dejavnosti podatki za leto 2005 kažejo, da je delež prodaje na tujih trgih v primarnem sektorju znašal 48,9 %, v pohišvenem pa 51,5 %. Skupni delež prodaje na tujih trgih je znašal v lesni industriji (DD20 in DN 36.1) 50,3 %, kar je precej standardna vrednost tudi v prejšnjih letih. Slika 2 na strani 8 prikazuje, da je država, v katero slovenska lesna podjetja največ izvozijo, Nemčija, deseterico zaključujeta Srbija in Črna gora³ ter Bosna in Hercegovina, kjer si lesna podjetja lahko v prihodnje obetajo bistveno povečanje deleža, kar naj bi bila posledica ekonomskega razvoja držav in njihovega pričakovanega sodelovanja v evropskih integracijah.

³ Srbija in Črna Gora, ki v podatkih nastopa kot enotna država, je 3. junija 2006 razpadla na dve samostojni državi.

Slika 2: Prvih deset držav (neposrednega) izvoza slovenske lesne industrije (DD20 in DN 36.1 skupaj) in vrednost izvoza v letu 2005



Vir: GZS Portal, 2006.

3. ANALIZA LESNE PANOGE

Analiza lesne panoge je sestavljena iz treh podpoglavij. V prvem na kratko predstavljam razmere v širšem okolju lesne panoge. Drugo podpoglavje in obenem glavni del analize predstavlja analiza strukture slovenske lesne panoge z uporabo Porterjeve metode petih silnic. V tretjem podpoglavju analiziram še trenutno razvitost medsebojnega sodelovanja lesnoindustrijskih podjetij.

3.1. ŠIRŠE OKOLJE

Širše okolje vključuje politično-pravne, ekonomske, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, za katere je značilno, da na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno. Značilno je tudi, da to okolje vpliva na vsa podjetja, ki se nahajajo znotraj njega na enak način, vendar ima za njih lahko precej različne posledice (Jaklič, 2002, str. 1–3). V nadaljevanju bom na kratko poudaril predvsem tiste dejavnike, ki so pomembni za lesno panogo in s tem skušal prikazati, v kakšnih okvirih deluje lesna panoga v Sloveniji.

3.1.1. Politično-pravno okolje

Urejenost dejavnikov, ki določajo politično-pravno okolje so za gospodarstvo izjemnega pomena, saj njegova urejenost nudi trdno podlago za uspešno delovanje podjetij na različnih področjih. Slovenija si je od svoje osamosvojitve leta 1991 prizadevala postati enakopravna članica Evropske unije, kar ji je v letu 2004 tudi uspelo. Eden izmed pogojev, ki jih je morala kot država izpolniti, je bil tudi urejenost na političnem in pravnem področju (Program za učinkovit vstop v EU, 2003). Takšne zahteve so prispevale k temu, da je danes Slovenija glede svoje politične ureditve primerljiva z najrazvitejšimi državami in da je njena zakonodaja transparentna in relativno učinkovita.

3.1.2. Ekonomsko okolje

Pravilno razumevanje in še bolj pravilno predvidevanje ekonomskih razmer v državi je za podjetje ključno, ker lahko pomeni ločnico med uspešnimi in neuspešnimi podjetji. Stabilnost tega okolja je z vidika načrtovanja podjetij zelo pomembna (Pučko, 1999, str. 125), saj nepredvidljivo ekonomsko okolje onemogoča uspešno planiranje prihodnjih aktivnosti. Podjetja brez začrtane poti pa lahko kaj kmalu zaidejo v nepravo smer.

Ekonomsko okolje, v katerem nastopajo slovenska lesna podjetja, lahko ocenim kot dobro. K zadovoljivi ravni tega okolja in trdni stabilnosti je velik del prispevala želja naše države po sprejemu Evra kot nacionalne valute, ki se nam obeta v začetku leta 2007. Za doseg tega cilja je potrebno izpolnjevati določene ekonomske kriterije, ki jih od nas zahteva Evropska monetarna unija in zato je bilo in je še vedno delovanje vlade in ostalih institucij še bolj usmerjeno k doseganju čim večje uspešnosti in stabilizacije ekonomskega okolja.

3.1.3. Tehnološko okolje

Tehnološko okolje, v katerem podjetja delujejo, vpliva na njihov razvoj in posledično na razvoj celotnega gospodarstva. Na veliko inovativnost in s tem na ugodno tehnološko okolje vplivajo predvsem naslednji faktorji (Jaklič, 2002, str.118): obseg in uspešnost vlaganj v raziskave in razvoj, kakovosten izobraževalni sistem, ki naj bi produciral sposoben človeški kapital, povezanost in sodelovanje celotne družbene infrastrukture ter zgodovinska pogojena vključenost v tehnološko znanje.

Za Slovenijo lahko rečem, da pri nobenem od naštetih faktorjev ne dosega povsem zadovoljive ravni, zato je tudi jasno, da na področju inovativnosti zaostajamo za razvitejšimi državami (Jaklič, 2002, str.123). Dandanes, ko je inovativnost eden najpomembnejših dejavnikov pri doseganju konkurenčnih prednosti, je neučinkovito vzpostavljen sistem zagotavljanja ugodnega tehnološkega okolja slaba popotnica za prihodnji gospodarski razvoj države.

3.1.4. Socialno-kulturno okolje

To okolje na delovanje podjetij, ki se nahajajo v njem, vpliva predvsem preko ljudi, ki so v njem zaposleni, saj v veliki meri vpliva na njihove navade in vrednote ter tudi na njihovo znanje in ideologijo (Pučko, 1999, str. 124). Tako lahko pozitivno socialno-kulturno okolje podjetju prinese določene prednosti, medtem ko negativno socialno-kulturno okolje deluje ravno obratno.

V Sloveniji se je kot posledica tranzicije pojavilo veliko število posameznikov, ki so na ta račun obogateli in prišli do pomembnih položajev. Ti ljudje so imeli obvezo, da tudi oni poskrbijo za razvoj gospodarstva in dvig standarda v Sloveniji, vendar velika večina v tem zaradi pomanjkanja znanja ali želje ni uspela. Posledice se kažejo v raznih propadih podjetij ali njihovem slabem delovanju in v razmerah, ki ne kažejo na izboljšanje. Vse to se je odrazilo v večanju razkoraka med bogatejšim in revnejšim slojem. Posledice so vidne predvsem v povečanju revnejšega sloja na račun srednjega in v večanju nezadovoljstva in nezaupanja med ljudmi. Zaradi vsega tega se nekatere vrednote in navade v zvezi z delom in s tem odnos do dela slabša oziroma se ne izboljšuje, to pa ima seveda negativen vpliv na gospodarstvo.

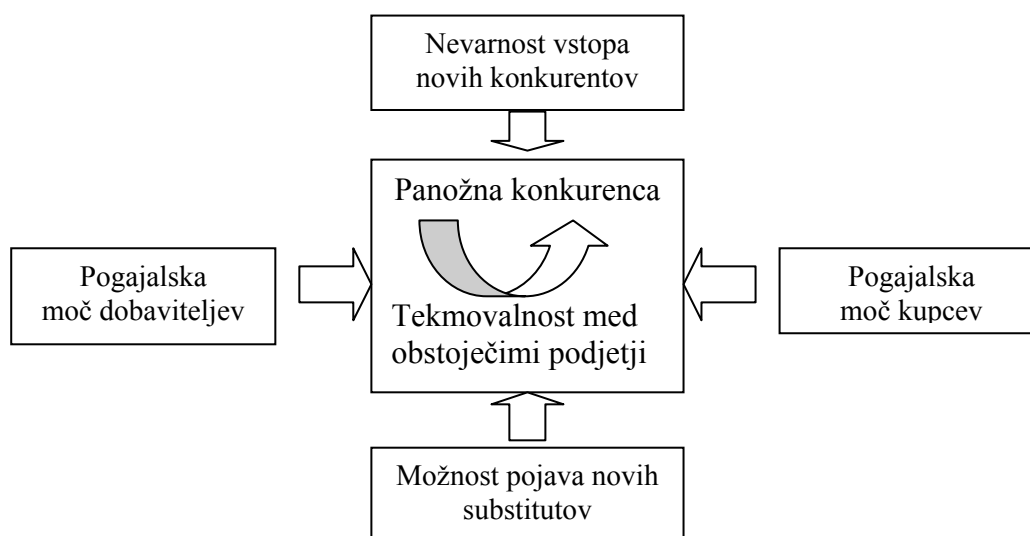
3.1.5. Naravno okolje

Naravno okolje nudi podjetjem razmere, ki se jih ne da spremeniti ali pa je njihovo spreminjanje dolgoročno. Iz tega vidika je njihova prisotnost ali odsotnost za podjetja zelo pomembna. Dejavniki naravnega okolja kot so: klima, naravna bogastva, onesnaženost, prebivalstvo in podobno imajo na različna podjetja različne vplive (Jaklič, 2002, str. 2). Lesna panoga svoje surovine črpa iz gozdov in zato je zanjo daleč najpomembnejša gozdna poraščenost države. Ker Slovenija spada med bolj poraščene države celo v svetovnem merilu, lahko rečem, da so naravne razmere za obstoj in nadaljnji razvoj lesarstvo ugodne.

3.2. ANALIZA STRUKTURE LESNE PANOGE

Panožno okolje analiziram s pomočjo metode, ki jo je razvil Michael Porter (model prikazan v Sliki 3). Po Porterju so determinante, ki določajo stopnjo konkurence znotraj panoge, obstoječa konkurenca v panogi, nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev ter možnost pojava nadomestkov (Jaklič, 2002, str. 322). Od teh determinant je v veliki meri odvisna ekonomska uspešnost oziroma neuspešnost panoge in iz njih je možno sklepati ali je panoga dovolj privlačna oziroma dobičkonosna (Pučko, 1999, str. 126).

Slika 3: Porterjev model konkurence v panogi s petimi silnicami



Vir: Jaklič, 2002, str. 322.

3.2.1. Obstoječa konkurenca

Obstoječa konkurenca kaže, kakšne so razmere med podjetji, ki že nastopajo na trgu v določeni panogi. Ta podjetja so medsebojno odvisna, ker poteza enega podjetja ali skupine podjetij povzroči takojšna reakcijo pri drugih podjetjih. Te reakcije so posledica želje po ohranitvi položajev v panogi. Višino konkurenčnosti panoge določajo dejavniki kot so: število podjetij v panogi, možnosti za rast trga, višina izstopnih stroškov za podjetje, višina fiksnih stroškov, značilnosti proizvoda in drugi (Jaklič, 2002, str. 322–323).

Da obstaja v panogi močna konkurenca lahko sklepamo že, če si ogledamo dva pomembna kazalca. To sta število podjetij znotraj panoge in položaj panoge na krivulji življenjskega cikla, kar vpliva na njene možnosti za rast trga. Iz Tabele 1 je razvidno, da je v letu 2004 obstajalo v Sloveniji 2782 podjetij, ki so se ukvarjala z lesarstvom, kar obsega med vsemi 17855 podjetji, ki spadajo v predelovalno dejavnostjo 15,6 % delež. Tako nam relativen kot absoluten podatek kažeta, da je v panogi veliko število podjetij, kar nakazuje na veliko konkurenčnost. Po opredelitvi (Hooke, 1998, str. 81–82) se lesna panoga, gledano z vidika življenjskega cikla, nahaja v svojem zrelem obdobju. Za panoge v zrelem obdobju je značilno, da je možnosti za rast trga zelo malo ali pa jih sploh ni. Tako lahko podjetja v zreli panogi svoje tržne deleže širijo le na račun zmanjšanja tržnega deleža konkurenčnim podjetjem, to pa stopnjo konkurenčnosti panoge samo še poveča.

Tudi ostale razmere v današnji lesni industriji so takšne, da je iz njih moč sklepati, da je obstoječa konkurenca izredno huda. Za nadaljnji prikaz teh razmer v lesni industriji, sem v nadaljevanju lesnopredelovalna podjetja v Sloveniji razdelil na dve skupini, in sicer na

majhna in na velika podjetja⁴. Razlog za to je, da si mala podjetja konkurenčne prednosti skušajo pridobiti na drugačne načine, kot to počnejo velika podjetja in zaradi tega v skupini malih podjetij na stopnjo njihove medsebojne konkurenčnosti kažejo drugačni kazalci, kot je to značilno za skupino velikih podjetij. Ne glede na to, da prikazujem vplive na stopnjo konkurenčnosti za mala in velika podjetja ločeno, ne smemo pozabiti, da si v končni fazi za deleže na trgu medsebojno konkurirajo tako mala kot velika podjetja.

V prvi skupini se nahaja večina mikro, majhnih in srednjih lesnih podjetij, za katera je značilno, da so nastala po osamosvojitvi Slovenije. Ta podjetja so v veliki meri posledica spodbujanja podjetništva s strani države. Z različnimi ugodnostmi je država apelirala na sposobne ljudi, naj se lotijo podjetništva in tam dosežajo večje dodane vrednosti. Val brezposelnosti med usposobljenim in izkušenim kadrom, ki je bil posledica odpuščanja podjetij zaradi izgube trgov na področju Jugoslavije, je proces ustanavljanja takšnih podjetij samo pospešil. V drugi skupini se nahajajo večja lesnopredelovalna podjetja, ki so v glavnem nastala že v obdobju socializma, za katerega je bilo značilno ustanavljanje velikih močnih podjetij, ki so zaposlovala veliko število ljudi.

Majhna podjetja, ki v lesni panogi po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije zavzemajo več kot 95 % delež med vsemi lesnimi podjetji, so se znašla v razmerah, ko lahko svojo konkurenčnost povečujejo predvsem z odkrivanjem novih donosnih tržnih niš, veliko fleksibilnostjo (Jaklič, 2002, str. 144) in z ustvarjanjem dobrega imena, predvsem na lokalnem področju. Dejstvo je, da je odkrivanje donosnih tržnih niš za podjetja vse prej kot preprosta naloga. Ker je takšnih, majhnih podjetij v lesni panogi zelo veliko, lahko sklepamo, da je veliko bolj ali manj uspešnih tržnih niš že odkritih. Takšne razmere precej zmanjšujejo možnosti podjetij, da odkrijejo nove, specifične trge in s tem dosežejo večjo diferenciacijo njihovega izdelka. Tistim podjetjem, katerim uspe najti novost na trgu, se zaradi velike fleksibilnosti mala podjetja lahko dokaj hitro pridružijo pri pobiranju rezultatov novosti in tako se tudi na morebitnem novo odkritem tržišču konkurenca hitro zaostri. Veliko število teh majhnih podjetij se kaže tudi z njihovo prisotnostjo že skoraj v vsakem večjem kraju v Sloveniji. Tako ni pričakovati, da bi kakšno od njih imelo lokalni monopol že zaradi ugodne geografske lege. Majhna diferenciranost proizvodov in nizki stroški kupca pri morebitni zamenjavi dobavitelja še dodatno spodbujata tekmovanje med proizvajalci za tržne deleže na teh lokalnih področjih.

Večja podjetja lesne industrije so kriva za visoko stopnjo konkurenčnosti v slovenski lesni panogi predvsem zaradi velike potrebe po doseganju ekonomij obsega. Vsako podjetje v katerikoli panogi si želi večati svoj tržni delež. Za velika lesnopredelovalna podjetja je to še toliko bolj nujno, ker je pogosto proizvodnja oblikovana na način, da je smiselno povečevati proizvodne kapacitete le v velikih obsegih. Tako se velika lesna podjetja zaradi premajhnega tržnega deleža pogosto srečujejo s preseženimi kapacitetami, kar ima za posledico nepotrebno

⁴ Statistični urad Republike Slovenije deli podjetja po velikosti glede na število zaposlenih po naslednjih merilih: mikro (0–9 zaposlenih), majhna (10–49) zaposlenih, srednja (50–249 zaposlenih) in velika (250 + zaposlenih).

visoke fiksne stroške poslovanja in stroškovno neučinkovitost. To povzroča med temi podjetji maksimalno agresivno obnašanje pri pridobivanju kupcev in seveda močno vpliva na stopnjo konkurence.

Naslednja lastnost teh velikih podjetij s katero večajo medsebojno konkurenčnost je, da v primeru nedoseganja zadovoljivih poslovnih rezultatov zelo nerada izstopijo iz panoge in se preusmerijo v druge dejavnosti. Pri tem jih omejuje predvsem dolgoletna tradicija in posedovanje znanj, izkušenj in sredstev, ki so v večji meri uporabna samo v lesni industriji.

Ker takšna podjetja ponavadi zaposlujejo tudi veliko število ljudi iz bližnje okolice, je na njih tudi velika odgovornost v zagotavljanju pozitivnih gospodarskih in družbenih lokalnih učinkov. Nenazadnje so bila nekatera od teh podjetij v preteklosti deležna različnih vrst pomoči s strani države in ta sredstva naj bi zagotovila obstoj in razvoj podjetja. Podjetje bi z izstopom iz panoge jasno pokazalo, da je bila pridobljena pomoč brez željenega učinka in da se zaupanje v njih ni izplačalo. Vse naštetu prisiljuje ta podjetja, da vztrajajo tudi v neugodnih razmerah in veča stopnjo konkurence panoge.

3.2.2. Potencialna konkurenca

Analiziranje tega področja nudi odgovor na vprašanje: Kakšne so možnosti, da se v obravnavani panogi pojavijo novi konkurenti? Višina nevarnosti vstopa novih konkurentov je pomembna zaradi tega, ker pojav novega podjetja skoraj vedno povzroči znižanje donosnosti kapitala podjetjem v panogi. Zato je za podjetja v panogi pomembno, da so vstopne ovire visoke in s tem nevarnost vstopa novih konkurentov nizka. Najpogostejše vstopne ovire, od katerih je odvisna višina nevarnosti vstopa, so: zrelost obravnavane panoge, ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov in število priznanih znamk znotraj panoge, višina potrebnih kapitalski vložkov, razpoložljivi dostopi do prodajnih poti in zakonodaja (Jaklič, 2002, str. 324–325).

Tabela 5: Število podjetij v lesni panogi (DD20 in DN36.1) v Sloveniji v letih 2000–2004

SKD \ LETO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Primarni sektor	1653	1698	1657	1653	1690	1656	1649	1604
Pohištveni sektor	1637	1464	1398	1322	1259	1194	1201	1169

Vir: SI – STAT Portal, 2006.

Iz tabele 5 je razvidno, da je v lesni panogi prisoten trend zmanjševanja števila podjetij, še posebej v pohištvenem sektorju. Lesna panoga se namreč nahaja v zrelem obdobju. To pomeni, da so dobički v panogi nizki in trgi že razdeljeni med obstoječa podjetja. Ti dve dejstvi v največji meri odvrata potencialne konkurente, saj se investitorji in poslovneži raje odločajo za vstop v panogo, ki omogoča hitro rast in velike zasluge.

Večjim podjetjem dodatno oviro za vstop v panogo povzroča stroškovni vidik. Ker bi bil verjeten cilj novega podjetja proizvodnja v večjih količinah, kar omogoča prihranke obsega in večje donose, bi se srečali tudi z velikimi investicijskimi stroški. Panoga zahteva velik delovni prostor, drago infrastrukturo in je velik energijski porabnik (Stanovnik et al., 2000, str. 86–98), to zahteva visoka vložena sredstva. Vsi ti ukrepi bi zadostovali samo za doseganje podobnih rezultatov, kot jih imajo že trenutno obstoječi proizvajalci. Za povečanje konkurenčne prednosti in pridobivanje večjega tržnega deleža bi bilo nujno še dodatno investiranje v raziskave in razvoj, ki pa zahteva še višje finančne vložke.

Nezainteresiranost potencialnih konkurentov povečuje tudi problematika pridobivanja zanesljivih dobaviteljev na eni strani ter dostop do učinkovitih prodajnih poti na drugi strani. Določene dejavnosti znotraj lesne industrije za svoje izdelke potrebujejo določeno vrsto lesa, ki ima specifične lastnosti. Podjetja zato pogosto vertikalno integrirajo s ključnimi dobavitelji ali pa se z njimi povežejo na druge načine in imajo tako zagotavljeno dolgoročno sodelovanje z njimi (Spletne strani različnih lesnih podjetij). To jim omogoča zanesljivo in redno dobavo, medtem ko to potencialnim konkurentom povzroča težave pri iskanju dobaviteljev. Problem pridobivanja učinkovitih prodajnih poti nastaja, ker imajo podjetja z dolgoletno tradicijo svoje prodajne poti že utečene in so zato v večini zasedene. S tem potencialnim konkurentom povzročajo dodatne napore in stroške pri prepričevanju in pridobivanju posameznih členov v distribucijski verigi, vendar problem prodajnih poti spada med manj težavne z vidika potencialnega konkurenta, saj prodaja v lesni industriji v veliki meri poteka neposredno iz industrijskih prodajal in preko različnih oblik naročanja s strani kupca in dostave s strani proizvajalca. Z razvojem interneta so tu na voljo mnoge možnosti, ki bi jih novinec lahko uporabil.

Kar se tiče lokacije, imajo obstoječa podjetja tudi tu prednost pred potencialnimi konkurenti. Podjetja so se namreč razvila na področjih, ki so bogata z lesom, ker jim ta področja zagotavljajo tako bližino surovin kot tradicionalno okolje za razvoj lesne dejavnosti. Veliko število podjetij v panogi in njihove lokacije kažejo, da so podjetja razpršena po celi državi in s tem zasedajo vsa kvalitetna področja. Prav ta razpršenost je povzročila, da imajo podjetja v svoji okolici delovanja že prepoznavno ime in kvaliteto. Nov proizvajalec bi imel precej dela, težav in z njimi povezanih stroškov pri prepričevanju kupcev, naj se namesto za nakup pri lokalnem podjetju raje odločijo za njegove proizvode.

Poleg vseh naštetih vstopnih ovir, ki so tako rekoč že postavljene, pa na vstop konkurentov vpliva tudi morebitna obrambna reakcija s strani podjetij, ki že obstajajo in ki hočejo zaščititi svoje interese (Jaklič, 2002, str. 325). Ker gre za zrelo panogo, bi potencialni konkurent z vstopom na trg odvezel delež in del dobička že obstoječim podjetjem. To dejstvo namiguje na to, da bi se podjetja lahko precej ostro odzvala na vsak poskus prihoda novega igralca na trg. Realno gledano pa potencialni konkurenti od obstoječih podjetij ne morejo pričakovati kakšnih posebnih reakcij, ki bi jim dodatno otežile vstop v panogo. Zaradi velikega števila podjetij v panogi in hude konkurence je za vstop v panogo malo zanimanja. Iz tega razloga

obstoječa podjetja svoje pozornosti ne usmerjajo v preučevanje morebitne nove konkurence in načine ubranitve pred njimi oziroma so te dejavnost pri dnu njihovih prioritete. Če se le pojavi podjetje, ki se odloči poskusiti narediti preboj, imajo obstoječa podjetja svoje pogoje poslovanja zaradi razmer, v katerih se nahajajo, že tako okleščene na minimum, da je njihov manevrski prostor za ukrepanje zelo ozek. Poleg tega se soočajo tudi s pomanjkanjem sredstev za te namene, ki so eden glavnih pogojev za učinkovito obrambno reakcijo (Jaklič, 2002, str. 325).

Zgornje ugotovitve v precej manjši meri veljajo za majhna podjetja. Takšna podjetja, pri katerih gre v veliko primerih za samostojne podjetnike, imajo precej lažji vstop v panogo. Njihova poglavitna ovira je veliko število majhnih lesnih podjetij, ki se že nahajajo na trgu. Preostale ovire so za takšno podjetje precej nižje kot to velja za potencialna srednja in velika podjetja, ki bi želela delovati v lesni panogi. Velike razlike so predvsem pri vstopnih stroških, ki so za majhna podjetja relativno nizki, saj je proizvodnja namenjena predvsem zadovoljevanju lokalnih potreb. Zato imajo takšna podjetja tudi precej manj težav pri vzpostavljanju prodajnih poti in iskanju dobaviteljev, pa tudi kakšnih velikih obrambnih reakcij s strani obstoječih podjetij ni za pričakovati, saj majhna lesna podjetja z svojim delovanjem ne vplivajo bistveno na razmere na trgu.

Končna skupna ocena je, da je vstop v lesno panogo s strani podjetij nezanimiv. Edini pomemben dejavnik, ki ne otežuje vstopa večjih potencialnih konkurentov so nizki kupčevi stroški zamenjave dobavitelja. Tako bi lahko proizvajalec, ki bi uspel doseči vidno boljše rezultate na področju kvalitete in bi bil hkrati cenovno ugoden, brez dodatnih težav prevzemal kupce konkurenčnim podjetjem.

3.2.3. Pogajalska moč kupcev

Kupci imajo pri nakupovanjih različne cilje. Najbolj pogosto so njihovi interesi usmerjeni v doseganje nižjih cen ter v povečanje kakovosti. S temi pritiski podjetjem v panogi manjšajo dobiček in tako tudi zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. Kako so uspešni v doseganju svojih interesov, je odvisno od pogajalske moči, ki jo imajo. Do velike pogajalske moči prihaja v primerih, ko ima kupec v prodaji podjetja velik delež, ko so proizvajalčevi izdelki standardizirani, če so stroški zamenjave dobavitelja za kupca nizki, če so kupci cenovno občutljivi zaradi nizkih prihodkov ali zaradi obsežnih nakupov, ki jih morajo opraviti, kadar so kupci popolnoma informirani o tržnih cenah in stroških dobavitelja in podobno (Jaklič, 2002, str. 328).

Kupce proizvodov lesne panoge lahko razdelimo v tri večje skupine. Prva skupina kupcev, ki jih bom v nadaljevanju imenoval majhni kupci, je sestavljena iz končnih porabnikov – posameznikov, ki izdelke kupujejo v majhnih količinah za osebno rabo. Druga skupina so veliki kupci, ki kupujejo končne proizvode v velikih količinah, tu predvsem mislim na nakupe pohištva ali stavbnega pohištva za opremljanje različnih ustanov in velikih stanovanjskih

zgradb. Sem spadajo razna gradbena in podobna podjetja ter tudi država, ki nakupuje preko javnih postopkov. Tretjo skupino sestavljajo tako imenovani poslovni kupci, ki tudi kupujejo velike količine proizvodov, vendar gre tu za podjetja, ki kupujejo še neobdelan les ali polproizvode in jih nato znotraj svoje dejavnosti spreminjajo v končne izdelke, ki jih ponujajo na trgu.

Pri analizi *majhnih kupcev* ugotavljam precej dejstev, ki večajo njihovo pogajalsko moč. Izdelki, ki jih kupec želi so precej standardizirani in homogeni, zaradi tega kupec lahko v primeru nezadovoljstva najde novega dobavitelja, ki jih na trgu ne primanjkuje. Odločitev za ta ukrep mu še dodatno olajšajo nizki stroški zamenjave, ki jih majhen kupec skorajda nima. Poleg tega imajo za majhnega kupca takšni nakupi, kot so na primer nakup pohištva ali stavbnega pohištva, v njegovi strukturi stroškov relativno velik del, zato je zanj cena primarnega pomena. Iz tega razloga bo kupec usmeril moči v doseganje čim nižje cene, pri čemer si lahko izdatno pomaga z različnimi informacijami o tržnih cenah in drugih pomembnih podatkih, ki so mu na voljo v zadovoljivem obsegu.

Pod pritiski te velike pogajalske moči malih kupcev morajo podjetja nižati cene in večati kakovost izdelkov. Edino kar malce zmanjšuje kupčevo moč je dejstvo, da ti kupci v prodaji podjetja zasedajo relativno majhne deleže in tako se podjetja nekaterim lahko odpovejo brez večje škode.

Pri drugi skupini, to je pri *velikih kupcih*, izhaja pogajalska moč iz velike ponudbe, ki obstaja na trgu, zato je vedno prisotno neke vrste izsiljevanje dobaviteljev z njihovo zamenjavo. Zbijanje cen tudi pri tej skupini kupcev omogoča njihova kvalitetna informiranost, ki je zaradi tega, ker nakupi v strukturi kupcev zavzemajo velike deleže, še na višjem nivoju kot pri majhnih kupcih.

Na drugi strani dobavitelj skorajda nima instrumentov za zmanjšanje kupčeve pogajalske moči. V prodaji podjetja takšni nakupi zavzemajo zelo velike deleže in dobavitelj je zato prisiljen popuščati v vseh segmentih, dokler seveda je to rentabilno. Kot sem že omenil, spadajo v to skupino tudi razni nakupi preko javnih naročil, kar mogoče še najbolj prikazuje kupčevo moč in razmere med dobaviteljem in velikim kupcem. Ker gre za področje, ki je zakonsko urejeno, mora takšen kupec narediti vse, da z gotovostjo izbere najugodnejšo ponudbo. Na drugi strani dobavitelji zaradi možnih velikih dobičkov delajo vse, kar je v njihovi moči, da bi bila tista ponudba, ki bo zadovoljila kupca, njihova.

Pri odnosu med dobavitelji in *poslovnimi kupci* imajo kupci po moji oceni najmanj moči, kar ne pomeni, da je nimajo. Tudi tu namreč lahko kupci postavljajo pogoje glede kakovosti in cene, kar izhaja iz velike ponudbe, ki jim je na voljo, standardizacije izdelkov in nizkih stroškov zamenjave dobavitelja. Ravno tako so poslovni kupci z vidika dobaviteljevih prihodkov zelo pomembni in jim je zaradi tega pripravljen popustiti. Ker pa kupci kupljene proizvode nadalje obdelujejo in jih skušajo prodati, je z njihovega vidika cena dobavitelja še

toliko pomembnejša, ker vpliva na ceno njihovih proizvodov. Vse naštetu spet kaže na veliko pogajalsko moč kupcev. Vendar moje mnenje, da je v tem razmerju moč kupcev najmanjša, izhaja iz tega, da kupci kupljene proizvode uporabljajo pri ustvarjanju lastnih izdelkov. To povzroča, da je poleg cene in zadovoljive kakovosti za kupca pomembna tudi pravočasna dobava, hitra odzivnost in podobne lastnosti dobaviteljev, ki izhajajo iz dobrih medsebojnih poslovnih odnosov, ki nastanejo kot posledica večletnega sodelovanja. Z namenom pridobivanja teh vzajemnih pozitivnih učinkov se pogosto kupci in dobavitelji medsebojno povezujejo. Izguba takšnega dobavitelja bi imela za poslovnega kupca lahko dolgotrajne posledice in zaradi tega ti kupci ne morejo oziroma nočejo izkoriščati svoje pogajalske moči v takšnem obsegu, kot jih kupci iz prvih dveh opisanih skupin.

3.2.4. Pogajalska moč dobaviteljev

Tako kot kupci poskušajo izkoristiti svojo potencialno moč v svojo korist, to počnejo na drugi strani tudi dobavitelji. Če imajo dobavitelji dovolj moči, lahko brez večjih posledic spreminjajo kakovost in ceno svojih proizvodov, to pa vpliva na dobičkonosnost panoge. Dvig cen in slabša kakovosti proizvodov s strani dobaviteljev ima še posebej velik vpliv v primeru, ko podjetja novih pogojev ne morejo prenesti naprej na kupce. V takšnih primerih je negativen vpliv na dobičkonosnost panoge še posebej viden. Pogajalska moč dobaviteljev je še posebej velika, če panogo dobaviteljev nadzoruje le nekaj velikih proizvajalcev, ki zalagajo panogo, v kateri je veliko podjetij, če proizvodi dobaviteljev nimajo substitutov, če so stroški zamenjave dobavitelja veliki ali so proizvodi diferencirani in pomembni za uspešno delovanje panoge, če podjetja v panogi ne sodijo v skupino pomembnih dobaviteljevih kupcev in podobno (Jaklič, 2002, str. 328–329).

Pridobivanje lesa iz gozdov je dejavnost, s katero se ukvarjata lesna sektorja DD20.1 *žaganje in skobljanje lesa ter impregniranje lesa* ter DD20.2 *področja proizvodnja furnirja, vezanega in slojastega lesa, ivernih, vlaknenih in drugih plošč*. Za ta dva sektorja je dobavitelj gozd oziroma njegovi lastniki. Ker je površina gozdov v Sloveniji velika in ker po statističnih podatkih za predelavo ne uporabimo niti polovico letnega gozdnega prirastka, je moč sklepati, da je velika ponudba preko različnih dobaviteljev lesa dolgoročno zagotovljena in da pri tem dobavitelji nimajo kakšne velike pogajalske moči. Ti dve zgoraj omenjeni panogi potem les predelujeta in ga dobavljata preostalim sektorjem lesne panoge, ki iz njega proizvajajo različne izdelke, namenjene za nadaljnjo prodajo. Tako sta sektorja DD20.1 in DD20.2 najpomembnejša dobavitelja preostanku lesne panoge in pri obravnavi pogajalske moči dobaviteljev analiziram ravno pogajalsko moč dobaviteljev v tem razmerju.

Zaradi velike gozdne poraščenosti v Sloveniji je na trgu kar nekaj podjetij, ki se ukvarjajo s predelavo grobega lesa do različnih oblik in ga prodajajo naprej lesnim podjetjem. Tako je ponudba možnih dobaviteljev precej pestra in lesna podjetja imajo veliko možnost izbire. Poleg tega izdelki dobaviteljev niso diferencirani in tudi stroški zamenjave ponudnika niso visoki, zato jih kupci lahko brez težav zamenjajo. Zaradi specifičnosti dobaviteljevih izdelkov

je očitno, da se ti prodajajo predvsem lesnim podjetjem. To pomeni, da prispevajo lesna podjetja v strukturi prihodkov dobaviteljev večinski delež, drugi, znatno manjši del prihodkov dobaviteljev izhaja iz prodaje lesa za kurjavo. Obstoječe razmere kažejo, da je pogajalska moč dobaviteljev lesne panoge⁵ precej šibka. Edini vir pogajalske moči dobaviteljev izhaja predvsem iz tega, da vsa lesna podjetja potrebujejo njihove izdelke in jih bodo zelo verjetno potrebovala tudi v prihodnje, ker bo les s svojim naravnim izgledom in z lahko dostopnostjo zagotovo še dolgo pomemben material za izdelavo raznih proizvodov.

Ker pa gre pri tem razmerju za enako razmerje, kot sem ga že opisal v podpoglavju pogajalske moči kupca, in sicer na primeru dobavitelj – poslovni kupec, tudi tu veljajo enake ugotovitve. Tako se torej zaradi velike medsebojne odvisnosti, kupci in dobavitelji povezujejo in skušajo te vezi ohraniti dolgoročno. Takšne povezave ne implicirajo medsebojnega izsiljevanja, ampak skušajo najti zadovoljive rešitve za obe strani.

3.2.5. Možnosti pojava novih substitutov

Na konkurenco znotraj lesne panoge vplivajo tudi podjetja, ki proizvajajo substitute. Substituti so izdelki, ki so različni od tistih, ki jih izdeluje določena panoga, vendar zadovoljujejo enake potrebe. Pri pojavu cenovnih ali uporabnih ugodnosti s strani substituta se pojavi možnost, da bo kupec preusmeril svoje nakupe. Obstoj substitutov pomeni, da morajo podjetja pametno voditi cenovno politiko in to se pozna na dobičkonosnosti panoge. Nevarnost pojava substitutov je odvisna od višine stroškov zamenjave dosedanjega izdelka s substitutom in od zaznane stopnje nadomestljivosti. Čim nižji so stroški zamenjave in tem bolj je zaznana stopnja nadomestljivosti, večji je vpliv substitutov (Jaklič, 2002, str. 329).

Pri lesni panogi je prisoten problem pojavljanja novih materialov, ki se uporabljajo pri proizvodnji izdelkov, ki so bili prej dolga leta v domeni lesnih proizvajalcev. Ti materiali so čedalje pogostejši v pohištveni proizvodnji, kjer se pogosto z lesom kombinirajo razne kovine in pri proizvodnji stavbnega pohištva, kjer je že zelo razširjena uporaba plastike in aluminija. Seveda ne moremo pričakovati popolne ukinitve uporabe lesa pri teh izdelkih, kajti les ima še vedno nekatere prednosti, kot na primer obnovljivost, razgradljivost, cenejše pridobivanje in bolj naraven izgled (Kožar, 2006, str. 72), da bi ga drugi materiali povsem izrinili. Res pa je, da se njegova uporaba počasi zmanjšuje in kaj lahko se v prihodnje pojavi še kakšen nov material, ki bi uporabo lesa še bolj izrinil.

Odliv kupcev lesnih izdelkov zaradi pojava substituta na trgu, ki po kvaliteti, trajnosti ali kakšni drugi lastnosti prekaša les, poleg vsega tega je še cenovno konkurenčen, je torej možen. To, da za kupce ni večjih stroškov prehoda h konkurenčnemu ponudniku, pa to možnost še povečuje, vendar pa zaenkrat pojav novih materialov še ne vpliva na podjetja v

⁵ V besedilu zaradi lažjega razumevanja še vedno uporabljam besedno zvezo lesna panoga, čeprav v njo pri tem podpoglavju ne štejem sektorja DD20.1 in DD20.2, ki sta v tem primeru dobavitelja lesne panoge.

lesni industriji, kajti tudi izdelke iz novih materialov v glavnem proizvajajo ta ista podjetja, ki se primarno ukvarjajo z lesom⁶. Tako kot se pojavljajo materiali, ki nadomestijo les pri izdelkih, ki so značilni za lesno panogo, se na drugi strani povečuje uporaba lesa na nekaterih področjih, ki do sedaj niso bila značilna v lesarstvu. Tako je na primer v Sloveniji, kot tudi v Evropi nasploh, v zadnjih letih opazen trend velikega povečanja gradnje stanovanjskih hiš in drugih zgradb, ki so v celoti izdelane iz lesa.

3.2.6. Ocena privlačnosti panoge

Po analizi konkurenčnosti lesne panoge ugotavljam, da je obstoječa konkurenca znotraj panoge zelo močna, čemur v veliki meri prispeva zrelost panoge in veliko število poslovnih subjektov, ki obsegajo tako mala, srednja, velika podjetja kot tudi samostojne podjetnike. Ta huda konkurenca je le eden izmed negativnih dejavnikov, ki vplivajo na to, da obstaja zelo majhna možnost za pojav nove konkurence. Obstaja namreč veliko število vstopnih ovir, ki potencialno konkurenci odvrta od vstopa v panogo. Pogajalska moč kupcev, ki sem jo ocenil z vidika treh različnih razmerij, se v vsakem od njih razlikuje. Kljub temu jo lahko s skupno oceno ocenim kot veliko. Takšno pogajalsko moč kupcev omogočajo razmere na trgu, ki na drugi strani povzročajo, da je pogajalska moč dobaviteljev razmeroma majhna. Ugotavljam tudi, da se pogajalske moči tako kupcev kot dobaviteljev, zaradi pogostih medsebojnih sodelovanj, ki imajo dolgoročne težnje, uporabljajo v zmanjšanem obsegu. Kot zadnje sem ocenil možnosti za pojav nadomestkov za izdelke iz lesne panoge. Ugotovil sem, da največja nevarnost preti s strani pojava novih materialov, ki bi izpodrinili les. Zaradi pozitivnih lastnosti, ki jih les ima, pa višino te nevarnosti ocenjujem kot srednje veliko. Posamezne ocene sem prikazal v spodnji tabeli, s skupno oceno lahko panogo po analizi konkurenčnosti s Porterjevimi petimi silnicami označim kot neprivlačno.

Tabela 7: Ocena konkurenčnosti lesne panoge po Porterjevi metodi

	OCENA POSAMEZNIH DEJAVNIKOV				
	zelo visoka	visoka	srednja	majhna	zelo majhna
Panožna konkurenca	●				
Potencialna konkurenca					●
Pogajalska moč kupcev		●			
Pogajalska moč dobaviteljev				●	
Pojav novih substitutov			●		

Vir: Lastne ugotovitve.

⁶ Tu mislim predvsem na podjetja iz pohištvenega sektorja ter na največji podsektor primarnega sektorja, to je proizvodnja stavbnega pohištva.

3.3. ANALIZA SODELOVANJA V LESNI PANOGI – LESARSKI GROZD

V današnjem času je čedalje večja potreba po uspešnem globalnem udejstvanju podjetij. Za takšno usmerjenost pa za podjetja ni dovolj samo, da poslujejo hitreje, bolje in ceneje od svojih konkurentov. Pomembne so tudi nove ideje, znanje in nova tehnologija (Avberšek, 2006, str. 32). Pridobivanje teh prednosti predstavlja težak zalogaj podjetjem. Doseganje takšnih pogojev poslovanja je še posebej težka naloga za majhna podjetja, ki prihajajo iz majhnih gospodarstev, kamor spada tudi Slovenija.

Prav ta potreba po večanju konkurenčnosti podjetij ter njihova želja po doseganju ekonomij obsega je v modernejšem času spodbudila proces, ki ga imenujemo grozdenje. Porter (1998, str. 78) grozdenje opredeljuje kot geografsko koncentracijo medsebojno povezanih podjetij in institucij na določenem območju. V literaturi obstajajo tudi druge različne definicije grozdenja, vendar je vsem skupno, da gre za povezovanje podjetij z namenom doseganja konkurenčnih prednosti na različnih področjih, ki so pomembna za izvajanje poslovnih aktivnosti. V sklop grozda ne spadajo samo podjetja, ampak grozde sestavljajo tudi razni nosilci znanja ter druge institucije in organizacije, ki s svojim udejstvanjem zagotavljajo kritično maso znanja, tehnologij, virov in sredstev pomembnih za krepitev konkurenčnosti posameznih sodelujočih podjetij in skupine kot celote. Način pridobivanja pozitivnih učinkov s pomočjo grozdenja je danes splošno sprejet in v ekonomskem svetu pogost pojav.

Slovenija se zaveda, da je za približevanje razvitim državam EU potrebno rasti hitreje od njih (Strategija razvoja Slovenije, UMAR, 2005). Za doseganje tega cilja je nujno, da slovenska podjetja postanejo bolj inovativna in bolj podjetniška. Za spodbujanje teh lastnosti je kot nalašč pojav grozdenja. Zavedanje prednosti grozdenja in spodbujanje takšnega povezovanja s strani države, sta povzročila, da je v letu 2000 tudi v Sloveniji nastal lesarski grozd, ki ga je takrat ustanovilo 14 lesnopredelovalnih podjetij. Ta danes v sklopu z določenimi institucijami (glej Sliko 5 na strani 21) povezuje že tretjino zaposlenih v gozdarstvu in lesnopredelovalni industriji⁷. Pomembnejše smernice, ki so si jih zadali člani slovenskega lesarskega grozda so (Lesarski grozd – razvojne usmeritve, 2006):

- razvojni preboj v konkurenčnosti, ki temelji na znanju;
- skupno izvajanje projektov in pridobivanje sredstev iz javnih razpisov;
- skupno pridobivanje znanja;
- skupni tehnološki razvoj;
- skupni nastop na trgu;
- skupna nabava in
- skupne rešitve pri usklajevanju proizvodnje z direktivami EU glede okolja in kakovosti.

⁷ Člani lesarskega grozda: Alples d.d., Bohor d.o.o., KLI Logatec d.d., Gašper trženje d.o.o., Glin TIP Brest d.o.o., Jelovica d.d., Gorenje notranja oprema d.d., Gonzaga – Pro d.o.o., Krasoprema d.d., GG Novo mesto d.d., GG Postojna d.d., Liko d.d., Gozdarstvo Grča d.d., Helios TBLUS d.o.o., Lipa d.d., Hribar Brezje d.o.o., Inles d.d., Lip Bled d.d., Istrabenz ES d.o.o., Javor Pivka d.d., Lip Radomlje d.d., Marinčič d.o.o., Mizar Volčja Draga d.d., PLP d.o.o., Robnik d.o.o., Snežnik d.d., Soška GG TOLMIN d.d., Stolarna Dobrepolje d.o.o., SVEA d.d., Triis d.o.o., Tovarna pohištva Trbovlje d.d.

Da prihaja do doslednega sledenja začrtanim smernicam, mora slovenski lesarski grozd neprestano spremljati spremembe v celotnem svetovnem gospodarstvu in na njihovi podlagi oblikovati takšne programe, ki bodo poskrbeli za aktivno vključevanje teh sprememb v podjetja, ki sestavljajo lesarski grozd. Druga pomembna dolgoročna dejavnost lesarskega grozda je nenehno razmišljanje in delovanje s ciljem oblikovanja najboljšega poslovnega modela v sklopu možnosti, ki jih takšen grozd ponuja (Vidovič, 2004, str. 24).

Slika 5: Člani lesarskega grozda Slovenije



Vir: Lesarski grozd – razvojne usmeritve, 2006.

Najbolj pogosti načini, kako slovenska lesna podjetja pridobivajo konkurenčne prednosti v sklopu grozda, so naslednji (Vidovič, 2004):

Nabava, ki jo opravlja posamezno podjetje, je v majhnih količinah, kar podjetju ne prinaša pogajalske moči pri tem procesu. Podjetja, ki v sklopu grozda organizirajo skupno nabavo, imajo zaradi velikih količin večjo moč v okviru postavljanja pogojev in s tem se znižujejo stroški posameznih podjetij.

Trženje, predvsem globalno, zahteva velika sredstva. Podjetja, ki v tem segmentu delujejo skupno, lahko z višjimi skupnimi vloženimi sredstvi na tem področju dosežejo večjo učinkovitost.

Proizvodnja, ki se med podjetji pogostokrat prekriva in tako povečuje notranjo konkurenco. S podrobnim pregledom poslovanja in medsebojnimi dogovori lahko podjetja te negativne posledice minimalizirajo.

Tržne poti oziroma njihovo oblikovanje zahtevajo velik napor in visoka vložena sredstva. Skupno organiziranje in utrjevanje tržnih poti v sklopu grozda podjetjem občutno olajša delo in jim zagotovi prihranke.

Razvoj je danes eden najpomembnejših vzvodov za doseganje pozitivnih rezultatov poslovanja. Povzroča tudi enormne stroške, ki si jih podjetja lahko medsebojno porazdelijo in kasneje medsebojno delijo morebitne rezultate.

Internacionalizacija podjetij je danes nujen ukrep pri zagotavljanju trga. Grozd se s svojimi aktivnostmi pogosto integrira tudi v širše svetovne mreže, iz česar lahko posamezna podjetja pridobivajo nasvete in izkušnje, ki jim olajšajo proces internacionalizacije.

4. TRENDI V LESNI PANOGI

Pogoji in načini poslovanja lesne panoge so se v preteklosti močno spreminjali in ni razloga, da si sprememb ne bi mogli obetati tudi v prihodnje. S pomočjo analize preteklih gibanj glede poslovanja v lesni panogi, lahko z vključitvijo pričakovanih sprememb sklepamo o tem, kakšne razmere se lesarstvu obetajo v prihodnje. Po mojem mnenju bo na prihodnje spremembe imela največji vpliv globalizacija. Ta proces, katerega intenzivnost se nenehno veča, vnaša spremembe v vse stopnje poslovanja in narekuje nova pravila na različnih svetovnih trgih (Saksida, 2002, str. 43-44). Nekatere od trendov, ki si jih lahko obetamo v prihodnje, predstavljam v nadaljevanju.

4.1. SPREMEMBE V POJMOVANJU KONKURENČNOSTI

Razmere, v katerih je delovala slovenska lesna panoga, so se v zadnjih dvajsetih letih drastično spreminjale. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je bil trg lesne industrije, razen redkih izjem, omejen na področje Jugoslavije, konkurence iz drugih držav praktično ni bilo. Z nastankom neodvisne države Slovenije v začetku devetdesetih so se spremenile tudi ekonomske razmere in lesna panoga je bila zaradi tega prisiljena iskati nove trge ter se soočati s konkurenti iz drugih držav. Danes se panoga nahaja v razmahu globalizacijskega procesa, ki ga lahko na grobo opišemo kot dolgotrajen proces integriranja posameznih trgov v en sam celoten svetovni trg (Saksida, 2002, str 3-4). V tem smislu sčasoma ne bo več možno govoriti o posameznih, nacionalnih lesnih panogah, ampak bo obstajala ena sama svetovna lesna panoga, ki bo nastopala na skupnem svetovnem trgu. Kot sem že omenil, se do tega končnega cilja prihaja postopoma, ti postopki konstantno povzročajo spremembe v podjetniškem pojmovanju konkurenčnosti in s tem tudi spremembe v načinih konkuriranja.

Ker je za uspešno poslovanje podjetja izjemnega pomena, da razume, kaj vse mu predstavlja konkurenco v njegovem okolju, najprej predstavljam spremembe na tem področju pojmovanja obstoječe in potencialne konkurence.

4.1.1. Obstoječa konkurenca

Razvitost prometne, informacijske in tudi drugih relevantnih infrastruktur v svetu povzroča, da slovenski kupec pri iskanju svojega dobavitelja lesnih izdelkov ni omejen samo na ponudnike znotraj svoje države in bližnje okolice, temveč jih lahko išče na geografsko precej širšem področju. Značilnost tega področja je, da zaradi globalizacijskih učinkov postaja iz dneva v dan večje. Končni rezultat tega procesa bo takšen, da bo neposredni konkurent slovenskemu lesnemu podjetju postalo lesnopredelovalno podjetje ne glede na to, kje se geografsko nahaja. Takšen razvoj načeloma zastruje konkurenco slovenskim lesnim podjetjem, vendar na drugi strani tudi povzroča, da lahko tudi slovenska lesna podjetja ponujajo svoje izdelke kupcem širom po svetu. Za končni rezultat obeh učinkov na stopnjo konkurence v lesni industriji je potrebno natančno pretehtati prihodnje pozitivne in negativne posledice globalizacije, kar je praktično nemogoče, zato se je potrebno zateči k predvidevanjem.

Osebnostno menim, da bo postopna integracija trga z vidika lesnih podjetij prej zmanjšala rivaliteto med podjetji, kot jo intenzivirala. Glede na determinante, ki vplivajo na aktualno stopnjo konkurence v lesni panogi, bo proces globalizacije vplival predvsem na večje možnosti za rast trga podjetij in na manjšo koncentriranost podjetij v panogi glede na velikost trga. Lesnim podjetjem se namreč vse bolj odpirajo novi trgi, kot so gospodarsko razvijajoča se vzhodna Evropa, Balkan, Bližnji Vzhod, s časom je moč pričakovati tudi večjo dostopnost na trge Azije in eventualno tudi Afrike. Ta področja imajo velike gradbene potrebe, ki so v zelo tesni povezavi s potrebami po lesnih izdelkih in na njihov račun lahko obstoječa podjetja večajo svoje tržne deleže, ne da bi pri tem odžirale deleže drugim podjetjem. Da na te nove tržne deleže ne bodo v veliki meri planila na novo nastala podjetja in da posledično ne bo naraslo število lesnih podjetij v relativno enakem obsegu, kot se bo povečeval trg, bodo skrbele visoke vstopne ovire, ki jih vsebuje lesna panoga.

Povečevanje možnih trgov in čedalje lažji dostop do njih ne pomeni, da bodo vsa svetovna lesna podjetja pridobila nove tržne deleže. Poleg cene in kakovosti, ki sta že danes zelo pomemben dejavnik pri odločanju kupcev, bo v prihodnje pri poskusu pridobivanja novih trgov še intenzivnejšo vlogo igralo učinkovito trženje izdelkov.

4.1.2. Potencialna konkurenca

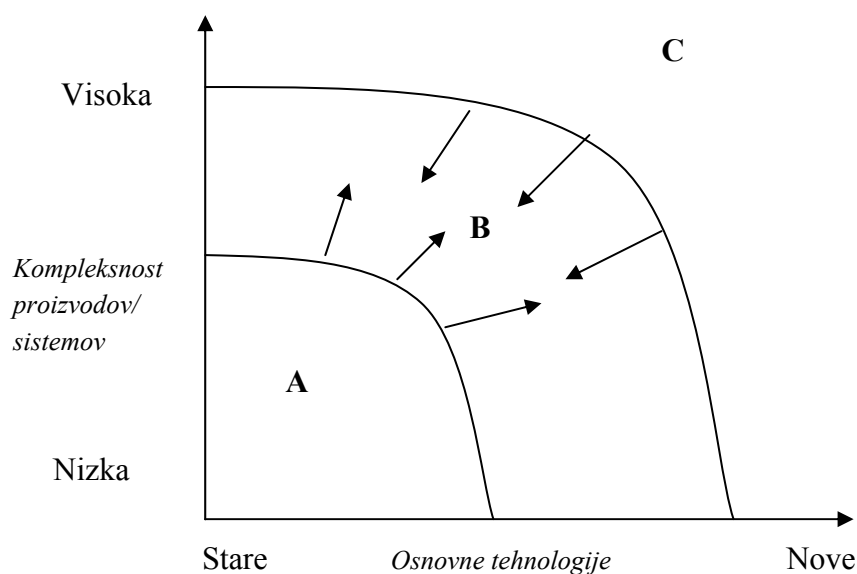
Globalizacija na spremenjen pojav potencialne konkurence vpliva predvsem zaradi tega, ker močno razširi njeno pojmovanje. Geografska rast področja iz katerega lahko prihajajo potencialni konkurenti in je posledica procesa integriranja trgov, na visoke vstopne ovire, ki sem jih podrobneje opisal v podpoglavju 3.2.2., ne bo imela večjega vpliva. Še vedno bodo tudi v prihodnje ostale na enaki ravni in s tem zavirale vstopne tistim podjetjem, ki bi želela na hitro vstopiti v lesno panogo in začela delovati na pojavljajočih se novih trgih. Ravno tako bi se v primeru odkritja novih tržnih niš ali novih tehnologij v okviru lesarstva, ki bi omogočale visoke donose, obstoječa lesna podjetja hitro preusmerila v te dejavnosti in tako zasedla tržne

delež še preden bi se na novo ustanovljeno podjetje uspelo asimilirati znotraj lesne panoge. Predvsem lahko zaradi širitve trgov pričakujemo nastanek novih majhnih podjetij, ki bodo iskala področja, ki so s strani večjih podjetij slabo pokrita in tam skušala zadovoljevati lokalne potrebe. S tem za celotno konkurenčnost panoge ne bo večjih posledic.

Svojevrstno potencialno nevarnost pomenijo podjetja iz manj razvitih držav, ki se počasi modernizirajo. Takšna podjetja, ki se s predelavo in obdelavo lesa pričenjajo ukvarjati tako rekoč od začetka, nastajajo predvsem na področjih, kjer je na razpolago dovolj surovin za proizvodnjo in kjer so prisotni nizki stroški delovne sile. V začetnih fazah se ukvarjajo z izdelavo nizekotehnoloških izdelkov, ki jih nato prodajajo okoliškim manj zahtevnim kupcem. Tako z leti pridobivajo izkušnje in z nakupi tehnologij iz razvitejših držav počasi napredujejo na področju lesne predelave in tudi širijo svoje trge. S takšnim tempom se vztrajno približujejo razvitejšim podjetjem, ki so zastala na svoji razvojni poti. Za natančnejši prikaz vpliva pojavljanja takšnih podjetij iz manj razvitih držav na lesno panogo sem uporabil Jakličev model konkurenčnega primeža malih držav, ki se uporablja za prikaz celotne konkurenčnosti malih držav in ga apliciral na prikaz pojmovanja potencialne konkurence lesne industrije, ki postaja vse bolj aktualen.

Slika 4 nam kaže tri območja, v katera lahko uvrstimo vsa lesna podjetja, ki nastopajo na trgu. V območju C, se nahajajo razvita podjetja, ki posedujejo nove tehnologije in proizvajajo kompleksne proizvode. V območju A se nahajajo zgoraj omenjena lesna podjetja iz manj razvitih držav. Zanje je značilno, da so še v začetni fazi razvoja. Njihovi proizvodi niso kompleksni, pri proizvodnji uporabljajo stare tehnologije. Slovenska lesna podjetja se v večini nahajajo v območju B, za katerega so značilni proizvodi srednje kompleksnosti, ki se izdelujejo z tehnologijami srednje starosti.

Slika 4: Konkurenčni primež slovenske lesne industrije



Vir: Jaklič, 2002, str. 44.

Problematično za podjetja v območju B je, da je prehod iz območja A v območje B precej preprostejši kot prehod iz območja B v območje C. Lesna podjetja iz območja A hitro pridobivajo izkušnje na področju izdelave srednje kompleksnih proizvodov in pridobivanje takšnih tehnologij, ki so značilne za območje B ni težavno. Na podlagi teh izkušenj in pridobljenih tehnologij podjetja kmalu začnejo prestopati iz območja A v območje B. S tem pričnejo konkurirati podjetjem, ki se nahajajo v tem območju. Na drugi strani je prestop iz območja B v območje C bistveno težji. Potrebno je posedovati veliko znanja znotraj podjetja, da se pridobi nova tehnologija, ki omogoča izdelovanje najkompleksnejših proizvodov. Zaradi tega težavnega prestopa večina podjetij zaradi pomanjkanja potrebnih znanj obstane v območju B in deluje v razmerah hude konkurence, ki se bo sčasoma še povečevala. Ker v to skupino podjetij znotraj območja B spadajo podjetja slovenske lesne panoge, jim razvojni zaostanek povzroča, da jih že lovijo podjetja iz manj razvitih področij in pričakovati je, da se bo takšen trend še nadaljeval.

4.1.3. Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev

Globalizacijski učinki imajo vpliv na posamezne parametre, ki določajo stopnjo pogajalske moči tako za kupce, kot za dobavitelje. Pregled teh parametrov pokaže, da bodo spremembe, ki jih je moč predvideti, v veliki večini vplivale na povečanje pogajalske moči tako kupcev, kot dobaviteljev.

Z vidika kupcev je najočitnejša sprememba ta, da bo z odpiranjem trgov prišla možnost večje izbire izdelkov. Zaradi tega dejstva bo posamezen kupec še bolj pritiskal na slovenska lesna podjetja, da zagotavljajo konkurenčne izdelke po konkurenčnih cenah, saj bo v nasprotnem primeru kupec še lažje kot do sedaj poiskal novega ponudnika izdelkov.

Pri dobaviteljih ugotavljam podoben vpliv globalizacije. Ta namreč povzroča, da lahko dobavitelji ponujajo svoje proizvode čedalje širšemu trgu, ki nenehno raste in niso več omejeni na posamezna področja. Tako bodo kvalitetni ponudniki v prihodnje vse bolj iskani in pomembni, kar bo seveda večalo njihovo pogajalsko moč.

4.2. IZBOLJŠEVANJE ŠIRŠEGA POSLOVNEGA OKOLJA

Kljub temu, da velja Slovenija v svetu za uspešno tranzicijsko državo, je splošna ocena, da na posameznih področjih še ni bilo storjeno dovolj, da bi začeli zmanjševati zaostanek za državami, ki so v gospodarskem pogledu pred nami in s katerimi se radi primerjamo. Eno izmed teh področij, ki je pomembno tako za lesno panogo kot za ostale panoge v Sloveniji, je zagotavljanje takšnega poslovnega okolja s strani pristojnih organov, ki ne bi zaviralo razvoja podjetništva oziroma naj bi ga spodbujalo v dovolj velikem obsegu. Ukrepi, ki smo jim bili priča v preteklosti so se uvajali prepočasi ali pa niso imeli zadovoljivih učinkov. Tako se slovenska podjetja še vedno srečujejo s številnimi težavami, ki izhajajo iz neustreznega okolja (Žakelj, 2006, str. 20).

Po besedah trenutne vlade je njen prioritetni cilj povečati konkurenčnost gospodarstva in zagotoviti hitrejšo gospodarsko rast. S tem namenom so v Strategiji razvoja Slovenije predstavljene nekatere spremembe v širšem okolju, ki se obetajo v prihodnje (glej Tabela 6). Njihova uresničitev, ki je pogojena s spremembami v davčni, delovni in drugih relevantnih zakonodajah, naj bi torej v prihodnje izboljšala možnosti poslovanja in povečala konkurenčnost naših podjetij. Seveda se je v preteklosti že pokazalo, da samo zavedanje problematike in načrtovanje izboljšav ni dovolj. Mnogokrat smo že bili priča zapletom pri implementaciji idej in zato mnoga podjetja na obljubljeni prihajajoče spremembe gledajo skeptično.

Tabela 6: Stari in novi modeli razvoja Slovenije.

DOSEDANJI RAZVOJNI MODEL	VIZIJA NOVEGA MODELA DRUŽBENEGA RAZVOJA
Regulacija in birokratizacija trgov	Deregulacija in liberalizacija trgov
Omejevalno podjetniško okolje	Spodbujanje nastajanja in rasti podjetij
Relativna zaprtost finančnih trgov	Odprtost finančnih trgov in konkurence
Nezadostna prilagodljivost trga dela	Večja prožnost trga dela
Kolektivni sistemi socialne varnosti	Individualne potrebe in odgovornost
Korporativizem velikih socialnih partnerjev	Odprto in široko partnersko sodelovanje
Birokratsko-hierarhični sistem javne uprave	Decentralizacija in javno zasebno partnerstvo
Poudarek makroekonomskemu in socialnemu ravnovesju	Poudarek trajnostnemu razvoju na temelju strukturnih reform in večje družbene dinamike

Vir: Strategija razvoja Slovenije, 2005, str. 8.

4.3. SELITEV PROIZVODNJE

Pojav globalizacije v čedalje večji meri omogoča svetovnim podjetjem, da svojo proizvodnjo preselijo v druge države. Razlog za ta korak je v ugodnejših pogojih, ki jih ponujajo poslovna okolja drugih držav, pri čemer gre v večini primerov za nižje stroške dela ali pa za ugodnejšo davčno zakonodajo. Ravno na teh dveh področjih je Slovenija zelo restriktivna do svojih podjetij. Takšno politiko še dodatno občutijo delovno intenzivne panoge, kamor spada tudi lesna in zato je logično, da je težnja po zamenjavi proizvodnega okolja iz dneva v dan večja.

Podjetje se ne more kar v trenutku odločiti in svojo proizvodnjo prenesti v drugo državo. Za takšen ukrep je potrebno podrobno preučiti prednosti in slabosti, ki jih takšna selitev vsebuje. Na takšen način podjetja ugotovijo ali morda niso ovire za selitev proizvodnje previsoke. Ravno te ovire so razlog, da do večjih selitev proizvodnje s strani lesnih podjetij ni prihajalo že do sedaj. Predvidevam, da so najpogostejše ovire naslednje:

- Lesna podjetja ne dosegajo visokih dobičkov in se zato soočajo s pomanjkanjem kapitala, ki je nujno potreben za tako velik projekt, kot je selitev proizvodnje v drugo državo.
- Zaradi višine sredstev, ki so bila v prejšnjem desetletju vložena v namene sanacije lesnih podjetij in tudi zaradi drugih aktivnih pomoči države, se ta čutijo dolžna ostati v matični državi.
- Države bivše Jugoslavije in tudi nekatere vzhodnoevropske države, ki so zaradi njihovega dobrega poznavanja in bližine primerne za morebitno selitev proizvodnje lesnih podjetij, se ne nahajajo v sklopu EU. Takšne razmere povzročajo carinske stroške in druge neugodnosti, še posebej zato, ker je slovenska lesna industrija izvozno usmerjena v države članice EU (glej Sliko 2 na strani 8).
- Selitev v druge potencialne države, kot je na primer Kitajska, zaradi oddaljenosti zahtevajo še večje selitvene stroške in prinašajo tudi večje tveganje zaradi slabšega poznavanja tamkajšnjih razmer poslovanja.

Za večino slovenskih lesnih podjetij lahko rečemo, da se soočajo z vsaj eno izmed zgoraj naštetih ovir. Dejstvo je, da tudi pritiski s poslovnega okolja, ki ta podjetja obdaja, postajajo vse bolj nevzdržni. Tako je od prihodnjih ukrepov države glede poslovnega okolja odvisno ali se bo trend selitev proizvodnje še povečal ali bo zaustavljen.

4.4. VEČANJE ZAHTEV STRANK

V modernem času se naglo spreminjajo tudi zahteve strank. Znano je, da je stranko lažje pridobiti kot obdržati in podjetja, ki se zavedajo prednosti, ki jih prinaša veliko število stalnih kupcev, se morajo novo nastalim razmeram učinkovito prilagajati.

Trendi kažejo, da je kompleksnost zahtev kupcev vse večja in da je življenjski cikel lesnega izdelka vse krajši (Tratnik, 1999, str. 253–257). To prinaša spremembe na več področjih poslovanja lesnih podjetij. Primarno prilagajanje zahtevam strank je seveda na področju izdelka samega. Stranke imajo specifične želje in zato želijo izdelek, ki bo natančno ustrezal njihovem okusu. Podjetja morajo iz tega razloga natančno spremljati, kakšne so preference kupcev in jih posledično uvajati. Poleg sodelovanja s kupci samimi, morajo lesna podjetja sodelovati tudi s podjetji, katerih proizvodi so povezani z lesnimi izdelki. Tu mislim predvsem na gradbeno industrijo in tudi na industrijo bele tehnike, katere izdelki morajo biti kompatibilni s pohištveno panogo.

Poleg izdelka samega je potrebno tudi prilagajanje strankam s strani podjetij na drugih področjih. Zaradi pomanjkanja časa je potrebno strankam nuditi alternativne možnosti pri nakupovanju izdelkov, kot so nakupi ob nedeljah, nakupi prek interneta, dostava ob zelenem času, kvalitetne prodajne in po poprodajne storitve in drugo.

Podjetja bodo morala pri vseh naštetih dejavnostih nastopati vse bolj natančno in učinkovito, saj bodo v nasprotnem pričela konkurenčno zaostajati. Zato je tudi zelo verjetno, da se bo

zaradi močne konkurence v celotni lesni industriji vse več podjetij odločalo za opuščanje nekaterih programov in se ožje specializiralo. To še posebej velja za slovenska lesna podjetja, saj imajo ta v primerjavi s konkurenčnimi podjetji iz razvitejših držav EU precej večji produktni portfelj (Dimovski et al., 2000, str. 41).

4.5. VEČANJE POMENA ZNANJA IN TEHNOLOGIJE

4.5.1. Znanje

Svetovne institucije, ki se ukvarjajo z merjenjem konkurenčnosti narodnih gospodarstev, opredeljujejo znanje kot temeljni razvojni dejavnik pri doseganju hitrejši gospodarske rasti različnih držav v svetu. Tako znanje v razvitih podjetjih postaja kapital, ki je predmet ekonomiziranja in predstavlja konkurenčno prednost podjetja (Pečaver, 2005, str. 44–45).

Kazalci, ki najbolj izražajo konkurenčnost podjetja, so povezani z višino dosežene dodane vrednosti in s produktivnostjo podjetja. Nizka vrednost teh kazalcev v primerjavi z evropskim povprečjem, ki je značilna za slovenska lesna podjetja (Dimovski et al., 2000, str. 24), zahteva od njih večjo angažiranost pri povečevanju njihovih vrednosti. Tako lahko predvidevamo, da bodo naša lesnopredelovalna podjetja tudi v prihodnje velik poudarek dajala izvajanju potrebnih ukrepov za povečanje kazalcev konkurenčnosti.

Ugotovitve v razvitih državah EU kažejo, da se ukrepi za izboljšavo produktivnosti izvajajo v treh zaporednih fazah (Kožar, 2006b, str. 26). V prvi fazi naj bi šlo za tako imenovano pasivno rast, za katero je značilno, da se produktivnost veča s krčenjem zaposlitve. Druga faza predstavlja aktivno rast produktivnosti. Tu gre za optimizacijo poslovnih aktivnosti preko notranjih ali managerskih aktivnosti. Tretja faza predstavlja tehnološki preboj podjetij, ki z novimi znanji, materiali in novimi tehnologijami ustvarjajo nove izdelke. Večina slovenskih lesnih podjetij se trenutno nahaja v drugi fazi, za doseganje zelenih globalnih rezultatov bodo morala čimprej preiti v tretjo fazo.

Pri zagotavljanju večje dodane vrednosti se podjetja v veliki meri poslužujejo postopka minimiziranja stroškov, kar postaja vse bolj neučinkovito. Iz tega razloga morajo podjetja večjo dodano vrednost poskušati pridobiti s povečevanjem cen svojih izdelkov (Dimovski et al., 2000, str. 37). Predpogoj za postavitev višje cene izdelka je njegova inovativnost in visoka kvaliteta, ki mu v kombinaciji z učinkovitim trženjem zagotavlja večjo vrednost v očeh kupcev.

Učinkovito uresničevanje zgornjih ukrepov in tudi druge aktivnosti v poslovnem procesu, ki podjetjem tudi prinašajo konkurenčne prednosti, kot so razvijanje zadovoljivih prodajnih in poprodajnih storitev, iskanje tržnih niš, učinkovito sledenje na novo odkritim tržnim nišam, oblikovanje kvalitetnega tržnega spleta in podobno, zahtevajo visoko stopnjo znanja znotraj podjetij. Zato se slovenska lesna industrija vse bolj zaveda prednosti, ki jih prinaša ustrezno

izobražena delovna sila in delujejo v smeri prinašanja novega znanja v podjetje. Tako trend glede vloge znanja v podjetjih v letih od nastanka samostojne države do danes vse bolj strmo narašča in bo zagotovo naraščal še v prihodnje. Ker pa v lesarstvu primanjkuje ustrezno izobraženih in usposobljenih ljudi, si lahko v prihodnje obetamo veliko medsebojno konkuriranje podjetij glede pridobivanja ustreznega kadra.

4.5.2. Tehnologija

V Sloveniji je bilo moč po osamosvojitvi opaziti negativen trend na področju raziskav in razvoja v podjetjih. Razpad skupnega jugoslovanskega trga je v mnogih slovenskih podjetjih povzročil velike finančne težave, ki so jih podjetja skušala odpravljati z ukinjanjem razvojno-raziskovalnih oddelkov po podjetjih (Pohleven et al., 2006, str. 10). Takšen način delovanja je imel za posledico konkurenčni zaostanek pri večini slovenskih lesnih podjetij za evropsko konkurenco. Vendar tudi ko so se slovenska podjetja začela zavedati zaostanka v konkurenčnosti, njihovi ukrepi niso bili usmerjeni k spodbujanju razvoja tehnologij, ampak so skušala doseči rast produktivnosti s kombinacijo krčenja zaposlitve in optimizacijo procesov.

Končna posledica takšnega razmišljanja in delovanja lesnih podjetij je, kot ugotavlja Zager (2006, str. 11), da je ključni problem slovenske lesne panoge nekonkurenčnost in nefleksibilnost na trgih. Za to je kriva zastarela tehnologija in zastareli proizvodi. Pri tem tudi poudarja veliko nujnost tehnološke revitalizacije, saj se bo v nasprotnem primeru stanje v lesarstvu še slabšalo.

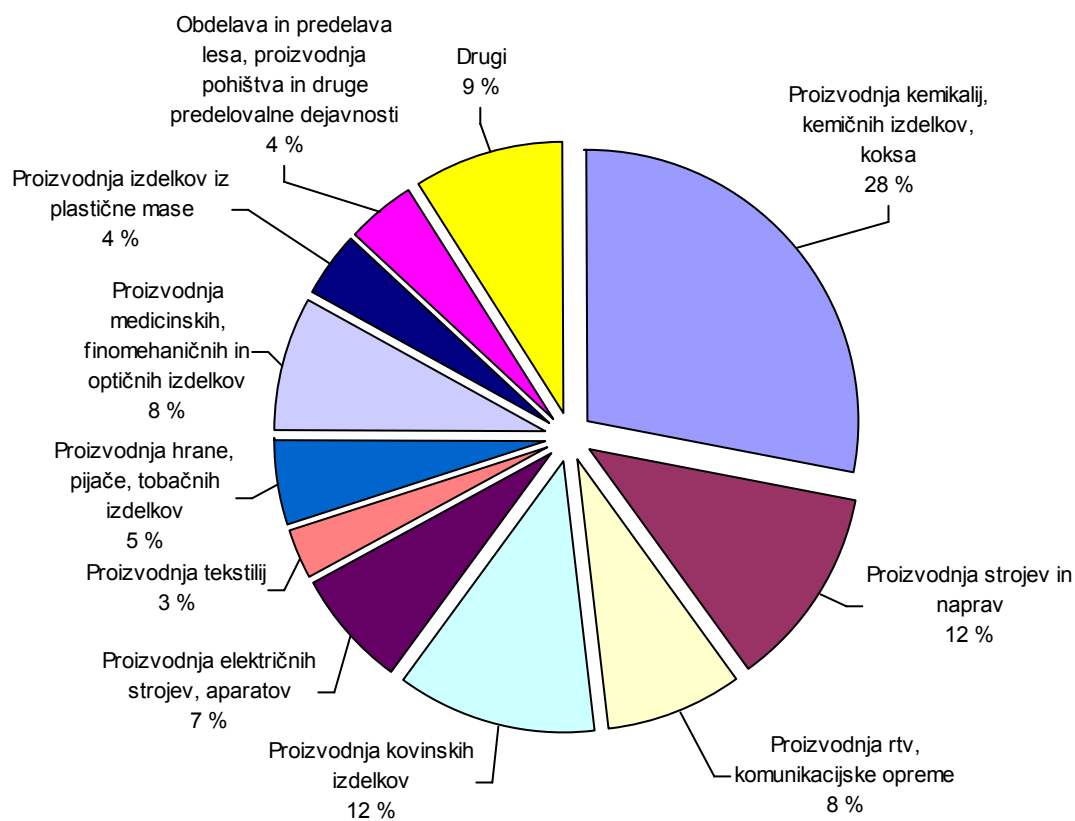
V zadnjih dveh letih je pri nekaterih podjetjih že opazen trend tako imenovanega razvojnega preboja, ki temelji na intenzivnem investiranju v nove tehnologije, saj je vse večje zavedanje, da le takšen način omogoča doseganje zelenih ciljev (Kožar, 2006a, str. 73). Pričakovati je, da se bo tak trend še nadaljeval, saj postaja vse bolj očitno, da bo slovenska lesna panoga le z dosledno tehnološko modernizacijo na vseh področjih (proizvodnja, organizacija, marketing in podobno) in s tem z racionalizacijo poslovanja lahko konkurirala na globalnem trgu.

Na nujnost razvijanja tehnologij vpliva tudi sama globalizacija. Slovenija tako kot mnoge druge države EU izgublja pri cenovni konkurenčnosti v primerjavi z državami, ki imajo bistveno nižje stroške dela. Zato je še posebej za delovno intenzivna podjetja ključnega pomena aktivno uvajanje novih tehnologij in materialov v proizvodnjo, kar bo vodilo v nove proizvode in tudi nove načine uporabe lesenih proizvodov (Kožar, 2006a, str. 73) ter premik lesne panoge med manj delovno intenzivne in bolj dobičkonosne dejavnosti.

Lahko rečemo, da je nenaklonjenost razvijanju novih tehnologij, ki je bila značilna v preteklosti, danes postaja preteklost. S tem je odpravljena le ena velika ovira. Pospešen tehnološki razvoj še vedno zavirata dve veliki oviri. Prva je pomanjkanje sredstev podjetij za namene raziskav in razvoja, ki je rezultat nizkih dobičkov, ki jih dosega slovenska lesna panoga. Podrobna analiza SURS za leto 2002 kaže, da je bilo v tem letu za inovacijsko

dejavnost s strani predelovalnih dejavnosti vloženih 61364 milijonov SIT. Od tega zneska je lesna panoga, kot je razvidno iz Slike 6, v te namene prispevala 4 %. Tako nizka stopnja vlaganja še slabša konkurenčnost podjetij in dobiček, kar povzroča, da se podjetja znajdejo v krogu brez izhoda.

Slika 6: Struktura izdatkov za inovacijsko dejavnost v predelovalni dejavnosti po dejavnosti, Slovenija, 2002



Vir: SI – STAT Portal, 2006.

Drugo oviro predstavlja nezadovoljiva raven sodelovanja med institucijami Nacionalno inovacijskega sistema (v nadaljevanju NIS), ki ga sestavljajo podjetja, vlada, izobraževalne, raziskovalne in druge organizacije in katerega primarna naloga je zagotavljati sinergično prepletanje aktivnosti, ki bodo pripomogle k nastanku učinkovite raziskovalno-razvojne politike (Jaklič, 2002, str. 120).

Pri odpravljanju naštetih dveh slabosti podjetja potrebujejo pomoč. Tu nastopa država, ki lahko s pravilno vodeno industrijsko politiko in z ustrezno reorganizacijo NIS zagotovi ugodnejšo klimo za tehnološki razvoj podjetij. Sodeč po ukrepih in ciljih, ki so zapisani v publikaciji Strategija razvoja Slovenije, v kateri je vlada načrtala smernice delovanja, si lahko takšno klimo v prihodnje tudi obetamo.

Poleg matične države se tudi v okviru EU uporabljajo instrumenti, ki spodbujajo tehnološko inovativnost podjetij. EU poudarja raziskave in inovacije kot sredstvo za prilagajanje evropskega gospodarstva zahtevam globalne konkurenčnosti in s tem namenom so tudi nastale tehnološke platforme, ki uveljavljajo gospodarsko strategijo EU. Tako je bila v juliju 2005 ustanovljena Slovenska gozdno-lesna tehnološka platforma, ki ima namen zastaviti dolgoročno razvojno strategijo lesni industriji s široko podporo gospodarstva, znanosti in politike.

Na podlagi naštetih dejstev in obetajočih se ukrepov se lahko v lesarstvu nadejamo rasti trenda razvoja tehnologij. Dejstvo je, da je Slovenija majhna država in zaradi tega je potrebna tudi določena mera uvažanja znanja in tehnologije. Za učinkovit napredek je torej potrebno najti pravo kombinacijo domače in tuje znanosti in tehnologije (Jaklič, 2002, str. 129).

4.5.3. Informatizacija poslovanja

Današnja dinamika sprememb in njihova nepredvidljivost dviguje raven potreb po konkurenčnosti podjetja in s tem tudi po pospešitvi pretoka podatkov in informacij znotraj podjetja in z njegovim okoljem. V želji po preživetju morajo podjetja konstantno izboljševati pristop do pridobivanja in posredovanja podatkov v najširšem smislu (Kovačič, 1998, str. 35).

Za slovenska lesna podjetja je bilo v preteklosti značilno, da so proizvajala masovno in da na prodajnih trgih ni bilo močne konkurence. S časom so se razmere na tem področju spreminjale in za današnje razmere je zaradi obstoječe hude konkurence značilen velik pritisk na nizke cene in na visoko kakovost izdelkov. Ravno tako je značilno, da postajajo naročila čedalje bolj razdrobljena in zato tudi poslovanje postaja bolj zahtevno in dolgotrajno, takšen način poslovanja podjetjem povzroča dodatne stroške. Da bi zmanjšala te stroške, skušajo podjetja optimizirati posamezne procese in tu se pojavlja potreba po čim večji in učinkoviti informacijski podpori (Kovačič, 1998, str. 36).

Specifičnost in kompleksnost proizvodnih procesov slovenskih lesnih podjetij onemogoča iskanje neke skupne informacijske podpore, ki bi koristila celotni panogi. Tako je vsako podjetje prisiljeno samo zase iskati informacijske rešitve, kar pa zahteva visoka sredstva, ki jih v lesnopredelovalni industriji primanjkuje. Zaradi teh razlogov je v informatizaciji panoge v primerjavi z drugimi, razvitejšimi panogami prihajalo do zaostanka oziroma do počasnejšega napredka.

V večji meri končani postopki sanacije in prestrukturiranja slovenskih lesnih podjetij in rast zavedanja o pomembnosti informacijske podpore ter tudi spoznanje, da ustrezno razvita informacijska tehnologija predstavlja eno izmed redkih priložnosti, ki jih ima podjetje na voljo v boju s konkurenco so razlog, da se ta podjetja vse bolj intenzivno informatizirajo. Pri lesni panogi, ki velja za proizvodno, je največji poudarek na informatizaciji proizvodnega procesa. Vendar se mnogo podjetij zaveda, da je informacijska podpora pomembna tudi pri

drugih aktivnostih, kot na primer pri večanju preglednosti naročil, planiranju proizvodnje, ažurnem naročanju materialov in s tem zmanjšanju zalog, nadzoru delovnega časa, potnih stroškov, obvladovanju dokumentov in njihovi elektronski izmenjavi, olajšanju skladiščnega poslovanja s pomočjo črtnih kod in podobno.

4.6. NARAŠČUJOČE POTREBE PO SODELOVANJU IN POVEZOVANJU

Prevelika razdrobljenost in majhnost proizvajalcev povzročata nezadovoljivo stanje slovenske lesne panoge. Za majhna podjetja ni nujno, da so neuspešna in nekonkurenčna. Dejstvo je, da velikost prinaša določene pozitivne lastnosti in te lastnosti poskušajo posvojiti tudi manjša podjetja v okviru procesa grozdenja. V svetovnem merilu so vsa podjetja slovenske lesne panoge majhna (Avberšek, 2006, str. 32). Učinki ekonomije obsega, ki jih podjetja z medsebojnim sodelovanjem v grozdu lahko dosežejo ter tudi drugi sinergijski učinki, so eden pomembnih načinov za uspešno delovanje slovenskih lesnih podjetji na svetovnem trgu.

Nadaljnemu obstoju in razvoju lesnega grozda preti nevarnost predvsem zaradi pomanjkanja izkušenj podjetij v zvezi s sodelovanjem in zaradi njihovega nezanimanja za takšen način poslovanja, kar je posledica načina poslovanja iz preteklosti (Avberšek, 2006, str. 32). Vendar sem mnenja, da se podjetja lesne panoge zavedajo izrednega pomena grozda in tudi nujnosti, da v njem dolgoročno sodelujejo ter prispevajo k njegovemu razvoju. To potrjujejo tudi pozitivne izjave v zvezi z lesnim grozdom vodilnih ljudi v lesnih podjetjih, ki jih je moč zaslediti v različnih medijih. Pomembno je tudi dejstvo, da se člani lesnega grozda zavedajo, da v času njegovega delovanja stalno pridobivajo dodatne izkušnje in na njihovi podlagi sproti uvajajo izboljšave v delovanju grozda, tako grozd z leti postaja učinkovitejši.

Razlogov, ki so podlaga za veliko gotovost pri napovedi nadaljevanja trenda povezovanja je torej kar nekaj. Zato lahko predvidevamo, da bo v prihodnje med slovenskimi lesnimi podjetji prihajalo še do večjega števila teh nekapitalskih povezav, tako znotraj lesne panoge, kot tudi s podjetji iz drugih panog. Pričakovati je tudi, da se bodo s časom povezave intenzivneje širile tudi preko državnih meja.

4.7. VEČANJE POMENA BLAGOVNE ZNAMKE

Namen blagovne znamke Kotler (1996, str. 444) opredeli kot nekaj, kar kupcem omogoča, da se znajdejo med številno ponudbo, ki je prisotna na trgu. Poudarja tudi, da blagovna znamka svojo prisotnostjo kupcu olajša izbiro in mu zmanjšuje tveganje ter da gre za neke vrste garancijo za kakovost. Pragmatičnost blagovne znamke najboljše izražajo mnogi managerji, ki trdijo, da je blagovna znamka največje premoženje njihovega podjetja in da gre pri njeni uporabi za nekakšno nadgradnjo izdelka, ki povečuje njegovo dodano vrednost.

Za izdelke lesne panoge je značilno, da so znotraj posameznih podsektorjev zelo malo diferencirani. To pomeni, da kupci med proizvodi ne zaznavajo večjih razlik in zato jim je iz

tega vidika relativno vseeno, pri katerem dobavitelju kupijo izdelek. Zaradi tega so podjetja skušala z instrumenti trženja ustvariti takšno blagovno znamko, ki bi že s svojim pojavom pritegnila kupce in jih spodbudila k nakupu njihovega izdelka. Ne dovolj visoko zavedanje pomembnosti blagovne znamke in visoki stroški povezani z njenim ustvarjanjem, so povzročili, da so podjetja delala predvsem na tem, da so se kupci zavedali obstoja blagovne znamke, slabše so gradili na naklonjenosti in zaupanju. Rezultat tega je, da verjetno ni človeka v Sloveniji, ki ne bi zmozel naštetih nekaj slovenskih lesnih blagovnih znamk, vendar nobena od njih ne izstopa do te mere, da bi lahko zanjo rekli, da je zagotovo najmočnejša. Na to namigujejo tudi razne raziskave glede slovenskih blagovnih znamk, kjer se kot najbolj znane omenja predvsem znamke iz prehranjevalne industrije, medtem ko lesnih ne omenja skoraj nihče.

Proces globalizacije povečuje potrebo po uspešni blagovni znamki zaradi dveh razlogov. Prvi razlog je večanje števila ponudnikov lesnih izdelkov in s tem večja izbira za kupca. Če bodo slovenska lesna podjetja želela ohraniti svoje trenutne kupce in hkrati pridobivati nove, bodo morala intenzivneje prikazati prednosti svojih izdelkov, tudi s širše prepoznavno blagovno znamko. Drugi učinek je še dodatna pomembnost kvalitetne blagovne znamke na trgu, za katerega je značilna jezikovna pestrost. Na globalnem področju bo tako zelo pomemben neke vrste simbol ali jezikovno nevtralen izraz, ki bo kupcem dal vedeti, da gre za določen izdelek. Ravno to pa predstavlja blagovna znamka, ki jo Korelc (2000, str. 22–61) opisuje kot nekakšen skupek vseh zaznav, stališč, predstav, asociacij in občutkov, ki jih ima posameznik kot čustveno bitje.

Opravljenе raziskave podjetja Interbrand kažejo, da je v zadnjih letih med stotimi blagovnimi znamkami razvrščenimi glede njihove vrednosti, izmed podjetij lesne panoge prisotno samo švedsko pohištveno podjetje IKEA. To sicer nakazuje na težavno, a vendarle možno uspešnost razvoja svetovno uspešne lesne blagovne znamke. Tudi nekatera slovenska podjetja so že uspela ustvariti blagovno znamko, ki je prepoznavna na tujih trgih in zakaj med njimi ne bi bilo tudi podjetij lesne panoge.

4.8. NARAŠČAJOČA EKOLOŠKA IN ENERGIJSKA OSVEŠČENOST

4.8.1. Ekologija

Človeštvo se sooča s čedalje večjim uničevanjem naravnega okolja, ki nam obenem predstavlja življenjsko okolje. Posledica tega je naraščajoče zavedanje ljudi, da je potrebno na okolje gledati drugače, bolj prijazno. Zato smo v svetu priča okrepljenemu razvoju raznih ekoloških gibanj, ki bodo zagotovo vplivala na spremembe v načinu razmišljanja podjetij v zvezi z okoljem.

EU je v svetovnem merilu zagotovo vodilna integracija glede ekološke osveščenosti. S postavljanjem vedno strožjih ekoloških standardov in z ukrepi kot je upoštevanje vplivov

posameznega projekta na okolje pri dodeljevanju kreditov s strani Evropske Banke za obnovo in razvoj in ostalih institucij finančnega sistema, EU narekuje ekološke trende svojim članicam. Vodilne države znotraj EU na tem področju so skandinavske države, ki tudi določajo svetovne trende v zvezi z ekološko osveščenostjo (Oblak, 2002). Naloga Slovenije je, da se jim skuša čimprej približati. Pohleven et al. (2006, str. 48) ugotavlja, da se slovenska lesna podjetja uspešno prilagajajo tehnološko in ekonomsko zahtevni okoljski zakonodaji EU, vendar poudarja še vedno veliko potrebo po nadaljnjem vlaganju.

Še pred kratkim je bilo za okolju prijazne izdelke značilno, da so nepomembni in da je zagotavljanje te prijaznosti le nepotreben strošek za proizvajalca. Danes je ekološka čistost že zelo pomemben prodajni argument in kot kažejo trendi, bo v prihodnje postala celo prodajni pogoj. Redki dostopni podatki glede meritev onesnaženosti podjetij kažejo, da lesna industrija ne spada med zanemarljive onesnaževalce okolja (Oblak, 2002). Poudarjanje okolju prijazne proizvodnje in okoljsko sprejemljivih izdelkov povzroča, da je ta problematika danes predmet številnih raziskav.

Ljudje lesno panogo pogosto že zaradi naravnosti smatrajo za okolju prijazno, kar pa ne pomeni, da ni potrebno lesnim podjetjem aktivno spremljati in uvajati novosti pri varovanju okolja. Takšno percepcijo lesne panoge je potrebno še naprej vzgajati in nadgrajevati, saj to pomeni prednost pred drugimi, manj čistimi industrijami. Še posebej je ta prednost pomembna v primerjavi s tistimi panogami, ki proizvajajo substitute lesni panogi.

Ekološki trendi na lesno industrijo vplivajo predvsem pri sami proizvodnji, kjer se poudarja pomembnost obnovljivih virov pri pridobivanju energije (glej podpoglavje 4.8.2.). Drugo področje, ki je nenehno deležno sprememb, je uporaba premazov in lepil pri obdelavi in zaščiti lesnih izdelkov. Tu je prisotna velika težnja po odpravi sredstev, ki so ekološko in zdravstveno škodljiva (Pohleven, 2006, str. 25). V EU smo nenehno priča temu, da se nekatere klasične zaščitne pripravke lesa precej omejuje in celo prepoveduje (Humar, 2004, str. 184–188) in izkušnje kažejo, da so se podjetja, ki na spremembe niso bila dovolj pripravljena, znašla v težavah.

Glede na trenutne trende pri ohranjanju okolja je moč predvidevati, da bodo lesna podjetja temu področju povzročala vse več pozornosti. Za njih je pomembno, da čimprej vzpostavijo učinkovite interne sisteme za varovanje okolja, ki jih potem lahko z aktivnim sledenjem ekoloških trendov hitro sprotno dopolnjujejo in prilagajajo spremembam, ki se obetajo, predvsem glede zahtev kupcev ter zakonodaje (Oblak, 2002).

4.8.2. Energetika

Trendi, ki so na tem področju opazni v zadnjem času, kot so nagla rast cen najpogosteje uporabljenih virov energije, ukrepi za zmanjševanje emisij toplogrednih plinov in rast energetske odvisnosti EU od drugih držav (Pavlin, 2006, str. 21), so razlog, da so si države

EU zadale za cilj bistveno povečati delež obnovljivih virov⁸ v bruto porabi energije in proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov energije. Med najpogostejše vire pridobivanja energije na ta način spada tudi lesna biomasa, ki jo sestavljajo gozdni ostanki, ostanki pri industrijski obdelavi lesa in kemično neobdelan les (Butala, Turk, 1998, str. 1). Ker je cena lesne biomase pridobljena neposredno iz gozdov, zaradi specifičnosti slovenskih gozdov, zelo visoka, se energetske sistemi vse bolj preusmerjajo na ostanke lesnopredelovalne industrije (Pohleven, 2006, str. 4).

Logično je, da so podjetja lesne panoge tista, ki imajo najlažji dostop do sestavin, ki sestavljajo lesno biomaso. To pa samo po sebi ponuja možnost njenega izkoriščanja za lastne energetske potrebe. Trendi, ki kažejo na večjo pomembnost tako pridobljene energije, lesnim podjetjem ponujajo tudi možnost za dodatne zasluzke z morebitno prodajo biomase. Vendar je zaenkrat realno stanje takšno, da imajo podjetja, ki na ta način pridobivajo energijo za lastne potrebe, zelo staro opremo, ki praviloma ne zadovoljuje predpisov o dovoljenih emisijah, medtem ko je oddaja tako pridobljene energije v sistem daljinskega ogrevanja zelo redka.

Ocene kažejo, da Švedska, ki je vodilna na področju rabe lesne biomase, pokriva na takšen način preko 20 % svojih energetskih potreb, medtem ko je ocena za Slovenijo okoli 4 % (Projekt GEF). Razlog za takšen zaostanek kljub temu, da je Slovenija v vrhu EU glede gozdne poraščenosti, je v nižji osveščenosti ljudi, pomanjkanju potrebnega znanja in predvsem v velikih investicijah, ki jih zahteva pridobivanje energije z lesno biomaso (Glušič, 2004). Institucije v okviru EU in Slovenije posvečajo vse večjo pozornost odpravljanju naštetih ovir za učinkovitejšo uporabo lesne biomase v energetske namene. Cilj EU je, da bi v letu 2020 kar 15 % delež v okviru bruto porabe energije predstavljala energija iz obnovljivih virov (Projekt GEF). S tem namenom je v letu 2001 tudi v Sloveniji v okviru Ministrstva za okolje osnovan programski dokument (Program energetske izrabe biomase v Sloveniji in operativni program za obdobje 2001–2004), ki predvideva subvencioniranje izgradnje večjega števila sistemov in kotlov na lesno biomaso. Zaradi tega je moč sklepati, da bodo lesna podjetja večjo pozornost posvečala pridobivanju lesne biomase.

Energijska kriza in dvig cen goriv še dodatno vplivata na trende v proizvodnji stavbnega pohištva in pri gradnji stanovanjskih objektov iz lesa. Pojavlja se namreč vse večja potreba po tako imenovanih nizko energijskih stavbah, za katere so značilne majhne toplotne izgube. Te potrebe zahtevajo spremembe pri proizvodnji tako celotnih lesenih objektov, kot tudi pri sami izdelavi vrat in oken. Trendi kažejo, da je v Evropi v zadnjih letih vse večje povpraševanje po tovrstnih izdelkih, ne glede na nihajoče povpraševanje v gradbeništvu.

⁸ Med obnovljive vire štejemo poleg biomase še sončno energijo, energijo vetra, hidroenergijo in geotermalno energijo.

5. SWOT ANALIZA

SWOT analiza je preprost instrument, s pomočjo katerega se prikaže prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za panogo. Postopek se opravlja v dveh korakih. Pri prvem gre za analizo podatkov, iz katerih lahko ugotovimo prednosti in slabosti, ki jih ima obravnavana panoga. Drugi korak zahteva, da na podlagi ocen prednosti in slabosti panoge in z upoštevanjem napovedi tehnoloških, konkurenčnih, gospodarskih in drugih razvojev v okolju skušamo oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti panoge (Pučko, 1999, str. 141).

Ugotovitve glede prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz poslovnega okolja lesne panoge v Sloveniji povzemam v tabeli 9. Predvidevamo lahko, da se lesna podjetja zavedajo obstoječih prednosti in slabosti, ki jih imajo v zvezi s svojim poslovnim okoljem, saj v nasprotnem primeru niso sposobna uspešno poslovati v sedanosti. Predvsem z vidika prihodnjih razmer je potrebno poznati priložnosti, ki se lesnim podjetjem ponujajo in pa nevarnosti, ki na njih prežijo.

Tabela 9: SWOT analiza slovenske lesne panoge

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • dolgoročna izvozna usmerjenost slovenskih lesnih podjetij, • tradicija lesarstva in pridobljena specifična znanja, • bližina potencialnih trgov, • zavest o potrebnosti lesne industrije, • utečene tržne poti in • velike rezerve pri večanju bruto dodane vrednosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • neučinkovito zniževanje stroškov, • slaba kvalifikacijska struktura zaposlenih, • premalo nove tehnologije, • malo promocijskih aktivnosti, • počasno prilagajanje na nove tržne razmere in • slaba produktivnost.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • več sredstev za vlaganje v R & R zaradi izboljšav v širšem poslovnem okolju, • velike gradbene potrebe in s tem povezano povpraševanje po izdelkih lesne panoge, • odpiranje novih trgov, • velika gozdna poraščenost Slovenije, • rast trenda povezovanja v okviru grozda, • večanje dostopnosti do skladov EU in • rast povpraševanja po ekoloških izdelkih. 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenca iz vzhoda Evrope in Azije, • vse bolj negativen odnos države do delovno intenzivnih panog, • neuspešno prodiranje na nove trge in • možnosti velikega pojava substitutov lesa kot surovine.

Vir: Lastne ugotovitve.

6. SKLEP

Uspešnost lesnih podjetij je odvisna tudi od njihove sposobnosti prilagajanja obstoječim in prihodnjim razmeram v njihovem poslovnem okolju. Poleg prilagajanja je ključnega pomena tudi maksimalno izkoriščanje možnosti, ki jih okolje ponuja. Ker se v današnjem času hitrih sprememb te možnosti nepričakovano pojavijo, je sposobnost njihovega predvidevanja lahko velika prednost pred ostalimi podjetji. Pri vsem tem je najpomembneje, da se podjetja sploh zavedajo trenutnega stanja okolja in prihodnje trende. Ravno preučitev tega je bil moj namen v tem diplomskem delu.

Slovenska lesna panoga je od svojega nastanka postopoma rasla in dosegla svoj vrh pred približno petindvajsetimi leti. Tam je ostala nekaj let, nato je v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja sledil velik padeč, ki je bil posledica osamosvojitve Slovenije in posledičnega prehoda na povsem drugačen družbeno-ekonomski sistem, kot so ga bila podjetja vajena. V teh časih je bilo potrebno nastopati moderno in drugače, česar velika večina podjetij lesne panoge zaradi pomanjkanja znanja in/ali sredstev ni zmogla in to je povzročilo zaostanek celotne panoge za slovenskim gospodarskim povprečjem, ki je viden še danes.

Izredno velika gozdna poraščenost države, dolgoletna prisotnost lesarstva in s tem pridobljene izkušnje ter dejstvo, da je slovenska lesna panoga vedno bila zelo pomemben del slovenskega gospodarstva, so obvezovale lesna podjetja, da so, tudi ob izdatni pomoči države, prešla skozi obdobje največje krize. Danes, v času globalizacije, konkurenca v lesno predelovalni panogi narekuje podjetjem, ki se nahajajo v panogi, da stopajo v korak s sodobnimi svetovnimi trendi.

Seveda so nepričakovani dogodki v gospodarstvu vedno možni, vendar se je tudi z njimi lažje spopasti, če kvalitetno nadzoruješ in izkoriščaš pričakovane dogodke. Trendi predstavljeni v moji diplomski nalogi so po mojem prepričanju tisti, ki bodo imeli na lesno industrijo v prihodnje največji vpliv. Le-te je potrebno resno preučiti in iz njih izvleči prednosti, ki jih konkurenčna podjetja morda ne bodo znala.

Moje ugotovitve so, da morajo podjetja čimprej pričeti z globalnim pojmovanjem konkurenčnosti in da začnejo delovati v tej smeri. To zahteva nekatere ukrepe, ki do sedaj niso bili značilni. Poleg tega je potrebno obetajoče dejavnike, ki niso odvisni samo od posameznega podjetja, kot so izboljšave v širšem poslovnem okolju in tudi različna medpodjetniška sodelovanja, znati izkoristiti. Posebno pozornost morajo lesna podjetja posvetiti trendom, na podlagi katerih lahko konkurenčno napredujejo. Ti trendi so: vse večje zahteve strank, naglo večanje pomena znanosti in tehnologije, upoštevanje ekoloških teženj ter še dva, na katera ima velik vpliv globalizacija: selitev proizvodnje ter gradnja blagovne znamke.

LITERATURA

1. Avberšek Alenka: Grozdenje in mreženje krepni naše člani. Glas gospodarstva, Ljubljana, 2006, april, str. 32-33.
2. Butala Vincenc, Turk Jani: Lesna biomasa – neizkoriščen domači vir energije. Ljubljana : Femopet Slovenija, 1998. 20 str.
3. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana : GV založba, 2003. 288 str.
4. Hooke Jeffrey C.: A Comprehensive Guide to Today's Valuation Methods. Security Analysis on Wall Street. New York : John Wiley and Sons Inc., 1998. 448 str.
5. Humar Miha: Zaščita lesa danes – jutri. Les, Ljubljana, 2004, 6, str. 184-188.
6. Dimovski Vlado et al.: Strategija razvoja slovenskega lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev. Ljubljana : GZS – Združenje lesarstva, 2000. 74 str.
7. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
8. Kaltnekar Zdravko: Organizacija delovnih procesov. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 360 str.
9. Kerin Samo: Možnosti izvoza pohištva v Nemčijo. Diplomski naloga. Ljubljana : Biotehniška fakulteta, 2000. 71 str.
10. Korelc Tomaž: Blagovne znamke. Podjetnik, Ljubljana, 2000, 8, str. 22 – 61.
11. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
12. Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 214 str.
13. Kožar Vida: Gradimo in živimo z lesom (včeraj – danes – jutri). Les, Ljubljana, 2006, 3, str. 72.
14. Kožar Vida: Prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje slovenski lesno predelovalni industriji. Les, Ljubljana, 2006a, 3, str. 73.

15. Kožar Vida: Razvojni izzivi slovenske lesne in pohištvene industrije. Les, Ljubljana, 2006b, 1-2, str. 25-26.
16. Mrak Ciril: Razvojne poti slovenskega lesarstva. Les, Ljubljana, 1998, 11, str. 327.
17. Murn Ana: Industrijska politika v Sloveniji, merjena z državnimi pomočmi in javnofinančnimi odhodki. Ljubljana : UMAR, 2002. 89 str.
18. Munih Tadej: Značilnosti finskih, evropskih in potencialnih slovenskih gozdov gozdarstva ter ostalih industrij. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 45 str.
19. Pavlin Barbara: Za večjo energetska neodvisnost. Delo FT, Ljubljana, 2006, 16, str. 21.
20. Pečaver Margareta: Znanje – razvojni dejavnik gospodarstva. Profit, Ljubljana, 2005, 3, str. 44 – 45.
21. Pohleven et al.: Strateški raziskovalni program slovenske gozdno – lesne tehnološke platforme. Ljubljana : GZS - Združenje lesarstva, 2006. 61 str.
22. Porter E. Michael: Clusters and the new economics of competition. Harvard business review, Boston, 1998, 76, str. 77-90.
23. Porter E. Michael: Competitive Advantage. New York : Macmillan press, 1985. 557 str.
24. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
25. Saksida Leon: Globalizacija – spremembe, ki jih prinaša in obeti. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 46 str.
26. Stanovnik Peter et al.: Gospodarstvo in dolgoročni prostorski razvoj Slovenije. Ljubljana : Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2000. 175 str.
27. Šivic Matjaž: Metoda razvoja funkcij kakovosti – Razvoj izdelka v lesni industriji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 95 str.
28. Tratnik Mirko: Strateško planiranje. Les, Ljubljana, 1999, 9, str. 253-257.
29. Vidovič Simon: Oblikovanje poslovne strategije lesarskega grozda. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 92 str.

30. Zager Miran: Poslovanje lesne in pohištvene panoge v letu 2005 (preliminarni rezultati). Ljubljana : GZS – Združenje lesarstva, 2006. 11 str.
31. Žakelj Luka: Podjetniška aktivnost in podjetniško okolje v Sloveniji. Ljubljana : UMAR, 2006. 36 str.

VIRI

1. Best Global Brands 2006. 28 str. [URL: http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/BGB06Report_072706.pdf], 3. 10. 2006.
2. Ekologija v lesarstvu. [URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=2932&ID=6812>], 12. 10. 2006.
3. Evropska konfederacija lesnopredelovalnih industrij. [URL: <http://www.cei-bois.org/frameset.html>], 12. 10. 2006.
4. Glušič Ivo: Les – surovina in energent. GZS. [URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=2944&ID=14971>], 20. 4. 2004.
5. GZS Portal. [URL: <http://www.gzs.si/DRNivo2.asp?IDpm=276>], 25. 10. 2006
6. Jesensko poročilo 2005. Ljubljana : UMAR, 2005. 114 str.
7. Japti. [URL: <http://www.japti.si/index.php?id=2936>], 10. 10. 2006.
8. Poslovanja lesne in pohištvena industrije v letu 2005. [URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=292>], 25. 9. 2006.
9. Lesarski grozd – razvojne usmeritve. [URL: <http://grozd.sloles.com/grozd.php>], 31. 7. 2006.
10. Oblak Leon: Ekologija – Uvod. GZS. [URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?ID=6813&IDpm=2932>], 2. 10. 2002.
11. Pomladansko poročilo 2005. Ljubljana : UMAR, 2005. 167 str.
12. Program energetske izrabe biomase v Sloveniji in operativni program za obdobje 2001-2004. Ljubljana : Ministrstvo za okolje in prostor, 2001. 51 str.
13. Program za učinkovit vstop v EU. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, 2003. 48 str.

14. Projekt GEF. Ministrstvo za okolje in prostor. [URL: <http://www.aure.si/index.php?MenuID=114&MenuType=E&lang=SLO&navigacija=on>], 2. 10. 2006.
15. Slovenska gozdno lesna tehnološka platforma. [URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=9386>], 3. 10. 2006.
16. Statistični letopis Republike Slovenije 2004. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2004. 650 str.
17. SI STAT Portal. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/statfile2.asp>], 22. 10. 2006.
18. Strategija razvoja Slovenije. Ljubljana : UMAR, 2005. 54 str.