

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
RAZVOJ NOVEGA IZDELKA – DANAŠNJA
STALNICA

ANDREJ GRADIŠEK

MENTOR

DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007

POVZETEK

Diplomska naloga opisuje potek trženja osnovnih papirjev za premazovanje s silikonom, ki se je začel v letu 1997 v Goričanah d.d. V nalogi so predstavljeni začetki in razvoj omenjenih papirjev od začetka pa do danes. Poseben poudarek je na obdobju od leta 2004 dalje, ko se je celoten trženjski pristop popolnoma spremenil. Opisujemo dosežene rezultate, cilje do leta 2008 in predlog trženjskega pristopa, ki po našem mnenju daje optimalne rezultate, glede na dane možnosti. Podoben pristop bo uporabljen tudi pri ostalih projektih specialnih papirjev, ki jih že oz. jih bomo še izdelovali v Goričanah d.d..

Ključne besede: papir, razvoj, konkurenčnost, ekologija, novi izdelki, razvoj izdelkov, trženjski pristop, specialni papirji, papirji za premazovanje

ABSTRACT

The diploma describes the way, how the marketing activities for base paper for siliconising started in 1997 in Goričane.d.d. The diploma presents an overview from the beginning till today, with a special attention on the period, started in 2004 on, when the whole market approach activities was change. The most important results are described in this diploma, together with the target till the year 2008 together with the description of the market approach, which shows very good results. Inside is also the proposal how to handle with the similar projects, which is already in stream and also the projects which will take place in the future.

Key words: paper, development, competitiveness, ecology, new products, products development, marketing approach, specialty papers, base papers for coating

UDK 658.5:676.22:339.138(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Pomen stalnega razvoja izdelkov	3
2.1	Razvoj izdelkov	3
2.2	Prenavljanje proizvodnih programov.....	5
3	Goričane, Tovarna papirja Medvode	7
3.1	Kratka zgodovina podjetja	7
3.2	Razvoj podjetja od leta 1975 do danes - pomembni mejniki.....	8
3.3	Proizvodnji program - komentar posameznih skupin izdelkov	9
3.3.1	Samokopirni papirji	10
3.3.2	Grafični papirji.....	10
3.3.3	Mehanografski papirji.....	11
3.3.4	Nepremazani (ofsetni) papirji	11
3.3.5	Siliko papirji	12
3.3.6	Pigmentirani papirji	12
4	Osnovni papirji za premazovanje s silikoni.....	14
4.1	Siliko papirji	14
4.2	Analiza gibanj na svetovnem (evropskem) tržišču	15
4.3	Razvoj izdelka od leta 1997 do danes.....	25
4.3.1	Proizvodnja od leta 1997 do 2005	26
4.3.2	Proizvodnja siliko papirjev	27
4.3.3	Prihodki od prodaje siliko papirjev.....	28
4.3.4	Projekcija na leto 2006.....	29
4.3.5	Načrti do leta 2008	31
4.4	Nov trženjski pristop od leta 2004 dalje	31
4.5	Strateške usmeritve na področju specialnih papirjev	39
4.6	Kako sestaviti uspešno ekipo za trženje specialnih papirjev	41
5	Zaključek.....	45
5.1	Zaključno poročilo in ocena projekta	45
	Literatura in viri.....	47
	Literatura	47
	Viri	47

PONAZORILA

TABELE

Tabela 3.1	Prikaz količin po posameznih proizvodnih programih.....	9
Tabela 4.1	Prikaz deležev različnih vrst papirjev, ki se uporabljajo kot osnovni papirji za premazovanje s silikoni.....	17
Tabela 4.2	Poraba osnovnih papirjev za premazovanje s silikoni po regijah.....	18
Tabela 4.3	Predvidena rast porabe osnovnih papirjev za premazovanje s silikoni....	18
Tabela 4.4	Prikaz porabe osnovnih papirjev za premazovanje s silikoni.....	19
Tabela 4.5	Predvidena rast svetovnega prebivalstva po regijah v obdobju od leta 2000 do 2050.....	21
Tabela 4.6	Prikaz rasti kitajskega gospodarstva.....	21
Tabela 4.7	Prikaz porabe samolepilnih materialov po državah.....	22
Tabela 4.8	Predvidena rast prebivalstva in BDP-ja za obdobje 2005 – 2009.....	23
Tabela 4.9	Prikaz porabe papirja na prebivalca v letu 2004 v posameznih regijah...	23
Tabela 4.10	Primerjava porabe papirja na prebivalca v letu 2003 z ocenama porabe 2010 in 2015 za države Južne Amerike.....	24
Tabela 4.11	Prikaz deleža siliko papirjev v celotni proizvodnji v letih 1997 do 2005.....	28
Tabela 4.12	Pričakovani rezultati v letu 2006, glede na polletne rezultate prodaje	30
Tabela 4.13	Delež siliko papirjev glede na celotno proizvodnjo - projekcija 2006	30
Tabela 4.14	Pregled kvalitete papirjev, ki se uporabljajo kot siliko papirji za leto 2003.....	33
Tabela 4.15	Prikaz glavnih skupin izdelkov za leto 2003.....	33
Tabela 4.16	Poraba siliko papirjev po regijah za leto 2003.....	34
Tabela 4.17	Struktura evropskega trga, ki je povezan s siliko papirji.....	34
Tabela 4.18	Prikaz količinske proizvodnje evropskih proizvajalcev siliko papirjev.....	34
Tabela 4.19	Vrste papirjev pri izdelkih za označevanje, v letu 2003.....	35



GRAFI

Graf 3.1	Zaposleni in proizvodnja v Goričanah med leti 1999 in 2005	7
Graf 3.2	Prikaz proizvedene količine in povprečne gramature po letih od 1975 – 2005 ...	9
Graf 4.1	Prikaz proizvedene količine v letih od 1997 – 2005	26
Graf 4.2	Količine proizvedenega siliko papirja po letih.....	27
Graf 4.3	Delež čistega dobička iz prodaje siliko papirjev glede na celoten rezultat ..	29



1 UVOD

Stvari se danes spreminjajo izredno hitro: razdalje se manjšajo, tehnologije se izredno hitro spreminjajo, nove pa se razvijajo z neverjetno hitrostjo. Vsi svetovni dogodki se praktično dogajajo pred našimi očmi, ne glede na to, na katerem koncu sveta se odvijajo. Svet postaja vedno manjši, gospodarsko okolje se hitro spreminja, trgovinske ovire se manjšajo. Ekološki problemi postajajo vedno bolj pereči, istočasno pa narašča tudi pritisk, da z okoljem in viri ravnamo bolj gospodarno. Vse te spremembe silijo gospodarske subjekte in vse, ki se ukvarjamo z trženjem, da vsem tem spremembam kar najhitreje sledimo. Marsikdo pravi, da je danes edina stalnica, ki obstaja, sprememba.

V zadnjih nekaj letih je slovenska industrija doživela ogromen preobrat. Hiter prehod iz planskega v tržno gospodarstvo so dodatno otežili politični zapleti, ki smo jim bili priča ob razpadu nekdanje države. Ta viharen prehod je bil za mnoga podjetja pokop, za nekatera pa pravi preporod. Tisti, ki so pravi čas doumeli, da so le eden od mnogih igralcev na globalnem igrišču, ki mu pravimo svetovno tržišče, so kmalu spoznali, da je za uspešen obstanek in razvoj imeti dober izdelek daleč premalo. Zaradi sprememb v okolju se mora spreminjati tudi podjetje (Lehu, 1996, 79-80), ki mora slediti in se prilagajati spremembam na trgu. Izdelkov, ki so vsaj tako dobri kot je naš, je na tržišču veliko, kako torej najti svoje mesto pod soncem? Verjetno je odgovorov ravno toliko kot tistih, ki s tem ukvarjajo. Pot, ki smo jo ubrali v našem podjetju, bi rad na kratko predstavil v tej nalogi.

V nalogi bom predstavil gibanja na svetovnem tržišču, ki bodo pokazala, kakšen bo razvoj tržišč, ki so pomembni za skupino izdelkov, ki jih v nalogi obravnavam. Zelo pomemben del uspešnega projekta zagotovo predstavljajo informacije, ki jih pridobimo od naših uporabnikov, saj predstavljajo zelo pomemben del skupnega uspeha na tržišču. V končni fazi je seveda tudi pomembno, kakšen je na koncu finančni rezultat celotnega projekta, saj smo se le-tega lotili z namenom, da ustvarimo večjo dodano vrednost in s tem pripomoremo k nadaljnjemu razvoju podjetja.

V sami diplomski nalogi bom uporabljal sledeče metode:

- metoda deskripcije: celoten projekt bom poskusil opisati na kar najbolj popoln, natančen in objektivni način, s katerim naj bi prišli do uporabnih zaključkov;
- metoda specializacije: ker je do informacij v drugih podjetjih praktično nemogoče priti, sem se pri izdelavi naloge predvsem oprl na podatke, ki so bili zbrani od leta 1997 naprej, s poudarkom na dogajanju od leta 2004 dalje, ki predstavlja prelomnico v vodenju tega projekta. Vsi podatki, ki prikazujejo stanje in gibanja na svetovnih trgih so zbrana iz zbornikov konferenc na temo

silikoniziranih nosilnih materialov in nekaterih specializiranih združenj s področja papirne industrije;

- metoda študija primera: kolikor mi je znano, je obravnavani projekt prvi te vrste v Sloveniji, zato primerjava rezultatov ni možna. Zaključki v nalogi se navezujejo zgolj na podatke, pridobljene v našem podjetju,
- zgodovinska metoda: prvi koraki tega projekta segajo v leto 1996, prve količine so bile prodane v letu 1997. Glavnina naloge bo osredotočena na dogajanje od leta 2004 dalje,
- empirična metoda: za obravnavanje projekta je še posebej pomembno obdobje od leta 2004 dalje, ko smo začeli z novim pristopom.,
- metoda grafičnega prikazovanja statističnih podatkov in informacij: vse informacije, ko so pomembne, bom poskusil kar najbolj pregledno predstaviti v primerni obliki, ki bo omogočala hiter in jasen pregled pomembnih navedb.

Omenil sem, da se bom v nalogi naslonil v glavnem na podatke, ki so se v zadnjih letih zbrali v Goričanah. Zavedamo se, da je spremljanje situacije na tržišču ključni pogoj, da uspemo kot proizvajalci teh zahtevnih proizvodov. V nalogi bom analitično spremljal naslednje vidike:

- proizvedene količine,
- prodane količine,
- presežek prodajne nad proizvodnjo ceno.

V sami nalogi bi rad dokazal sledeče:

- da z načinom vodenja, ki bo prikazan v zaključku naloge, lahko uspešno vodimo tudi druge projekte, ki so že v pripravi, in tudi nove, ki jih bomo še razvili,
- da je za majhna podjetja, kot so Goričane, edini način za nadaljnji razvoj in obstoj podjetja, da se v kar največji meri umaknejo s tržišč, kjer prevladujejo izdelki masovne proizvodnje in se v kar največji možni meri specializirajo v izdelovanje izdelkov, ki zahtevajo več znanja, fleksibilnosti in iznajdljivosti,
- da je za uspešno vodenje projektov nujno, da pomembnost le-teh prepozna najvišje vodstvo podjetja in postane tudi gonilna sila sprememb v podjetju,
- da je za uspešno nadaljevanje in rast podjetja na vseh ravneh nujno seznanjanje vseh zaposlenih z dogajanjem v podjetju in zagotoviti pogoje za rast zaupanja in ustvarjalne klime v podjetju.

2 POMEN STALNEGA RAZVOJA IZDELKOV

2.1 Razvoj izdelkov

Za podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, ima izdelek v marketinškem smislu osrednjo vlogo in nastopa tudi kot predmet menjave brez katerega menjava sploh ne bi bila mogoča. Po Kotlerju (1997, 430) je izdelek vse, kar je lahko ponujeno na tržišču za zadovoljitev zahteve ali potrebe, kar vključuje fizične izdelke (papir, knjige), storitve (frizerstvo), osebe (Michael Schumacher), prostor (Bled), organizacije (zveze, društva) in ideje (načrtovanje družine, varna vožnja).

Danes je izdelek v materialni in nematerialni obliki realizirana ideja, opredeljena s časom in prostorom, katerima je namenjena. Čas in prostor seveda odločilno vplivata pri opredelitvi kakovosti in vrednosti izdelka. Pri samem izdelku moramo zagotoviti, da je dovolj sodoben in kompleksen, to pomeni, da je razvit in oblikovan v smislu ponudbenega paketa, ki s kombinacijo jedrnega izdelka ter njunih navdušujočih spremljajočih storitev zadovoljuje odjemalce v izbrani ciljni skupini. Izdelek je, kot celoto otipljivih in neotipljivih sestavin, potemtakem nujno obravnavati kompleksno, upoštevaje tehnično in marketinško, materialno in nematerialno oziroma hardware in software komponento izdelka (Pride in Ferrell 1983,138).

Danes ni dovolj, da zgolj proizvedemo izdelek, ki zadovoljuje vse kakovostne parametre. Danes govorimo o več zahtevnostnih stopnjah izdelka, dodane prednosti pa so vedno bolj oddaljene od osnovnega kvalitetnega izdelka. Bolj kot so izdelki kvalitetni, bolj bo odjemalec z njimi zadovoljen, vendar pa sama kvaliteta pri vsem tem ne igra več glavne vloge. Tudi izreden izdelek, ki je pripeljan na mesto, kjer se pojavi potreba, danes ni več dovolj. Izdelek mora danes spremljati še vrsta spremljajočih nematerialnih lastnosti. V našem primeru je pri prodaji tehnično zahtevnih izdelkov še kako pomembno, da smo s porabniki v stalnem stiku in tako ohranjamo redno izmenjavo informacij (pridobivanje pravih informacij s trga, glej Douglas in Craig 1995, 51-52), prav tako pa porabnik dobi občutek, da bo v primeru, ko se bo pojavila nova potencialna možnost za prodor na nov tržni segment, lahko računal na našo pomoč in sodelovanje, ki bosta vodila k skupnemu uspehu na tržišču. Nov izdelek je rezultat spodbud trga (uporabnikov), tehnologije, okolja in zakonodaje (Devetak 2000,108).

Vsekakor se moramo zavedati, da izdelek, ki pri v našem primeru pomeni osnovo, ne bo izginil, vendar pa kvaliteta, ki je bila v preteklosti najbolj pomembna sestavina marketinškega spleta, izgublja na pomenu. Zato je treba poleg kvalitete, ki je danes že samoumevna, zagotoviti tudi dodatne storitve, ki vedno bolj postajajo strateškega značaja. Uspeh na trgu je danes v veliki meri odvisen od "nevidnih komponent", ki morajo spremljati izdelek, to so dodane sestavine, ki prevzamejo potencialne potrošnike.

Dandanes je veliko papirjev, ki so izdelani po meri odjemalca (poseben poudarek na določeni lastnosti, ki jo nujno potrebuje za uspešen izdelek) in poleg zahtevanih tehničnih lastnosti, vsebuje tudi cel kup "mehkih", neotipljivih komponent, ki so neodvisne od proizvodnje same. Izdelki tako prenehajo biti zgolj rezultat proizvodnih dejavnosti, ampak se v precejšnji meri nadgradijo v marketinški verigi vrednosti, delno v podjetju, delno pa zunaj njega. V primeru Goričan to pomeni skupno delo proizvodnje, tehnologije in prodaje in pa seveda del, ki ga zunaj podjetja dogradijo naši agenti, ki nas zastopajo v drugih državah in ki so izredno pomemben člen v celi verigi. Zaradi tega je dobro ime predstavnika na nekem območju izrednega, velikokrat odločilnega pomena za uspeh ali neuspeh na trgu.

Christopher, Payne in Ballantyne (1993, 60-61) poudarjajo, da v modernem marketinškem konceptu lahko predstavlja jedrni izdelek (v našem primeru papir) 70% vseh stroškov, njegov vpliv na nakupno odločitev pa le 30% stroškov in obratno; storitveni dodatek (izdelek plus nekaj zraven) povzroča samo 30% stroškov, vendar prispeva kar 70% k potrošnikovemu izboru. Iz lastnih izkušenj opažam, da se pri prodaji specialnih papirjev pogovor najprej začne o tehničnih lastnostih, možnosti dobave, skladiščenja, transporta, dosegljivosti v primeru reklamacije ali ostalih vprašanj, možnosti hitrega reagiranja, nato šele pride cena. Dejstvo je, da potencialni odjemalec verjetno ne bo menjal dobavitelja v primeru enake ali višje cene, vendar pa cena zagotovo ni odločilni dejavnik, saj je načelno prilagoditev cene običajno najhitreje možna, če seveda ne načenja zdravega jedra. Zaradi tega je zelo pomembna tudi izkušnost osebja, ki se ukvarja z marketingom, ki v našem primeru zahteva tako precej tehnološkega znanja o tehnologiji izdelave papirja, kot tudi osnovno poznavanje tehnologije predelovalca, obenem pa tudi znanje, ki je potrebno za uspešno zaključitev posla s prodajne strani. V Goričanah smo to dosegli s sestavo ekipe, ki je zadolžena za trženje siliko papirjev in ki jo sestavljata prodajalec in tehnolog oz. razvojniki.

Dandanes mora biti izdelek ne le brezhiben in izdelan po željah proizvajalca, ampak tudi dosegljiv v pravem času in na pravem mestu. Velikokrat je potrebno, da odjemalcu poskušamo izpolniti želje (izdelava npr. prej kot je bilo dogovorjeno, dobava na drugo mesto, sprememba širine zvitkov...). Hitre spremembe nas silijo v stalno izboljšavo izdelkov in postopkov, s katerimi poskušamo osvojiti in obdržati tržni delež, zato je izredno pomembno, da je v spremembe vključena celotna veriga, ki skrbi za prodajo specialnih papirjev. V Goričanah se del teh aktivnosti redno izvaja na letnih srečanjih prodajnih agentov, na katerih so seznanjeni s smernicami, poleg tega pa se le-te glede na nove informacije s trgov sproti prilagajajo.

Izdelek, ki izpolnjuje vse zahteve določenega odjemalca, mogoče ne bo ustrezal drugemu odjemalcu, zato se mora tako izdelek, kot celoten marketinški pristop prilagoditi, dodati mu moramo novo osebno noto, ki bo ustrezala potencialnemu

odjemalcu. Vsekakor je dosežen največji uspeh, če potrošnika uspemo popolnoma zadovoljiti, oz. da dobi še več, kot je pričakoval. Model potrošnikove nakupne odločitve je lahko zelo različen in včasih tudi popolnoma nepredvidljiv. Zadovoljstvo odjemalca je osnovni pogoj ponovnih nakupov, s tem pa si podjetje omogoča nadaljnjo rast in razvoj. Pogosto opažam, da potencialni odjemalci načrtno iščejo dobavitelje, ki so neodvisni (niso sestavni del koncernov). Z naborom takih dobaviteljev onemogočijo večjim proizvajalcem, da bi kot kupci postali odvisni od njihovih dobav. Zelo pogosto veliki proizvajalci ponudijo izredno ugodne pogoje (velikokrat skregane z normalno tržno logiko) zgolj s ciljem, da bi postali izbrani dobavitelj, po določenem obdobju (»medenih tednih«), pa se nenadoma pogoji spremenijo (običajno cena), potrošnik pa na to ni pripravljen in je prisiljen nadaljevati z nakupi po cenah, ki jih dobavitelj postavlja sam.

2.2 Prenavljanje proizvodnih programov

Dandanes smo priča izrednemu razvoju novih in spreminjanju obstoječih tehnologij, kar zahteva ravno tako izredno hitre spremembe pri proizvajalcih. Izreden pomen pri prenavljanju proizvodnih programov imajo zagotovo marketinške informacije, ki morajo biti pomembne, pravočasne in na razpolago, natančne, izčrpne in dosegljive (Albaum, Strandskov in Duerr 1998, 157). V papirni industriji smo v zadnjih petnajstih letih priča izrednemu razvoju tehnologije kot tudi novih proizvodov. Tudi Goričane, kot majhno podjetje skušamo slediti temu toku, saj se zavedamo, da moramo biti tehnološko pripravljeni slediti spremembam, ki se dogajajo na trgu. Mala podjetja največkrat delujejo na področju "globoke niše", kjer so lahko tržno vodilna po tehnologiji in oskrbujejo določeno število strank, ekonomija obsega pa ni ključni dejavnik (Gomes-Casseres 2003, 62; Kohn 2003, 54). Prav tako je pomembno, da se glede na situacijo ne spreminja zgolj "trdi" del podjetja, strojna in tehnološka oprema, ampak, da tem spremembam sledi celotno podjetje. Spreminjanje podjetij je nujno in mora potekati večplastno, biti mora v skladu s strateško usmeritvijo podjetja, običajno se začne pri izdelkih, ki jih nameravamo ponuditi tržišču in prodajno tržnih prijemih, kar v podjetju običajno pomeni pravo malo revolucijo. V Goričanah smo v zadnjih letih doživeli kar nekaj, lahko rečemo, usodnih sprememb. Izdelki, ki še vedno zavzemajo več kot polovico proizvodnje, so še pred petimi leti tvorili hrbtenico, tako po proizvodnji strani, kot s strani zaslужka. Danes opažamo, da na tem segmentu bijemo bitko z največjimi proizvajalci, ki na enem stroju proizvedejo tudi desetkratno količino in smo že naprej obsojeni na neuspeh. Danes glavino zaslужka dobimo s prodajo papirja, ki je pred petimi leti zavzemal komaj simboličen del proizvodnje in tudi sami nismo vedeli, kaj naj bi z njim počeli. V Goričanah želimo vsekakor povečati delež papirjev, ki prinašajo višjo dodano vrednost, vendar nam je jasno, da se usmeritve ne da

spremeniti preko noči in da to zahteva veliko energije, časa in dodatnih znanj. Po uspešno končani investiciji v juniju letos smo dobili tehnične možnosti za proizvodnjo novih produktov, kjer pa je tveganje še večje, saj se podajamo na nove segmente, kjer imamo malo ali nič izkušenj. Istočasno smo, da bi zagotovili uravnoteženo rast v podjetju, okrepili prodajno službo, da bi lažje in čim hitreje pridobili informacije, ki nam bodo pomagale pri prodoru na tržišču nizkogramskih papirjev za tako imenovani. biblijski tisk. Prav tako bo treba tudi naše zunanje partnerje (agente) seznaniti z novimi možnostmi, ki smo jih pridobili z investicijo in od njih izvedeti, ali imajo na potencialnih tržiščih že kaj izkušenj. Prav tako moramo imeti v mislih, da se bo na določenih tržiščih mogoče pojavila potreba po novem predstavniku, ki bo pripravljen zakorakati na neznano področje in skupaj z nami vložiti veliko napora in truda, ki bo potrebno za uspeh na zdaj neznanih tržiščih.

3 GORIČANE, TOVARNA PAPIRJA MEDVODE

3.1 Kratka zgodovina podjetja

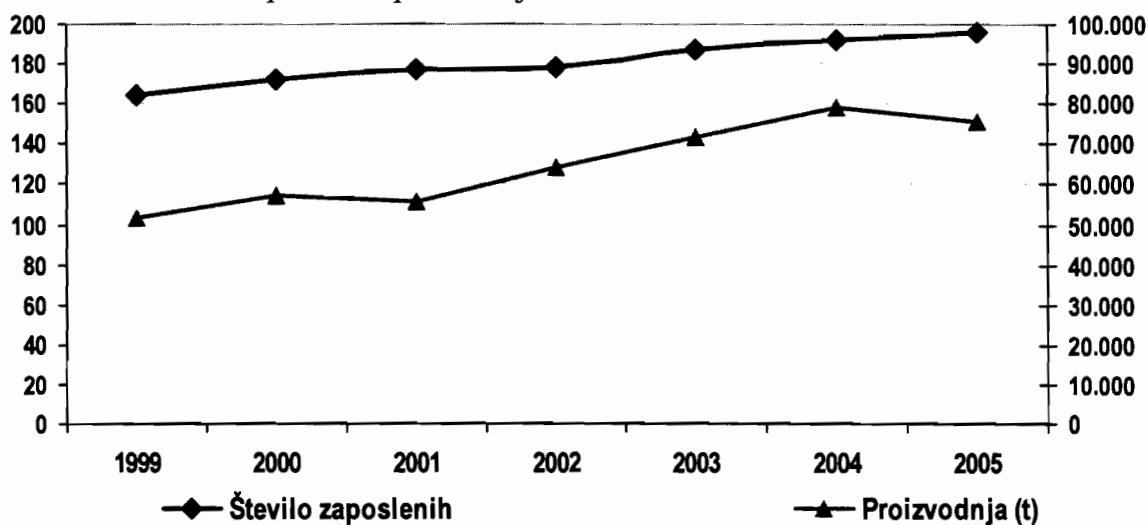
Tovarna leži ob levem bregu reke Sore v vasi Ladja pri Medvodah. Sedaj obratuje le še proizvodnja papirja z nazivom firme Goričane, tovarna papirja Medvode, d.d.

Predhodnica goričanske papirnice je bila loška papirnica, ustanovljena 1740 v vasi Papirnica, blizu izvira nekdanjega Mrzlega potoka. Obratovala je do leta 1785, ko se je lastnik odločil za gradnjo večje papirnice na levem bregu reke Sore v bližini vasi Ladja v Goričanah. Obratovati je začela leta 1788. V času med letoma 1800 in 1864 je bila lastnica papirnice družina Grundner. V tem času je bila papirnica že moderno opremljena in zaposlovala 27 delavcev.

Leta 1864 je prišlo do propada in licitacije; kupili so jo lastniki vevške papirnice. Leta 1865 je papirnica pogorela; zgradili so novo in jo opremili s papirnim strojem in brusilnico lesa. Lesovino je izdelovala leta 1870, ko je vevško papirnico prevzela graška firma Leykam. Uporabljali so jo kot surovino v vevški in goričanski papirnici, nekaj pa tudi v papirnici na Verju. Podatki o proizvodnji papirja so šele iz leta 1879. V tovarni je bila leta 1890 zgrajena proizvodnja celuloze po Ritter – Kellnerjevem postopku. Po prvi svetovni vojni je vse obrate prevzela nova delniška družba »Združene papirnice Vevče, Goričane, Medvode, d.d.« v Ljubljani.

Ker so zgradili velebrusilnico v Vevčah leta 1924, so ustavili brusilnico lesa v Goričanah leta 1929 in v Medvodah leta 1936. Leta 1931 so v Goričanah za vedno ustavili papirni stroj. Tovarna celuloze v Goričanah je poslovala kot samostojno podjetje do leta 1947, potem pa je bila združena z vevško papirnico v podjetje »Papirnica in tovarna celuloze Vevče – Goričane« s sedežem v Vevčah.

Graf 3.1 Zaposleni in proizvodnja v Goričanah med leti 1999 in 2005



Vir: Goričane d.d.

Leta 1950 ji je bila priključena še tovarna »Tanin« Medvode (zgrajena leta 1925), ki je predelovala odpadno lužino tovarne celuloze. Podjetje se je kmalu ločilo v dve manjši podjetji in v Goričanah je tako nastala »Tovarna celuloze in pinotana Medvode«, ki se je po letu 1955 imenovala »Celuloza« Medvode. Leta 1962 je prišlo do ponovne združitve z vevško papirnico, ki pa ni trajala dolgo. Leta 1970 se je Tovarna celuloze Medvode izločila iz Združenih papirnic Ljubljana.

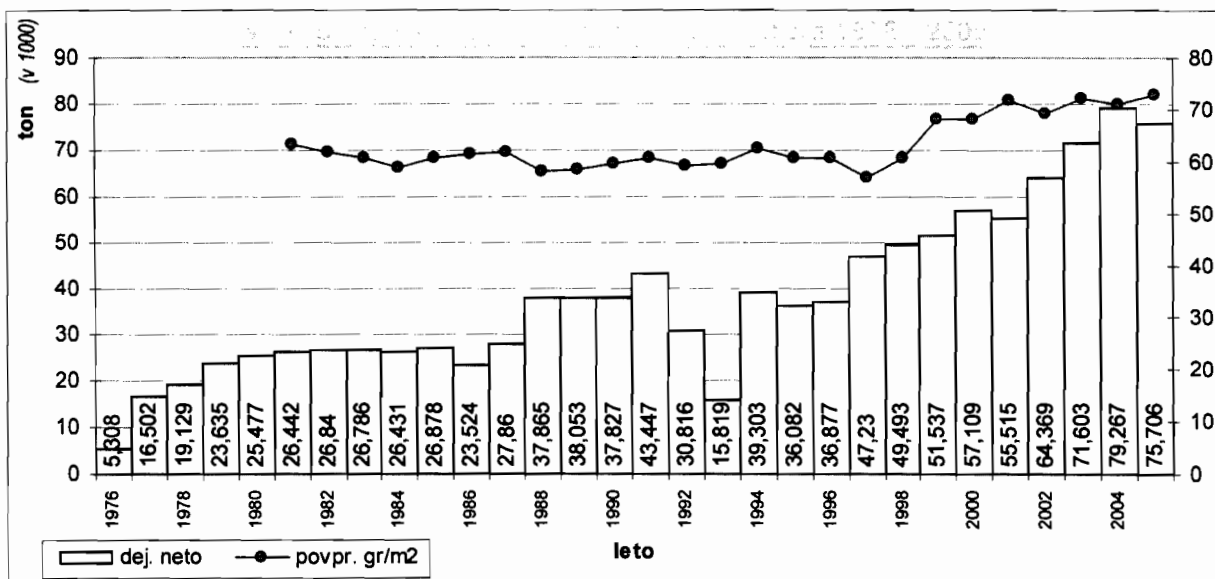
Leta 1973 se je povezala s podjetjem AERO, kemična in grafična industrija Celje. Podjetji sta postavili papirni stroj, ki je pričel obratovati 23. aprila 1976. Leta 1986 je bila potrebna rekonstrukcija le – tega in tedaj je bila delovna hitrost povišana na 600 m/min. Leta 1989 se je Tovarna celuloze in papirja Medvode izločila iz sestava podjetja AERO. Od leta 1991 je tovarna organizirana kot delniška družba. Leta 1992 so v tovarni za vedno ustavili proizvodnjo celuloze. Večinski lastnik je bila Slovenska razvojna družba, ki je imela v lasti 80,6% vrednosti tovarne. Papirnica je izdelovala okoli 48.000 ton premazanega papirja letno. V letu 1998 je izvozila 64% na tuji trg, večino v Italijo in Španijo, ostalo pa v Francijo, Avstrijo in Hrvaško. Vrednost izvoza je znašala 352 mio SIT.

Leta 1998 je bilo v tovarni v povprečju zaposlenih 164 delavcev. V letu 2002 večinski delež odkupi Krekova družba.

3.2 Razvoj podjetja od leta 1975 do danes - pomembni mejniki

Za novejšo zgodovino podjetja je zagotovo prelomno leto 1975, ko smo začeli postavljati papirni stroj. Izdelki, ki smo jih izdelovali, so bili v glavnem namenjeni matičnemu podjetju Aero. Že 10 let po zagonu stroja se je pokazala potreba po rekonstrukciji stroja. V letu 1986 smo zamenjali natok in povečali hitrost stroja na 600m/min. V letu 1992 smo v Goričanah ustavili proizvodnjo celuloze, kar je podjetje pahnilo na rob preživetja. Goričane so prišle pod upravljanje Sklada za razvoj Republike Slovenije-SRD. Po nekaj težkih letih, ki smo jih morali prebroditi, smo leta 1999 zamenjali premazni agregat, ki je omogočal izdelavo mat premazanih grafičnih papirjev zelo dobre kvalitete. Leta 2002 postane večinski lastnik (približno 84%) Krekova družba, Goričane pa v tem letu povečajo hitrost papirnega stroja na 800m/min, poleg tega pa se postavi nov vzdolžno rezalni stroj in nova pakirna linija za zavijanje zvitkov. Do leta 2006 so se izvajala manjša obnovitvena dela, zadnje leto pa tudi priprava na veliko investicijo, ki smo jo opravili v juniju letos. V juniju letos smo v izboljšanje kvalitete in povečanje hitrosti investirali kar 14 milijonov evrov. Papirni stroj je dobil že tretji natok in zgornje sito, popolnoma je bila predelana priprava snovi in pigmentov, vstavljen nov procesni računalnik in nov gladilnik, prav tako pa je bila povečana hitrost stroja na 1000m/min. Zadnja investicija nam bo omogočala doseganje višjega nivoja kvalitete in pa dviga produktivnosti pri papirjih nižjih gramatur.

Graf 3.2 Prikaz proizvedene količine in povprečne gramature po letih od 1975 – 2005



Vir: Goričane d.d.

Graf nam prikazuje gibanje letnih količin izdelanega papirja. Ko je bil stroj postavljen, je bila letna kapaciteta 24.000 ton. Opaziti je, da se dviga povprečna gramatura izdelanih papirjev, pričakujemo pa, da se bo v prihodnosti le-ta začela zmanjševati (vedno večji delež specialnih papirjev, ki so običajno nižjih gramatur). V tridesetletnem razvoju podjetja je količina izdelanega papirja potrojila.

3.3 Proizvodnji program - komentar posameznih skupin izdelkov

Za komentar proizvodnega programa bom vzel prodajo v letu 2005. Prodana količina je bila 71.314 ton. Izdelke, ki se trenutno v proizvodnem programu v Goričanah, delimo na naslednje skupine:

Tabela 3.1 Prikaz količin po posameznih proizvodnih programih

Proizvodni program	Količina	%
Samokopirni papirji	20.219,231 ton	28,35%
Grafični papirji	41.541,535 ton	58,25%
Mehanografski papirji	1.501,616 ton	2,10%
Nepremazani (ofsetni) papirji	4.969,727 ton	6,97%
Siliko papirji	2,775,322 ton	3,90%
Pigmentirani papirji	306,569 ton	0,43%
Skupaj:	71.314,000 ton	100,00%

Vir: Prodajno poročilo Goričane d.d., 2005

3.3.1 Samokopirni papirji

Samokopirni papirji so nadomestili izdelovanje kopij tako, da smo vstavljali med dva lista indigo papir. Poseben premaz na samokopirnih papirjih omogoča, da se zapis na prvi strani preko pigmenta in barvastih kapsul prenaša na poljubno število listov. Letna poraba v Evropi je približno 700.000 ton, tržišče pa v glavnem obvladujejo trije veliki proizvajalci. V devetdesetih letih je bilo v Evropi veliko podjetij, ki so kupovala osnovni papir in ga premazovale (v Sloveniji Aero Copy), danes pa jih je v celi Evropi le še za vzorec. V Goričanah izdelujemo prvi in srednji list le kot osnovni papir (pred uporabo mora biti premazan), medtem ko je zadnji list gotov izdelek. Kljub hitremu upadanju količin na evropskem tržišču smatramo, da bo izdelek za nas zanimiv še vsaj deset let. Pričakujemo, da bodo veliki proizvajalci zmanjševali količine glede na upad porabe, tako da bo za nas, kot male proizvajalce, še vedno dovolj prostora. Pri izdelavi zadnjega lista imamo pred konkurenti kar precejšnjo prednost. V zadnjem letu je tudi gibanje cen teh papirjev ugodno (cene sledijo količinam na trgu in podražitvam surovin in energentov).

Nevarnosti: možna izguba trga, ker ne nudimo celotnega asortimana.

Priložnosti: zaradi prednosti pri proizvodnji bomo lahko nudili ugodno ceno, kar bo predelovalce prepričalo, da del papirja kupijo pri nas (papir se lahko kombinira z vsemi konkurenti), zmanjšanje trga samokopirnih papirjev nas ne bo močno prizadelo, ker predstavlja le manjši del celotnega proizvodnega programa.

3.3.2 Grafični papirji

Ta segment še vedno zavzema več kot polovico proizvodnih kapacitet v Goričanah. Papir je namenjen za tisk knjig, brošur, reklam, personaliziranih obrazcev ipd. Konkurenca je izredno huda, evropska papirna industrija pa za 20% presega porabo, kar se ob slabem dolarju odraža na izredno veliki ponudbi po izredno nizkih cenah. Cena teh papirjev se je v zadnjem letu znižala za 10%, obenem pa beležimo izreden porast cen energije, transporta in celuloze. Glede na zgoraj navedene vzroke, bi radi količino teh papirjev kar najbolj zmanjšali in si tako popravili rezultat poslovanja. Izjema v tem segmentu je papir, s trgovskim imenom Sora Mat Plus, s povečano debelino. Ta kvaliteta je v lanskem letu v segmentu grafičnih papirjev predstavljala nekaj več kot 7.115 ton (17,12%). Tu je ponudba omejena, ker je izdelava tehnično bolj zahtevna, zato dosegamo na tem segmentu zelo dobre cene (tisk enciklopedij...).

Ta segment bo tudi v prihodnje za nas izredno pomemben, saj ne bo lahko nadomestiti polovico proizvodnje z cenovno bolj ugodnimi izdelki. Zaradi tega smo z zadnjo investicijo vgradili dodatne elemente, ki nam bodo omogočali izdelavo najvišje kvalitete grafičnih papirjev, s posebnim poudarkom na papirjih z višjo debelino.

Nevarnosti: ker velik del naše proizvodnje še vedno predstavlja kvaliteta, ki je med najbolj masovnimi, so pritiski na cene zelo veliki, mi pa kot neintegrirana papirnica (samostojni pri nabavnih in prodajnih odločitvah), nimamo možnosti, da bi vlaknine kupovali pod enakimi pogoji, kot veljajo za papirnice povezane v skupine (koncerne). Zaradi tega je nevarnost, da bomo zaradi slabih cen ogrozili rentabilnost poslovanja.

Priložnosti: glede na boljše tehnične pogoje, ki smo jih pridobili po investiciji letos, bomo lahko močno dvignili nivo kvalitete in lažje pridobili bolj zahtevne kupce in s tem bolj zahtevne projekte, ki so malo manj pod cenovnim pritiskom. Še posebej veliko pričakujemo od kvalitete Sora Mat Plus, ki jo bomo letos začeli še posebno intenzivno predstavljati na vseh tržiščih. Predvidoma bomo kmalu predstavili tudi novo kvaliteto grafičnih papirjev, ki bodo imeli višjo gladkost, kar nam omogoča nov gladilnik, ki je bil vgrajen letos. Pričakujemo, da bomo z novo kvaliteto zadovoljili zahteve za tisk na ink-jet tiskalnikih (personalizirana pošta).

3.3.3 Mehanografski papirji

Ta segment je v močnem upadanju. Zaradi pritiska na cene končnih izdelkov, se vedno pogosteje uporablja papir najnižje kvalitete, tako da smo na tem segmentu vedno manj konkurenčni in ta segment počasi opuščamo. Osnovna uporaba teh papirjev je za izdelavo neskončnih obrazcev za tiskalnice, del tega papirja pa se uporablja tudi za izdelavo plačilnih nalogov in personalizirane pošte.

Nevarnosti: glede na to, da je tržišče v upadanju in močnim pritiskom na cene, je velika možnost, da bomo v nekaj letih ta program popolnoma opustili.

Priložnosti: papir je možno poceniti z povečano vsebnostjo polnil, kar pa nam stara tehnologija ni omogočala. Ob ugodnem razmerju med vlakni in polnili, bi se proizvodna cena znižala, tako da bi bili na trgu bolj konkurenčni. Povečana vsebnost polnil tudi pozitivno vpliva na nekatere lastnosti, ki naj bi jih imel vrhunski izdelek. Z nižjo ceno in višjo kvaliteto bi verjetno lahko prodrli tudi na ostala tržišča bivših jugoslovanskih republik.

3.3.4 Nepremazani (ofsetni) papirji

Ta segment je bil še nekaj let nazaj popolnoma neperspektiven, saj nismo bili cenovno konkurenčni, poleg tega pa nismo imeli interesa, da bi izdelovali papirje brez premaza. Leta 2001 smo na francoskem trgu vzpostavili kontakt z veliko tiskarno, ki oskrbuje farmacevtska podjetja s tiskanimi materiali, predvsem navodili za zdravila in kozmetiko. Na njihovo pobudo smo začeli razvijati kvaliteto, ki jo imenujemo Sora Medico. Ta kvaliteta v celotni količini nepremazanih papirjev v letu 2005 predstavlja kar 4.746,532 ton (95,5%). Ta kvaliteta spada tudi v naš "specialni program". Ostale kvalitete, ki smo jih izdelali v skoraj zanemarljivih količinah, predvidoma tudi v bodoče ne bodo igrale vidnejše vloge.

Nevarnosti: več kot 90% celotne količine kvalitete Sora Medico, prodamo enemu kupcu, kar predstavlja potencialno nevarnost, da z odhodom enega kupca izgubimo praktično celotno proizvodnjo omenjene kvalitete. Konkurenca je izredno ostra, zaradi tega je izredno padel tudi nivo cen. Pri prodoru na ostala tržišča smo deloma omejeni tudi s tem, da imamo zelo omejene možnosti razreza papirjev v format, kar pa naj bi se odpravilo v obdobju enega leta (nakup novega rezalnega stroja).

Priložnosti: podobne tiskarne seveda obstajajo tudi drugod po Evropi, vendar pa so farmacevti izredno previdni, preden menjajo kvaliteto papirja. Vsekakor bomo z novo investicijo izboljšali kvaliteto teh papirjev, predvsem opaciteto (neprosojnost), ki je trenutno glavna ovira za prodor na druge trge (slovarji, knjige....). Letos smo že uspešno prestali vse teste v obeh farmacevtskih podjetjih v Sloveniji in že postali redni dobavitelj te kvalitete za njihove potrebe.

3.3.5 Siliko papirji

Količine tega papirja trenutno predstavljajo relativno majhen delež v proizvodnji, vendar pa je rast v letu 2005 napram 2004 kar 73%. Ta kvaliteta ima trenutno največjo rast in od nje upravičeno veliko pričakujemo. Ti papirji bodo bolj podrobno opisani v nadaljevanju.

3.3.6 Pigmentirani papirji

Ti papirji po našem mnenju predstavljajo velik potencial, čeprav tega glede na prodane količine ni videti. Na tem projektu se bolj resno dela zadnje dve leti, ko smo razvili kar nekaj papirjev zelo nizkih gramatur, ki se v največji meri uporabljajo za navodila v farmaciji. Menimo, da so možnosti izredno velike na področju "biblijskega tiska (tisk knjig na zelo tankih papirjih, ki so velikokrat izdelani v različnih barvah).

Nevarnosti: eden od razlogov, da s to kvaliteto nismo bolj prodrli je zagotovo pomanjkanje kapacitet razreza v formate in pa opaciteta (neprosojnost), ki je za neka odstotkov nižja od konkurence. Obe šibki točki sta že v fazi reševanja in upamo, da bomo v roku enega leta ti dve pomanjkljivosti tudi odpravili. Klub temu, je prodor na tržišče zelo počasen, saj so to stari, tradicionalni trgi, ki niso naklonjeni spremembam.

Priložnosti: ti papirji se še vedno izdelujejo na starih, majhnih strojih in počasi tekočih strojih. Izdelava je povezana z velikimi stroški, ki jih lahko krijejo le z izdelavo specialnih papirjev, z veliko dodano vrednostjo. Goričane s svojim papirnim strojem na tem segmentu spadamo med največje v Evropi, zato imamo bistveno nižje proizvodne stroške, vendar pa nam s staro opremo v proizvodnji ni uspelo, da bi se popolnoma približali konkurenci. Menimo, da bomo z zadnjo investicijo odpravili pomanjkljivosti, ki so bile glavna ovira za prodor na tržišče.

4 OSNOVNI PAPIRJI ZA PREMAZOVANJE S SILIKONI

4.1 Siliko papirji

Prvi začetki premazovanja papirja s silikonom segajo v konec petdesetih let prejšnjega stoletja. Skozi leta je na tem področju nastala prava revolucija, tako v sami tehnologiji premazovanja, kot tudi na področju uporabe silikoniziranih papirjev. Sama tehnologija premazovanja je bila izredno zahtevna, še bolj zahtevno je bilo izdelati papir, ki bi ustrezal vsem pogojem, ki jih premazovanje s silikoni zahteva. Sam papir in izdelki so dosegali zelo visoke cene, število dobaviteljev papirja in predelovalcev je bilo zelo majhno. Glavne značilnosti, ki se od papirja zahtevajo, so:

- papir ne sme vsebovati snovi, ki bi lahko poškodovale katalizator (katalizator pomaga pri vezavi silikona na površino papirja)
- papir mora biti čimbolj "zaprt" (prodiranje silikona v notranjost papirja naj bi bila čim manjša)
- površina papirja naj bi vpila kar čim manj silikona (določene aplikacije zahtevajo nanos manj kot 1 g silikona na m²)

Glede na različne aplikacije, ki so se začele pojavljati, sta se razvili dve glavni vrsti osnovnih papirjev za premazovanje s silikoni:

1. Glassin (premazani, močno glajeni papirji), v angleščini poznani pod kratico SCK (Super Calendered Craft)
2. Mat premazani papirji, v angleščini poznani pod kratico CCK (Clay Coated Kraft)

Pri samem premazovanju s silikoni se občasno pojavljajo tudi drugi papirji, vendar v manjši meri. Velik del teh papirjev pa se premazuje tudi z PE (polietilen).

Glassin (slovenskega imena na žalost ne poznam) odlikuje zelo zaprta in gladka površina, papir se izdeluje na strojih, ki imajo velik kromiran valj (Yankee cilindri), ki je segret na visoko temperaturo). Papirji so tudi močno glajeni s posebnimi gladilniki (super kalander), ki omogočajo visoke linijske pritiske in izredno visoko gladkost in sijaj. Papirji so rahlo prosojni, običajno izdelani v rumeni, rjavi ali modri barvi. Odlikuje jih zelo nizka poraba silikona in odlična vezava le-tega s površino papirja. Verjetno najbolj razširjena uporaba teh papirjev je, da se uporabljajo kot nosilci samolepilnih etiket (z podobnimi izdelki se srečujemo v veleblagovnicah - deklaracije, nosilci črtnih kod ipd.). Njihova šibka točka je v glavnem to, da so zaradi razmeroma zapletenega in dragega postopka izdelave od 20 - 30% dražji kot mat premazani papirji.

Mat premazani papirji so se verjetno razvili kot alternativa zgoraj omenjeni kvaliteti, vendar pa so sčasoma postali nenadomestljivi za nekatere aplikacije

(obojestranski lepilni trakovi, nosilci nekaterih etiket, higienski proizvodi, avtomobilska industrija, kot nosilec za kompozitne materiale za letalsko industrijo ipd.). Sama tehnologija izdelave je manj zapletena, tako da je izdelava teh papirjev lažja, vendar pa je potrebno najti kompromis med ceno papirja in porabo silikona. Glede na velike pritiske na cene na vseh segmentih, od nabave surovin do končnih izdelkov, je po našem mnenju kvaliteta zelo perspektivna zaradi nižje cene, poleg tega pa ima tudi nekaj prednosti:

- papirji so bolj stabilni (manj nagnjeni k vihanju zaradi spremembe vlage po sušenju silikona,
- boljša možnost za tisk nepremazane strani,
- široka možnost uporabe in nižja cena.

Premazovanje s silkonom je zelo pogosto le osnovna faza obdelave papirja. Zelo pogosto se na plast silikona nanaša posebno lepilo, na katerega se nalepi papir (nosilec zapisa, npr. samolepilna etiketa), zelo pogosto pa tudi različni filmi in folije, ki jih nato potiskajo ali drugače obdelajo. Izdelke same srečujemo na vsakem koraku, od prometne signalizacije (prometni znaki, smerokazi, kašipoti) do pisanih reklam, ki jih srečujemo vsepovsod.

Dandanes poznamo tudi druge materiale, ki se uporabljajo kot materiali za premazovanje s silikonom. V angleščini jih imenujejo "release liners", kar bi lahko prevedli kot nosilec samolepilnih materialov. Zelo pogosto se uporabljajo različni filmi in folije (PE, PP, LDPE, HDPE, PVC...). Zadnja leta je uporaba teh materialov doživela pravi razcvet (nizka cena, bolj stabilna kvaliteta, manjša možnost napake pri silikoniziranju). Vendar pa so tudi ti materiali, tako kot vsi, ki imajo za osnovo nafto, pod hudim cenovnim pritiskom (v zadnjem letu porast cen od 30 - 40%). Vsi ti materiali pa imajo še eno slabost; osnovna surovina je nafta, ki ni obnovljiva surovina in je podvržena velikim cenovnim nihanjem. Poleg tega pa je ekološko manj sprejemljiva kot papir, ki je izdelan iz celuloze, ki se pridobiva iz obnovljivega naravnega vira, lesa, poleg tega pa je možno tudi recikliranje odpadkov.

V Goričanah izdelujemo le mat premazane papirje za premazovanje s silikonom, tehnologije za izdelavo Glassina nimamo. Smo pa v samem procesu izdelave optimizirali celotne stroške tako, da smo z izdelkom konkurenčni tako cenovno kot kvalitetno in v prihodnosti od tega produkta veliko pričakujemo.

4.2 Analiza gibanj na svetovnem (evropskem) tržišču

Letna proizvodnja papirja je glede na podatke iz leta 2004 dosegla 340 milijonov ton papirjev in kartonov. Evropska proizvodnja prispeva 29% delež v svetovni proizvodnji (99 milijonov ton). EU proizvede tudi 22% svetovne proizvodnje celuloze,

to je 38,7 milijona ton, svetovna proizvodnja je 176 milijonov ton. Slovenska papirna industrija je lani proizvedla 770.000 ton papirja in kartona ter 244.000 ton vlaknin (celuloza, lesovina). Papirna industrija v Evropi zaposluje neposredno 275.000 ljudi, posredno pa kar 1,8 milijonov ljudi. Če sem prištejemo še gozdarstvo, lesnopredelovalno industrijo in tiskarstvo, je neposredno in posredno zaposlenih kar 3,5 milijona ljudi. Evropa je največji svetovni izvoznik papirja in kartona. Proizvodnja v Evropi je v zadnjih desetih letih narasla za 35%. Kar 7% vseh investiranih sredstev v papirni industriji je bilo namenjenih za ekološki napredek, doseženi rezultati pa so izredni:

Navkljub 35% porastu proizvodnje v zadnjih desetih letih, so emisije bistveno zmanjšane:

- 25% manj CO₂,
- 65% zmanjšanje emisij SO₂,
- 10% zmanjšanje porabe energije na enoto proizvoda,
- 70% zmanjšanje BPK5 v vodah,
- 90% zmanjšanje AOX,
- padec KPK od 7kg/t na 1kg/t,
- 17% vse evropske energije iz odpadkov pridobi papirna industrija.

Kar 35% Evrope pokrivajo gozdovi, vendar to predstavlja le 5% svetovnih gozdov. Letni prirast lesa v Evropi je 800 milijonov kubičnih metrov lesa. Kar 90% vsega lesa, namenjenega industriji, prihaja iz Evrope, kar 46% pa ga porabi papirna industrija. Več kot 50% evropskih gozdov je certificiranih (skrbno upravljanje z gozdovi - forest management). Evropska papirna industrija letno uvozi 8 milijonov ton vlaknin, izvozi pa 15 milijonov ton izdelkov. Papirna industrija tudi izjemno uspešno uporablja sekundarna (reciklirana) vlakna, saj kar 60% vseh porabljenih pridobi z recikliranjem. Papirna vlakna se lahko reciklirajo do sedemkrat. Recikliranje je v letu 2000 povzročilo kar 28% zmanjšanje emisij CO₂. Papirna industrija je bila v preteklosti znana kot izjemno velik porabnik vode. Med leti 1990 do 2003 se je poraba vode zmanjšala za 40%. Slovenska papirna industrija je od leta 1997 do 2004 zmanjšala specifično porabo sveže vode iz 70 na 18 m³/tono.

Evropska papirna industrija proizvede 17% vse obnovljive energije in kar 28% energije iz biomase (lesni odpadki).

Evropska papirna industrija uspešno izpolnjuje vedno strožje okoljske direktive. Evropska strategija pravi, da bo evropska papirna industrija ostala konkurenčna in bo lahko izpolnila vedno strožje ekološke in tudi socialne pogoje v EU. Rast proizvodnje je brez dodatnih negativnih vplivov na okolje. Več kot 76% evropskih papirnic že ima vzpostavljen sistem ISO 14001.

Evropska papirna industrija ima tudi stalno rast, ki od leta 1995 do 2001 znaša 2,9%, kar je dvakrat več kot v ZDA. V obdobju od leta 1995 do 2004 je produktivnost narasla za 13%, v ZDA pa le za 7%.

Vsekakor pa so tudi težave; rast cen energije v zadnjih treh letih je od 50% - 75%, vedno več pa je tudi nelojalne konkurence, predvsem iz Daljnega Vzhoda, kjer praktično ne poznajo nikakršnih okoljskih omejitev in socialnega varstva.

Povprečna stroškovna struktura v evropski papirni industriji je naslednja:

- vlaknine 32%,
- stroški kapitala 19%,
- delovna sila 13%,
- energija 13%,
- kemikalije 12%,
- ostali proizvodni stroški 11%.

Zanimivost: evropsko združenje proizvajalcev specialnih papirjev PaperPlus je objavilo podatek, da les, ki je potreben za izdelavo vlaknin, potrebnih za izdelavo 2,5 milijona ton papirja, kot ga izdelajo papirnice, ki so članice združenja, zraste v dveh poletnih tednih samo v gozdovih Finske (Vir: CEPI - Confederation of European Paper Industries, 2005).

Trg papirjev, ki se uporabljajo za premazovanje s silikoni, je seveda bistveno manjši. V letu 2005 je bila dana ocena, da se je v tem letu porabilo 30 milijard m² silikoniziranih papirjev. Papirji še vedno predstavljajo daleč največji delež uporabljenih materialov, vendar pa ne smemo prezreti tudi folij in filmov, ki zavzemajo kar precejšen delež tržišča, kar je razvidno v preglednici:

Tabela 4.1 Prikaz deležev različnih vrst papirjev, ki se uporabljajo kot osnovni papirji za premazovanje s silikoni

Vrsta papirja	2004	2005	2006
Glasin	50%	50%	46,8%
PE	9%	10,5%	17,3%
Filmi	13%	13,5%	10,4%
Mat premazani papirji	21%	15,5%	12,9%
Ostali papirji	7%	10,5%	12,6%

Vir: AWA, 2006, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Da bi si te količine lažje predstavljali v nam bližjih kilogramih oz. tonah, smo kot predpostavko vzeli, da je povprečna teža papirjev, ki so namenjeni za premazovanje s

silikoni, 80gramov/m², kar pomeni, da se je v letu 2005 porabilo približno 2.400.000 ton različnih papirjev. Ker nas v glavnem zanima delež "clay coated" papirjev je ta številka približno 300.000 ton.

Poraba silikoniziranih materialov glede na mesto porabe v letih 2004, 2005 in 2006 je bila sledeča:

Tabela 4.2 Poraba osnovnih papirjev za premazovanje s silikoni po regijah

Regija	2004	2005	2006
Azija, Pacifik	23%	22%	20,6%
S Amerika	43%	39,6%	38,7%
Evropa	30%	31%	29,8%
Ostali svet	4%	7,4%	10,9%

Vir: AWA, 2006, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Iz zgornje tabele je razvidno, da se poraba manjša v zahodnem svetu, močno pa narašča v drugih predelih: v Aziji, Južni Ameriki, Vzhodni Evropi. Razlogov za to je več:

- politična stabilnost v Južni Ameriki, kar povzroča visoko in stabilno gospodarsko rast,
- povečana poraba v Vzhodni Evropi (poraba teh materialov močno zaostaja za ostalo Evropo),
- bliskovit razvoj azijskih trgov, predvsem izstopata Indija in Kitajska, prav tako se tudi vedno več te proizvodnje seli na Daljni Vzhod.

Analitiki v obdobju od 2003 do 2010 predvidevajo na teh področjih daleč nadpovprečno rast porabe, kar je razvidno iz naslednje tabele:

Tabela 4.3 Predvidena rast porabe osnovnih papirjev za premazovanje s silikoni

Regija	Predvidena rast porabe
S Amerika	4%
Evropa	3%
V Evropa	8%
Azija	10%
Kitajska	15 - 20%
J Amerika	22%
Ostali	6%

Vir: AWA, 2006, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Silikonizirani materiali se uporabljajo za (2006):

Tabela 4.4 Prikaz porabe osnovnih papirjev za premazovanje s silikoni

	Delež porabe
Etikete (kar polovica te količine je namenjena označevanju izdelkov)	50,5%
Higiena, medicina	12%
Lepilni trakovi	10,9%
Industrija	9,1%
Grafika (označevanje)	5,8%
Kuverte	1,9%
Ostalo	9,8%

Vir: AWA, 2006, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Posamezne izdelke bi lahko opisali po sledečih definicijah:

- *Izdelki za grafično označevanje (usmerjanje):* "Graphic Arts": so materiali z informacijami (pisnimi ali grafičnimi), ki se pritrjujejo na objekt, lahko tudi kot samolepilni material. Življenjska doba je več kot eno leto, običajno so večjih dimenzij.
- *Etikete:* opis izdelka je podoben opisu zgoraj, uporaba je podobna. Življenjska doba je običajno manj kot eno leto, običajno so manjših dimenzij.
- *Trakovi:* samolepilni trakovi (morajo imeti nosilec), uporabljajo se za pritrjevanje, držanje in kot vezni element. Lahko so lepijo eno ali dvostransko, lahko so prosojni.
- *Medicinski izdelki:* so samolepilni izdelki, ki se uporabljajo v medicini in za osebno higieno in potrebujejo nosilec (silikoniziran papir). Uporabljajo se za pritrnitev elektrod, obliže, posebni medicinski trakovi, prav tako pa za higienske vložke, kot pritrjevalo za plenice in za plenice za inkontinenco.
- *Industrijski izdelki:* izdelki s kombinacijo različnih aplikacij in končnih uporab, ki potrebujejo silikoniziran papir kot nosilec. Uporaba za vodotesne membrane, tesnila, pene, abrazive, kompozitne materiale, kuverte, okenske folije ipd.

Napoveduje se rast na vseh področjih, še posebno pa se izpostavlja tržišče medicinskih izdelkov zaradi staranja populacije in vedno večje uporabe higienskih vložkov pri ženskah.

V svetu naj bi bilo danes več kot 300 premazovalcev s silikoni, od tega jih je 180 integriranih - pomeni, da izdelujejo osnovni papir za premazovanje.

Ob vseh teh podatkih zagotovo ne smemo pozabiti plastičnih materialov. Uporaba teh materialov je v vzponu, proizvajalci umetnih mas zagotavljajo izredno velika sredstva za popularizacijo teh materialov, pa tudi investicije v uporabo filmov in folij so nekajkrat večja kot za papir. Vedeti tudi moramo, da so ti materiali za nekatere aplikacije nepogrešljivi zaradi določenih lastnosti, ki jih papir nima (optične lastnosti ipd.).

Vsi ti materiali so močno povezani s surovo nafto in vsem kar sodi zraven. Zaradi izredno povečane porabe (predvsem Kitajska), se ti materiali dražijo skupaj z nafto. Podatek, ki govori v prid papirju je tudi, da so cene filmov in folij v zadnji dveh letih narasle od 30 - 50%. Vsi ti materiali se s pomočjo bogatega naftnega lobija predstavljajo kot moderni in modni. Vsemu navkljub pa zadnja dogajanja predvsem v zahodnih družbah kažejo na to, da ekologija postaja vedno bolj pomemben del potrošniškega obnašanja. Papir ima zaradi tega izredno prednost, saj je izdelan iz obnovljivih surovin, poleg tega pa je papirna industrija ena vodilnih v skrbi za okolje.

Strokovnjaki s tega področja so si edini, da bo papir v bitki za tržišče zagotovo premagal filme in folije, saj se tudi sama tehnologija izdelave ustreznih papirjev zelo hitro spreminja in potencial papirja še zdaleč ni izkoriščen, saj nove tehnologije omogočajo nesluten razvoj novih uporab in aplikacij.

Najpomembnejše prednosti papirjev kot nosilnih materialov so:

- Stroškovno zelo ugodni zaradi visokih hitrosti predelave in stabilnih cen (nihanje cen je bistveno manjše kot pri folijah in filmih).
- Zelo zanesljiva oskrba (proizvajalci razpršeni po vsem svetu, glavni material, celuloza, je hitro obnovljiv naravni vir).
- Vsestranska uporabnost (enostaven za predelavo in zelo uspešno se ga uporablja z ostalimi materiali, kvaliteta papirjev se zelo pogosto prilagodi posameznim uporabnikom - narejeno po meri).

Na splošno bi lahko rekli, da je rast porabe izdelkov, ki so neločljivo povezani z uporabo papirjev, ki jih izdelujemo, ugodna. Lahko si mislimo, kakšen vpliv ima na primer, če v milijardni Kitajski poraste poraba papirja na prebivalca za en sam kilogram. To pomeni milijon ton papirja, samo na Kitajskem. Gibanje svetovne populacije naj bi se gibalo kot kaže spodnja tabela.

Tabela 4.5 Predvidena rast svetovnega prebivalstva po regijah v obdobju od leta 2000 do 2050

Leto Regija	2000		2020		2050	
	Prebivalstvo (v Mio)	%	Prebivalstvo (v Mio)	%	Prebivalstvo (v Mio)	%
Afrika	812.466	13%	1.228.176	16%	1.936.952	21%
J Amerika	522.929	9%	666.955	9%	782.903	9%
S Amerika	314.968	5%	375.000	5%	437.950	5%
Evropa	728.463	12%	714.959	9%	653.323	7%
Oceanija	30.949	1%	38.909	1%	47.572	1%
Azija	3.675.799	60%	4.553.791	60%	5.217.202	57%
Svet	6.085.574	100%	7.577.790	100%	9.075.902	100%

Vir: AWA, 2006, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Ta tabela prikazuje, da se bo v že zelo bližnji prihodnosti težišče pomaknilo iz Zahoda na Daljni Vzhod, kar bo povzročilo velike premike v svetovni ekonomiji.

Že danes je Kitajska pravi motor svetovne ekonomije, saj 1,3 milijarde ljudi predstavlja pravzaprav nedojemljiv trg. Zadnja leta je Kitajska dosegala sledeče letne rasti BDP-ja:

Tabela 4.6 Prikaz rasti kitajskega gospodarstva

Leto	Rast BDP
2002	9,1%
2003	10%
2004	10,1%
2005	9,9%

Vir: AWA, 2006, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

V tej veliki deželi je še vedno 900 milijonov kmečkega prebivalstva, ki od te velike gospodarske rasti praktično nima nič. Vse bogastvo je koncentrirano okrog velikih mest ob vzhodni Kitajski obali. Danes praktično ni velikega podjetja, ki nima zelo tesnih povezav s tem velikim trgom.

Tudi rast tržišča, ki je povezana z silikoniziranimi nosilci, je izredna. Kar za 5% presega rast BDP-ja, in je v letu 2002 dosegla kar 14,1% letno rast. Med letom 2005 in 2008 predvidevajo, da bo poraba samolepilnih materialov rasla z letno rastjo 5,3%. Tudi domača industrija, ki proizvaja samolepilne etikete, raste z letno rastjo med 15 in 20%,

trenutno pa le dobra polovica izpolnjuje stroge mednarodne kriterije povezane z kvaliteto, vsebnostjo kemikalij in podobno.

Tabela spodaj prikazuje porabo samolepilnih materialov v posameznih državah na prebivalca:

Tabela 4.7 Prikaz porabe samolepilnih materialov po državah

Država	Poraba samolepilnih mat./ (m ²) preb.
ZDA	16
Danska	15
Japonska	12,6
Nemčija	10
Kitajska	0,5 - 0,6

Vir: AWA, 2005, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Bodoči razvoj še vedno prinaša veliko poslovnih priložnosti za tuje investitorje, vendar pa morajo potencialni investitorji računati na nekatere omejitve, ki so izredno pomembne:

- *Rast tržišča:* visoka industrijska rast, ki je posledica naraščajočega domačega povpraševanja in povečanega izvoza.
- *Tehnologija:* proizvodnja in tehnološka oprema se izpopolnjujeta.
- *Izdelki:* močna proizvodnja enostavnih, nezahtevnih izdelkov, nezmožnost proizvodnje visoko zahtevnih in visoko kakovostnih izdelkov.
- *Surovine:* podvržene nihanjem cen surovin (npr folije, filmi).
- *Povezovanje industrije:* je mogoča, vendar predvsem povezava podjetij, ki proizvajajo enostavne izdelke.
- *Tržišča po pomembnosti:* usmeritev bo nihala med oskrbovanjem domačega tržišča in iskanjem možnosti za prodor na tuja.
- *Cena izdelkov:* močna domača konkurenca po zniževala nivo cen in s tem bodo padale marže in zaslužek, izjema bodo izdelki z visoko dodano vrednostjo, namenjeni za najbolj zahtevne uporabe.
- *Mednarodna trgovina:* predvideva se pospešen prodor na tuja tržišča, predvsem na področju etiket, predvsem tistih, ki so namenjene manj zahtevnim aplikacijam.

Tudi Južna Amerika je področje, ki postaja zelo zanimivo tržišče. Stabilnejše politične razmere in s tem tudi gospodarski pogoji, dajejo temu območju velik zagon. Da so aktivnosti v polnem zamahu, nam prikazuje naslednja tabela:

Tabela 4.8 Predvidena rast prebivalstva in BDP-ja za obdobje 2005 – 2009

Južna Amerika	2005	Napoved 2009	Rast 2005 - 2009
Prebivalstvo (v Mio)	348	364	4,6%
BDP (v milijard USD)	1446	1886	30,4%
BDP na prebivalca (nominalno v USD)	4086	5109	25,0%

Vir: AWA, 2005, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Zgovorna je tudi tabela porabe papirja na prebivalca v letu 2004

Tabela 4.9 Prikaz porabe papirja na prebivalca v letu 2004 v posameznih regijah

	Število prebivalcev (v milijonih)	Poraba papirja (kg/prebivalca)
EU	455	187
Evropa (brez EU)	280	39
S Amerika	329	267
J Amerika	552	33
Afrika	882	6
Kitajska	1306	42
Ostala Azija	1388	27
Japonska	127	247
Oceanija	31	203

Vir: AWA, 2005, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Iz tabele je jasno razvidno, da je poraba v Aziji, J Ameriki in Afriki daleč pod porabo zahodnega sveta, zato lahko na teh področjih pričakujemo skokovito rast porabe papirja, ki bo sledila stabilnim političnim razmeram in ugodnim ekonomskim gibanjem, ki smo jim priča v zadnjem obdobju.

Naslednja tabela prikazuje naraščanje porabe papirja v posameznih državah Latinske Amerike:

Tabela 4.10 Primerjava porabe papirja na prebivalca v letu 2003 z ocenama porabe 2010 in 2015 za države Južne Amerike

Država	2003 (kg/preb.)	2010 (kg/preb.)	2015 (kg/preb.)
Argentina	45	55	59
Braziliya	39	45	49
Čile	57	72	79
Kolumbija	24	29	31
Peru	14	18	19
Venezuela	18	28	29

Vir: AWA, 2004, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Južna Amerika postaja izredno pomembna proizvajalka celuloze, predvsem iz evkaliptusa, ki ga tudi zelo uspešno gojijo na plantažah. Trenutno tam proizvedejo 16,9 milijonov ton celuloze, glede na napovedane nove investicije v proizvodnjo celuloze, pa se bo količina proizvedene celuloze do konca leta 2007 povečala za kar 4,3 milijone ton, to je za 25%.

Proizvodnja papirja znaša 5,3 milijonov ton, večjih investicij na tem področju se ne pričakuje, tako da do konca leta 2010 pričakujejo porast proizvodnje za 1,3 milijonov ton.

Južna Amerika porabi približno 7% (1,92 milijarde m²) vseh papirjev, ki služijo kot nosilec za samolepilne materiale, vendar pa se do leta 2010 predvideva kar 16,6% letna rast. Delež mat premazanih papirjev (CCK) je 20%. Poraba samolepilnih materialov po prebivalcu znaša le 4,5 m², kar pa je še vedno veliko več kot pa Azija, ki porabi 1,8 m². Kar 51% vseh materialov porabi Braziliya. Predvideva se, da bodo tržišča, povezana s samolepilnimi materiali, do leta 2010 rasla z dvomestnimi številkami.

Strokovnjaki predvidevajo, da je po viharnih zadnjih letih Latinska Amerika na poti zdrave in stabilne gospodarske rasti. Investicije v proizvodnjo papirja in vlaknin so bile v zadnjih letih precejšnje, tako da se predvideva, da bo proizvodnja vlaknin pokrila potrebe proizvajalcev papirja. Pričakuje se močna rast porabe samolepilnih materialov, zaradi močnega povpraševanja, ki ga dodatno pospešuje rast prihodkov. Poraba samolepilnih materialov naj bi se v obdobju 2004 do leta 2010 podvojila.

4.3 Razvoj izdelka od leta 1997 do danes

Kot sem že omenil na začetku, je bila tovarna postavljena z namenom izdelovanja osnovnih papirjev za premazovanje za izdelavo samokopirnih papirjev in papirjev za računalniške obrazce. Zaradi spreminjanja tržišča in povečanih kapacitet, smo v letu 1996 začeli z razvojem osnovnih papirjev za premazovanje s silikonom. Prve količine so bile prodane v letu 1997, do koder sega tudi analiza, predstavljena v tej diplomski nalogi. Če danes pogledamo nazaj lahko trdimo, da je bila odločitev za proizvodnjo teh papirjev izredno smela, saj je bilo podjetje v precejšnjih težavah, projekt, ki smo se ga lotili, pa zagotovo eden bolj zahtevnih. Tehnologija in znanje, ki je bilo takrat na voljo, je bilo izredno skromno. Papir se je razvijal tudi v sodelovanju s kupcem, ki je bil z nami od začetkov in je še dandanes in velja za izredno ugledno podjetje na področju premazovanja s silikoni in je za nas tudi izredna referenca. Sam izdelek se od leta 1997 pa do leta 2004 na žalost ni bolj razvil, tako da so bile tako proizvedene in prodane količine daleč premajhne, da bi se razvoj lahko uspešno nadaljeval. Letne količine prodanega papirja so se gibale med 500 in 1000 tonami, kar je bilo daleč premalo, da bi izdelek lahko normalno zaživel. Kljub manjšim spremembam v kvaliteti po vgradnji novega premaznega agregata v letu 1999, se teh kvalitet ni načrtno razvijalo, tako da rezultati, ki smo jih dosegali na tržišču, niso bili zadovoljivi. Nivo cen, ki smo jih na tržišču dosegali sicer ni bil slab, vendar so bile količine prodane bolj ali manj po inerciji, brez pravega načrta. Večjih težav s samim izdelkom sicer ni bilo, več težav nam je povzročala manipulacija z papirjem v skladišču in množica manjših napak, ki niso bile posledica izdelave na papirnem stroju, ampak poznejših, dodelavnih faz. Vse te napake so povzročale slabo voljo tako v tovarni kot pri kupcih, ki so vsemu navkljub vztrajali pri zgoraj omenjenih letnih količinah. Prvi premik se je zgodil v letu 2003, ko smo se z izraelskim kupcem dogovorili o specifikaciji, ki naj bi jo papir imel. Vsaka izdelava je bila še posebej pod nadzorom tehnologije in kontrole kvalitete, tako, da smo se reklamacijam praktično popolnoma izognili, kupec pa je bil z kvaliteto zadovoljen. To je bil tudi vzrok, da se je o celem projektu začelo razmišljati kot o projektu, ki bi ga mogoče lahko začeli peljati drugače. Pred tem smo že nekajkrat zelo resno govorili o možnosti, da ta program ukinemo, saj je celoten projekt že od samega začetka stal na mestu.

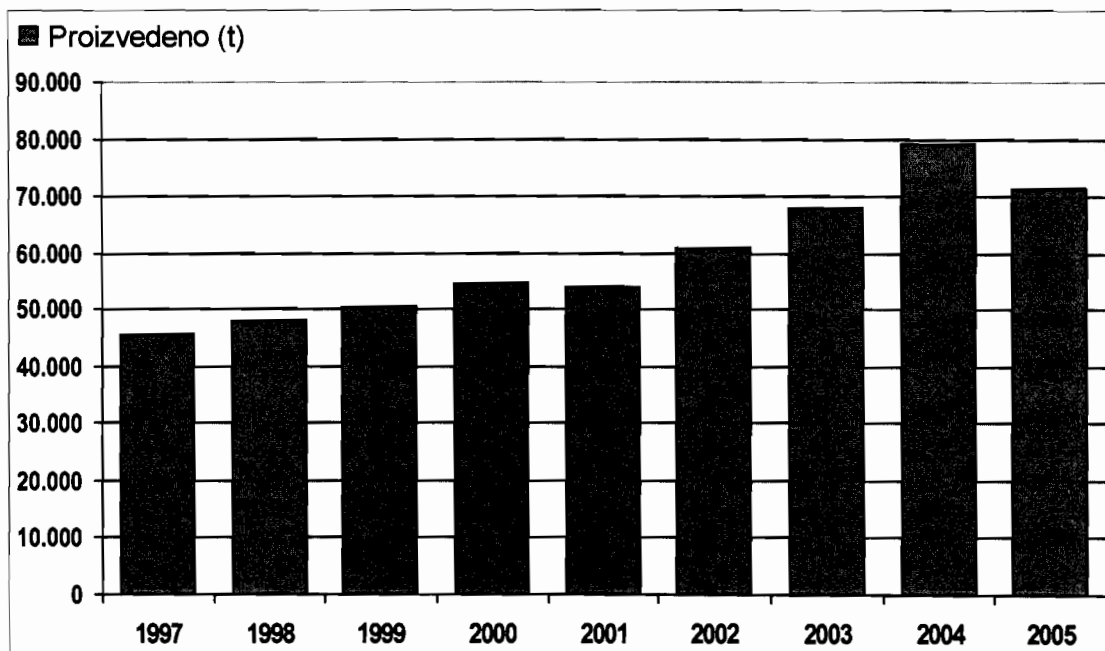
V začetku leta 2004 je bila sprejeta najbolj pomembna odločitev glede siliko papirja: vodstvo podjetja je oddelku prodaje in tehnologije dalo nalogo, da preveri, kam lahko pripeljemo projekt siliko papirjev. Naloga je bila zaupana Direktorju razvoja in tehnologije in meni, ki sem v prodaji opravljal delo vodje prodajnega področja, vendar sem v preteklosti kar nekaj let nabiral tudi dragocene izkušnje iz proizvodnje papirja, prav tako pa sem leta 1994 diplomiral na Fakulteti za Kemijo in Kemijsko tehnologijo,

smer papirništvo in si pridobil naziv Inženirja papirniške tehnologije. S pomočjo nizozemskega partnerja, ki je imel s temi papirji že kar nekaj izkušenj, smo se lotili prvih korakov raziskovanja trga. Postala sva redna udeleženca vsakoletne konference na temo materialov, ki se premazujejo s silikoni in uporabljajo kot nosilci samolepilnih materialov. Na teh konferencah so vedno prisotni predstavniki podjetij, ki se ukvarjajo z temi materiali in krog kontaktov in novih kupcev se je počasi širil, istočasno pa so se povečevale tudi aktivnosti v zvezi z siliko papirji. V nadaljevanju naloge bo jasno prikazano, kakšni so bili rezultati načrtnega dela. Naj za začetek navedem, da za letos načrtujemo med 5000 in 6000 ton prodanih siliko papirjev, plan do leta 2008 pa je 8000 ton. Po trenutnih podatkih, ki so na voljo, in prvih rezultatih testiranj, ki smo jih opravili po rekonstrukciji papirnega stroja, pa je optimizem še večji in prav lahko se zgodi, da bo končna številka še višja. V nadaljevanju analize izdelave siliko papirjev, bom dodatno komentiral in opisal razvoj izdelka tako s proizvodne kot tudi prodajne strani.

4.3.1 Proizvodnja od leta 1997 do 2005

Kot sem že navedel, so se prve količine teh papirjev začele prodajati v letu 1997. Na grafu spodaj je prikazano, gibanje proizvedenih količin vseh papirjev od leta 1997 do leta 2005.

Graf 4.1 Prikaz proizvedene količine papirja v Goričanih v letih od 1997 – 2005



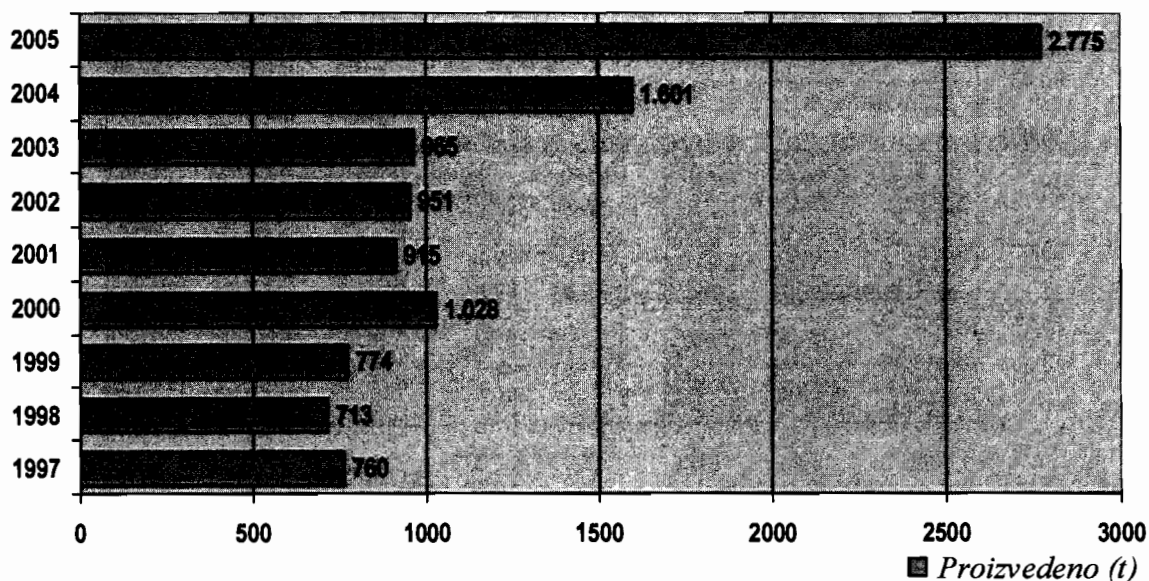
Vir: Prodajno poročilo Papirnice Goričane d.d. 1997 - 2005

Iz grafa vidimo, da se je proizvodnja od leta 1997 vsako leto povečevala. Vedeti moramo, da se je po zaprtju proizvodnje celuloze podjetje znašlo na robu preživetja, in je moralo praktično začeti od začetka. Zaradi težav v podjetju si je veliko delavcev našlo drugo zaposlitev in podjetje ni imelo druge možnosti, kot po najboljših močeh sestaviti kar najboljše posadke za delo v proizvodnji. V letu 1999 so rezultati preteklih let omogočili investicijo v nov premazni agregat, ki je podjetju omogočil, da je na tržišče prodrlo z povsem prenovljenim izdelkom, mat premazanimi grafičnimi papirji, ki so še v istem letu doživeli izreden uspeh na tujih tržiščih. S to investicijo si je podjetje začelo utirati pot tudi na tržišče, na katerem pred investicijo praktično ni bilo prisotno.

Naslednji prelomni trenutek je leto 2001, ko je bila povečana hitrost papirnega stroja iz 600 na 800 m/min, poleg tega pa je bila kupljena tudi nova pakirna linija za zvitke in nov odvijalni del pri stroju za rezanje formata. Posledica povečanja hitrosti je bila prvič prekoračena meja 60.000 ton. Proizvedena količina v letu 2003 in rekordna količina v letu 2004 je bila rezultat načrtnega dela v vseh oddelkih in ugodnih tržnih razmer, ki so v letu 2004 vladale na trgu. Leta 2005 se je situacija na trgu bistveno spremenila, kar je delno vplivalo tudi na proizvedeno količino. Drugi dejavnik, ki močno vpliva na proizvedeno količino, je tudi povprečna gramska teža proizvedenih papirjev. Manjša kot je povprečna gramska teža, manjša je količinska proizvodnja. V letu 2004 je bila proizvedena količina več kot trikrat večja, kot pa je bila planirana kapaciteta papirnega stroja ob njegovi postavitvi.

4.3.2 Proizvodnja siliko papirjev

Graf 4.2 Količine proizvedenega siliko papirja po letih



Vir: Prodajno poročilo Goričane d.d. 1997 - 2005

Iz grafa je lepo razvidno gibanje prodanih količin po letih. Vidimo, da so se prodajne količine minimalno spreminjale. Delež siliko papirjev je dosegal sledeče deleže glede na celotno proizvodnjo:

Tabela 4.11 Prikaz deleža siliko papirjev v celotni proizvodnji v letih 1997 do 2005

Leto	Delež v %
1997	1,67
1998	1,48
1999	1,53
2000	1,88
2001	1,70
2002	1,56
2003	1,42
2004	2,02
2005	3,89

Vir: Prodajno poročilo Goričane d.d., 1997 – 2005

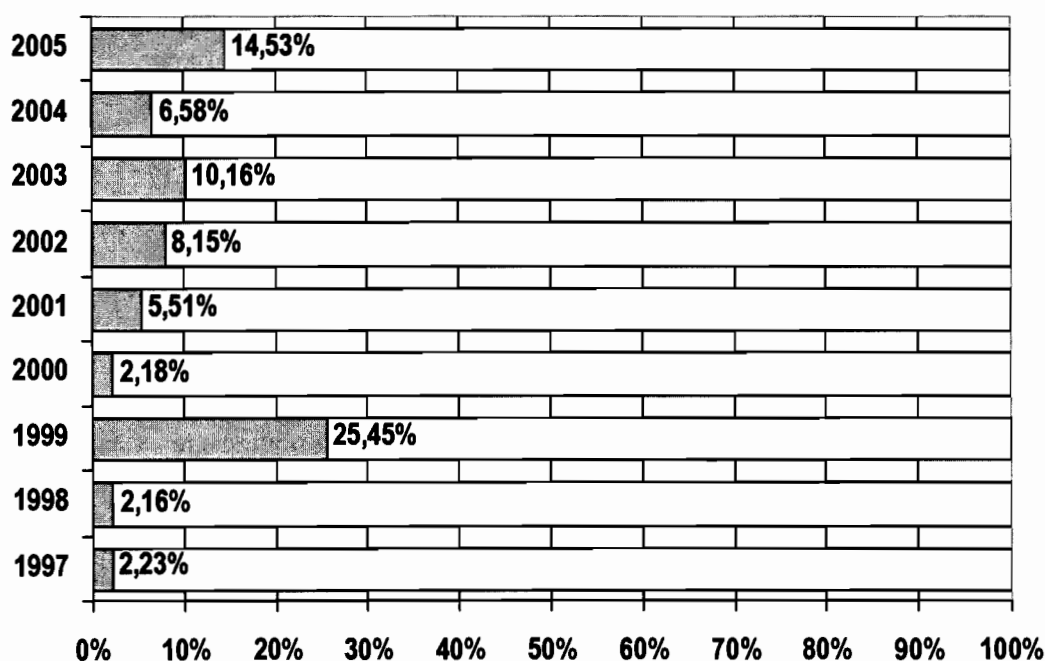
Razlog za praktično nespremenjene prodane količine je verjetno iskati v nezadostnem ali neprimernem trženju tega izdelka. Če danes pogledamo za nazaj, bi se z načrtnim delom verjetno lahko doseglo precej več. Po letu 2000 se je močno okrepil oddelek tehnologije, kar je pripomoglo k napredku na praktično vseh področjih. Kadrovske okrepitve so omogočile, da so bile spremembe v proizvodnji hitrejše, hkrati pa se je začela spreminjati tudi splošna miselnost, da bo potrebno najti izdelke, kjer je možno doseči boljši rezultat. Izdelek doživi prvo večjo spremembo v letu 2004, ko se količina prodanega papirja poveča za več kot 60%, kar je zagotovo posledica resnega in načrtnega dela na promociji izdelka. Tudi v letu 2005 je prodaja dosegla več kot 57% rast, kar nas je dokončno prepričalo, da je naša usmeritev prava in da so postopki ki smo jih uporabili, pravilni. Prodajni rezultati so nas vzpodbudili, da smo projekt začeli voditi še bolj ambiciozno kot doslej. Posledica teh dogodkov je, da so nam vrata v papirnice, ki izdelujejo podobne papirje, zaprta (ogled proizvodnje ni možen), kar potrjuje, da postajamo pomemben igralec na tržišču in da nas konkurenca vedno bolj spoštuje.

4.3.3 Prihodki od prodaje siliko papirjev

Prihodki od prodaje siliko papirjev postajajo vse pomembnejši. Razlog za to so povečane količine prodanega papirja, delno pa tudi velike spremembe na svetovnem

(evropskem tržišču). Še leta 2001 je bila skupina mat premazanih papirjev najbolj donosen proizvod, v letu 2005 in 2006 pa je nivo cen zaradi prevelikih kapacitet tako močno padel (oz. zaostal za rastjo cen surovin, energije in drugih stroškov), da v celi Evropi komaj najdemo področje, kjer cene še prinašajo del zaslužka. Proizvodi, ki so bili še pred nekaj leti popolnoma eksotični proizvodi, so danes ključni produkti s katerimi podjetje ustvarja pozitiven rezultat. Kot vidimo v grafu, se delež čistih prihodkov, ki smo jih ustvarili z tem proizvodom, strmo dvigajo. Odstotek doprinosa še posebej izstopa v letu 1999, vendar le tega ne moremo šteti kot popolnoma točnega, saj v tistem letu podjetje ni poslovalo pozitivno.

Graf 4.3 Delež čistega dobička iz prodaje siliko papirjev glede na celoten rezultat



Vir: Prodajno poročilo Goričane d.d., 1997 - 2005

4.3.4 Projekcija na leto 2006

Kot orientacijo lahko uporabimo tudi polletne rezultate letošnjega leta, da ugotovimo, kakšna gibanja smo imeli v polletju in kaj lahko pričakujemo do konca leta. Predvidevamo pa, da se bo rast glede na nove tehnične zmožnosti povečevala hitreje, kot je razvidno iz rezultatov, ki smo jih dosegli v prvem polletju.

Naslednja tabela prikazuje pričakovane rezultate ob koncu leta 2006:

Tabela 4.12 Pričakovani rezultati v letu 2006, glede na polletne rezultate prodaje

Leto	Rezultat
Prodaja siliko papirjev v letu 2005	2408,119 ton
Prodaja siliko papirjev v letu 2006 (januar-junij):	2065,317 ton
Predvidena prodana količina konec leta 2006:	4130,634 ton
Rast v letu 2006:	71,5%

Vir: Prodajno poročilo Goričane d.d. (januar-junij), 2006

Podatki iz zgornje tabele kažejo, da bo rast v tem letu glede na preteklo leto kar 71,5%, kar je največja rast od kar se ta papir izdeluje. Glede na to, da imamo v "ognju" kar nekaj projektov, lahko realno pričakujemo, da bo rast glede na lansko leto še večja. Kakšen delež proizvodnje bo predstavljala proizvodnja siliko papirja, nam kaže naslednja tabela:

Tabela 4.13 Delež siliko papirjev glede na celotno proizvodnjo - projekcija 2006

Leto	Rezultat
Delež siliko papirjev v letu 2005	3,89%
Delež siliko papirjev v letu 2006 (januar-junij):	6,45%

Vir: Prodajno poročilo Goričane d.d. (januar-junij), 2006

Podatek iz tabele sicer prikazuje velik rast deleža siliko papirjev v proizvodnji, vendar ni popolnoma zanesljiv, saj je proizvodnja zaradi rekonstrukcije papirnega stroja v juniju letos imela tritedenski zastoj (ni bilo proizvodnje, večja količina siliko papirjev je bila zaradi tega proizvedena v maju), vendar je dejstvo, da delež siliko papirjev v proizvodnji narašča.

Kot je bilo razvidno iz *Grafa 4.3*, je bil delež siliko papirjev v letu 2005 pri čistem donosu kar 14,53%. Poslovna situacija v letu 2006 je bistveno slabša kot v letu 2005, saj se razmere na tržišču še naprej zastrujejo, predvsem zaradi prevelikih kapacitet v Evropi (izvoz je otežen zaradi slabega tečaja ameriškega dolarja, saj je večina prekomorskih trgov dolarskih), kar je že povzročilo stečaje večjih papirnic po celi Evropi. Projekcija prodaje siliko papirjev za prvo polletje letos kaže kar 70% povečanje. Poleg teh dejavnikov moramo vzeti v obzir tritedensko zaustavitev proizvodnje zaradi rekonstrukcije, kar je precej doprineslo k slabšemu rezultatu. Vsekakor pa upamo, da bomo to nadomestili v drugi polovici leta. Iz podatkov prvega polletja lahko vidimo, da imajo siliko papirji pozitiven rezultat, ki je dvakrat višji od vseh ostalih papirjev skupaj, kar veliko pove o pomembnosti tega proizvodnega programa, pa tudi o pomembnosti

odločitve, da se mora manjše podjetje, kot je naše, osredotočiti na bolj specialne produkte, ki omogočajo ustvarjanje boljšega rezultata.

4.3.5 Načrti do leta 2008

Rezultati zadnjih dveh let in polovice letošnjega leta so izredno obetajoči in potrjujejo, da je uporabljen pristop pravilen. V letošnjem letu smo navezali stike z dvema novima predelovalcema, ki sta med največjimi v Evropi. Zaenkrat smo na stopnji testiranja vzorcev in splošnega pregleda s strani potencialnega kupca, vendar so prve novice vzpodbudne. Poleg tega smo prepričani, da bomo nekaj kupcev našli tudi zunaj Evrope, saj je tehnologija premazovanja s silikoni vedno bolj dostopna, zato pričakujemo, da se bo intenzivno selila tudi v druge države, ki so zelo pomembne zaradi zelo visoke gospodarske rasti (Turčija, Bližnji vzhod..). Pričakujemo, da se bo količina prodanega papirja v letu 2008 približala 8.000 tonam, v naslednjih dveh letih pa pričakujemo prodajo 10.000 ton siliko papirjev. Prve izdelave po rekonstrukciji papirnega stroja so pokazale izreden dvig najpomembnejših parametrov, kar nam bo vsekakor izredno pomagalo pri doseganju zastavljenih ciljev.

4.4 Nov trženjski pristop od leta 2004 dalje

Kot je bilo zgoraj prikazano, se od samega začetka izdelave pa vse do leta 2004 na področju siliko papirjev ni naredilo nič takega, kar bi lahko povečalo prodajo teh papirjev. Zaradi tega se je pojavilo kar precej problemov, in sicer:

- papir se je izdeloval v več različnih gramaturah, to pa pomeni, da so bile naročene količine zelo majhne, kar je onemogočilo doseganje optimalne kvalitete, poleg tega pa povzročalo veliko dodatnih stroškov zaradi slabšega izkoristka papirnega stroja,
- zaradi majhnega števila kupcev ni bilo možno pridobiti takšnih dimenzij zvitkov, ki bi omogočali optimalen izkoristek širine papirnega stroja (povečan izmet v proizvodnji),
- proizvodnja ni imela nikakršnih informacij s tržišča in od kupcev, kar je onemogočalo nadaljnji razvoj proizvoda,

Vse te težave so pripeljale tako daleč, da se je začelo resno razmišljati o smiselnosti nadaljevanja tega projekta, saj na koncu predora nismo videli svetlobe. Vodstvo podjetja je sprejelo sklep, da se razišče smiselnost nadaljevanja s tem projektom. Za ta projekt bil zadolžen Direktor razvoja in tehnologije in jaz kot predstavnik prodaje. Ker nismo imeli praktično nobenih informacij smo sklenili, da se udeležimo svetovne konference

na temo nosilnih materialov za silikoniziranje, ki je bila v Helsinkih, na Finskem. Tam sva pridobila prepotrebne informacije in navezala zelo pomembne stike in tudi spoznala nekaj kupcev. Prav na tej konferenci sva pridobila prvega kupca, ki je bil pripravljen za sodelovanje z nami. Kupec je zelo močno prisoten na higienskem trgu, ki je sicer izredno velik, vendar pod največjim cenovnim pritiskom. Po nekaj dobavah smo na podlagi informacij iz njegove proizvodnje pripravili prvo spremembo izdelka, ki se je na koncu pokazala kot odločilna za naš preboj na trgu higienskih pripomočkov. S spremembo smo tudi znižali stroške izdelave za več kot 10%, kar nam je omogočilo, da smo se lahko postavili ob bok drugim dobaviteljem in jim enakovredno konkurirali. Sama sprememba je omogočila tudi izredno kvalitetno končno dodelavo polizdelka. Prvič smo tudi pridobili takšne širine zvitkov, ki so bili optimalni za izkoristek celotne širine papirnega stroja. Ker se nam je sama konferenca zdela zelo koristna, tako za pridobivanje informacij, kot za navezovanje novih stikov, se je zdaj udeležujemo vsako leto.

Istočasno smo začeli z obiski dotedanjih kupcev in začeli navezovati stike, ki bi obe strani pripeljale do boljših rezultatov. Dogovorili smo se, da se dobimo vsaj dvakrat letno, če je le mogoče enkrat pri kupcu, enkrat pa v Goričanah. Dogovorili smo se tudi, da naj bi se sestankov udeleževali tudi ljudje iz proizvodnje in prodaje, da bi imeli čim širši nabor informacij. Dogovorili smo se tudi, da posel delamo brez posrednikov, če pa posredniki so, se vsi sestanki vodijo ob njegovi prisotnosti tudi s predstavniki našega podjetja.

Ob vsakoletnih srečanjih z agenti, ki jih imamo v Goričanah, smo jim sproti predstavljali aktivnosti na področju siliko papirjev in tudi drugih novostih, ki smo jih vzporedno vodili. Izkazalo se je sledeče:

- del agentov ni bil pripravljen investirati časa in denarja, ki bi bila potrebna za uspešno trženje specialnih papirjev,
- nekateri agenti niso imeli dovolj znanja, da bi lahko tržili specialne papirje,
- nekateri so se enostavno "prestrašili" in izrazili dvom o uspešnost projekta,
- nekateri so idejo takoj vzeli za svojo in takoj pristopili k iskanju potencialnih odjemalcev.

Dogovorili smo se, da bomo uporabili tiste agente, ki so izrazili pripravljenost za trženje specialnih papirjev, ostala področja pa bomo delno pokrivali sami oz. bomo poiskali nove agente.

Istočasno tudi intenzivno iščemo potencialne odjemalce tudi v drugih državah, kjer z našimi produkti sploh nismo prisotni. Prav tako zbiramo informacije s trga in smo pripravljeni na morebitne spremembe, da bi zadostili potrebam predelovalcev in jim omogočili, da bi bili uspešni na novih področjih z našim papirjem.

Glavne značilnosti evropskega tržišča siliko papirjev

Pri predstavitvi razmer na evropskem tržišču bom predvsem izpostavili segment mat premazanih papirjev. Za Goričane je ta segment najpomembnejši, saj so vse naše tehnične in prodajne aktivnosti usmerjene na ta segment, ki je seveda precej manjši kot pa delež vodilnega izdelka, vendar pa postaja vedno bolj pomemben. Kljub temu, da papir cenovno prenese tudi transport na daljše razdalje (zaradi višje dodane vrednosti možen transport tudi na druge kontinente), nam je jasno, da je naše glavno tržišče v Evropi. Še posebno pozornost bomo posvetili dogajanjem v Vzhodni Evropi, ki po porabi teh materialov močno zaostaja za Zahodno Evropo.

Za začetek pogledjmo, katere kvalitete se danes uporabljajo na svetu (podatki veljajo za leto 2003):

Tabela 4.14 Pregled kvalitet papirjev, ki se uporabljajo kot siliko papirji za leto 2003

Kvaliteta papirja	Delež v %
Glassin	57%
Mat premazani papirji (tudi naše kvalitete)	15%
Papirji za premazovanje s PE	10%
Filmi, folije	10%
Ostali papirji	8%

Vir: AWA, 2005, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Glavne skupine izdelkov so sledeče (podatki veljajo za leto 2003):

Tabela 4.15 Prikaz glavnih skupin izdelkov za leto 2003

Skupina izdelkov	Delež v %
Samolepilne etikete	51%
Ostali samolepilni materiali	22%
Lepilni trakovi	12%
Izdelki za označevanje (Graphic Arts)	9%
Ostali izdelki	6%

Vir: AWA, 2005, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Svetovna poraba po regijah (velja za leto 2003):

Tabela 4.16 Poraba siliko papirjev po regijah za leto 2003

Regija	Delež v %
Severna Amerika	40%
Evropa	31%
Azija Pacifik	22%
Ostale regije	7%

Vir: AWA, 2005, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Kot sem že večkrat omenil, je naše glavno tržišče zagotovo v Evropi, zato bom le tega predstavil bolj podrobno. V naslednji tabeli lahko vidimo strukturo evropskega tržišča, ki je povezan s siliko papirji (velja za leto 2003):

Tabela 4.17 Struktura evropskega tržišča, ki je povezan s siliko papirji

Skupina izdelkov	Število
Proizvajalci lepil	10
Komercialni premazovalci s silikoni (neintegrirani)	13
Proizvajalci osnovnih papirjev za premazovanje s silikoni (Goričan ni zraven)	10
Proizvajalci silikonov	6
Proizvajalci samolepilnih materialov	20
Proizvajalci premazanih papirjev z PE	3
Proizvajalci polimerov in filmov	1

Vir: PaperPlus, 2005

Evropski proizvajalci so leta 2003 proizvedli:

Tabela 4.18 Prikaz količinske proizvodnje evropskih proizvajalcev siliko papirjev

Skupina izdelkov	Ton
Mat premazani papirj za premazovanje s silikoni	190.000 ton
Glasiin	430.000 ton

Vir: AWA, 2005, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Od 620.000 ton proizvedenih papirjev se jih je v Evropi porabilo 465.000 ton, 155.000 ton je bilo namenjeno izvozu. Predvideva se nadaljnja rast proizvodnje tako papirjev kot gotovih izdelkov, vendar pa se bo delež izvoza povečeval hitreje kot poraba v Evropi.

Tudi glavne skupine izdelkov v Evropi so podobne kot po svetu, vendar pa je v Evropi izredno pomembno tržišče tudi tržišče izdelkov za označevanje, pri katerem mat premazani papirji zavzemajo kar 78% delež, kar prikazuje naslednja tabela (podatki veljajo za leto 2003):

Tabela 4.19 Vrste papirjev pri izdelkih za označevanje, v letu 2003

Skupina izdelkov	Delež v %
Mat premazani papirji	78,9%
Papirji za premazovanje s PE	18,6%
Glassin	1,5%
Filmi, folije	1,0%

Vir: AWA, 2005, Global Release Liner Industry Conference, Zbornik predavanj

Evropski proizvajalci so leta 2003 izdelali 397 milijonov m² izdelkov za označevanje, kar pomeni, da se porabi približno 50.000 ton papirja, od te količine je kar 40.000 ton papirjev, ki jih izdelujemo tudi mi. To tržišče je za nas novo, vendar smo že navezali stike z enim od največjih evropskih proizvajalcev (letna poraba 7.000 ton teh papirjev), smo pa v fazi testiranja vzorcev. Poskusna izdelava, ki smo jo imeli po rekonstrukciji stroja, je pokazala izredno dobre rezultate, tako da smo prepričani v uspeh tudi na tem področju.

Strokovnjaki pripisujejo mat premazanemu papirju za premazovanje s silikoni sledeče dobre in slabe lastnosti, ki pa se močno razlikujejo na preteklost in sedanost.

Dobre lastnosti v preteklosti:

- dimenzijska stabilnost,
- gladka površina,
- papir se lahko ponovno navlaži,
- dobra potiskovnost hrbtni strani.

Slabosti v preteklosti:

- za premazovanje so bili dobri le silikoni z topili,

- slabo zorenje in slabo oprijemanje papirja,
- slabo izsekovanje (štancanje),
- možno je bilo silikonizirati le eno stran,
- prašenje,
- previsoka opaciteta za uporabo na avtomatskih lepilnih linijah,
- omejitve glede gramskih tež.

Danes je situacija popolnoma drugačna, saj je papir dozorel in danes predstavlja vrhunski izdelek z odličnimi lastnostmi:

- odlična povezava silikona s papirjem,
- papir kompatibilen z vsemi tehnologijami premazovanja s silikoni,
- odlično zorenje silikona,
- konstantna debelina, ki omogoča odlično izsekovanje (tako iz zvitkov kot iz formatov),
- odlična dimenzijska stabilnost in možnost navlaževanja,
- proizvodnja na papirnih strojih, ki so dimenzionirani tudi za izdelavo več kot 2 metra širokih zvitkov, ki ustrezajo najnovejšim premazovalnim strojem.

Ti papirji potencialnim uporabnikom nudijo tudi sledeče:

- hrbtna stran papirja se lahko prilagodi, da ustreza zahtevam vseh tehnik tiskanja,
- razpon gramskih tež sega od 39 pa do 220 gramov na m² in je posebno prilagojen, da ustreza zahtevam, ki jih mora imeti siliko papir,
- današnja kvaliteta papirjev ustreza premazovanju s silikonom po obeh straneh,
- zaradi dimenzijske stabilnosti in popolnoma ravne lege je odličen za tisk ali uporabo v fotokopirnih strojih,
- papir ima lahko mat ali pa sijajno površino.

Zaključek:

- mat premazani papirji se za premazovanje s silikoni uporabljajo že dolgo časa, vendar je današnja kvaliteta popolnoma neprimerljiva z kvaliteto v preteklosti.
- Napredek v papirni industriji in industriji premazovanja so eliminirali slabosti, ki so jih imeli mat premazani papirji v preteklosti, kljub temu pa je papir ohranil svoje najpomembnejše prednosti: dimenzijsko stabilnost in lego, kar je bil vedno glavni argument.
- Predelovalci in končni porabniki lahko pozabijo na težave, ki so jih imeli z izsekovanjem, lego, težavami s tiskom in slabim zorenjem silikona.

Izboljšana kvaliteta papirjev omogoča tudi sledeče:

- izboljšana kvaliteta omogoča razvoj novih možnosti uporab samolepilnih materialov (npr. poštne znamke),
- izboljšana kvaliteta je omogočila predelovalcem in trgu dodatne možnosti, ki v preteklosti niso bili mogoče.

Sicer pa se proizvajalci specialnih papirjev v Evropi srečujemo s sledečimi izzivi:

1. *Pritisk na cene:* predelovalci hočejo imeti vedno boljši izdelek za čim nižjo ceno. Proizvajalci moramo temu slediti in se tudi tehnično prilagajati, kar je povezano z visokimi sredstvi investicij v novo opremo.
Rešitev: optimizacija proizvodnje, večje serije, izdelava izdelkov po meri kupca (specialni premazi, zmanjšati porabo silikona, povečati hitrost predelave, povečati mehanske lastnosti papirjev).
2. *Prevelika ponudba:* huda konkurenca med ponudniki, vedno več novih proizvajalcev, ki iščejo svoj del trga z nizkimi cenami.
Tveganje za kupce: ni dolgoročnih dogovorov o sodelovanju, pomanjkanje izkušenj in specifičnega znanja.
Odgovor papirne industrije: tesno sodelovanje s predelovalci na področju sprememb izdelka, iskanje novih tržišč in možnosti uporabe.
3. *Kvaliteta in inovacije:* stroga kontrola kvalitete v procesu proizvodnje in stalno spreminjanje izdelka
4. *Prodajni in tehnični servis*
Izzivi: zmanjšanje zalog pri kupcih, povečan pritisk na "just in time" dobave, konsignacijsko skladišče, naročila na odpoklic, optimizacija kvalitetnih parametrov glede na zahteve kupca in njegove tehnologije.
Odgovor: znižati vezavo sredstev v zalogah, optimiranje zalog in optimalno vodenje skladišč, zagotoviti najvišjo možno raven kvalitete izdelkov, partnersko sodelovanje dobavitelja in porabnika pri izmenjavi znanj in izkušenj.
5. *Pritisk ostalih materialov:*
Izziv: obdržati prednost, ki jo imamo pred filmi in folijami
Trenutno stanje pri folijah in filmih:
 - v glavnem se uporabljajo za samolepilne etikete in lepilne trakove,
 - zavzemajo približno 10% tržišča,
 - svetovna rast je enaka tržni rasti 5%,
 - izredna rast cen od leta 2004 dalje.

Odgovor:

- papir se izdeluje iz obnovljivih surovin,
- surovine v glavnini prihajajo iz politično stabilnih regij,
- cenovna stabilnost.

6. *Globalizacija:*

Izzivi:

- število kupcev se zmanjšuje, postajajo pa vse močnejši,
- odločitve sprejemajo vodstva koncernov in ne več lokalni predelovalci,
- zahteva za dobavo papirja po vsem svetu za isto ceno,
- močne svetovne znamke.

Odgovor:

- razširiti prodajno, servisno in marketinško mrežo, da bo sposobna delovati po vsem svetu,
- organizirati logistiko, da bo sposobna dobavljati po vsem svetu,
- najvišji management podjetja mora biti neposredno vpleten v dogovore z največjimi svetovnimi kupci.

7. *Poznavanje trga:*

Izzivi: kupci pričakujejo pomoč in sodelovanje pri razvoju novih izdelkov.

Odgovor:

- prodajno in tehnično osebje, ki je odgovorno za servisne aktivnosti se mora zavedati odgovornosti in imeti znanje za razumevanje kupčevih izdelkov in procesov,
- imeti popolno znanje od dobave materiala do končnega izdelka,
- imeti izdelan sistem spremljanja sprememb na tržišču.

Ekološki vidiki

Papir ima glede na materiale, katerih osnova je surova nafta, kar nekaj prednosti:

- vlaknine za izdelavo papirja se lahko izdelujejo tudi iz odpadkov pri žaganju in tudi iz lesa, ki se ga pridobi z "čiščenjem" gozda,
- les je popolnoma obnovljiv material,
- večina evropskih držav, ki so tudi večje izdelovalke vlaknin za proizvodnjo papirja načrtno izvajajo pogozdovanje površin po načelu "posekaj enega, zasadi dva",
- tropski les in les iz deževnih gozdov ni primeren in zato ne bo uporabljen za vlaknine in izdelavo papirja,

- vedno več lesa za pridobivanje vlaknin za izdelavo papirja prihaja iz certificiranih gozdov (v Evropi je teh gozdov že več kot 50%),
- papir se lahko reciklira (do sedemkrat) in je razgradljiv v naravi,
- les skladišči CO₂.

Vir: PaperPlus, 2005 (Združenje evropskih proizvajalcev specialnih papirjev)

Papirji, ki so premazani s silikoni, zahtevajo poseben način obdelave, saj silikon otežuje predelavo. Kljub temu v svetu poteka predelava teh papirjev, in sicer v Nemčiji, na Nizozemskem in na Japonskem, po patentiranih postopkih. Iz papirjev, ki so premazani s silikoni, se lahko izdelujejo papirji za tapete, kartoni za izdelovanje kartonskih tulcev, za srednjo plast večplastnih kartonov in nekaterih higijenskih papirjev. Del teh papirjev se zažge v sežigalnicah. Glavni problem je, da je nastanek teh odpadkov praviloma zelo razpršen, količine pa so zelo majhne, zato zbiranje le-teh ni racionalno, ker se ne sme zbirati skupaj z ostalim odpadnim papirjem. Danes že obstajajo ločena zbiranja, ki jih organizirajo velike trgovske družbe (npr. Leclerc), jih zbirajo po svojih lokacijah in odvažajo na predelavo. Zakonodaja v EU je v pripravi in ta naj bi v nekaj letih tudi določila pravila za zbiranje vseh papirnih materialov, tako embalaže kot etiket in silikoniziranega papirja.

4.5 Strateške usmeritve na področju specialnih papirjev

Kot sem že nekajkrat omenil, so se razmere na tržišču v zadnjih letih izredno spremenile. Vzroki, ki so na te negativne spremembe imele največji vpliv, so:

- *nizek tečaj dolarja:* zaradi neugodnega razmerja med Evrom in dolarjem so vsa evropska podjetja v slabšem položaju, saj jim razlika v tečaju izniči ves zaslužek, zato so začeli opuščati prodajo na dolarska tržišča, kar je povzročilo, da so se količine v Evropi povečale, to pa je povzročilo padec cen,
- *slaba gospodarska rast:* kadar gospodarstvo šepa, se to zelo občuti tudi na porabi papirja. Zaradi zmanjšanja kupne moči prihaja tudi do tako imenovanega dodatnega zniževanja kriterijev (za določene namene se začne uporabljati papir vedno nižje kvalitete zaradi prihranka pri stroških), kar pomeni hitro spreminjanje zasedenosti proizvodnih kapacitet,
- *rast cen energije, naftnih derivatov in posledično višji stroški proizvodnje in transporta,*
- *dodatna ponudba iz tretjih držav:* vedno pogosteje se v Evropi srečujemo tudi s konkurenco in tradicionalno uvozno usmerjenih držav, še posebej Indonezije, Koreje in Kitajske. Kvaliteta je sicer neprimerna za zahtevne aplikacije, vendar je dejstvo, da so tu in da so vsak dan boljši in se izredno hitro učijo. Zaradi

precej nižjih cen so izredno uspešni na Bližnjem Vzhodu, kjer je cena prvotnega pomena,

- *nelojalna konkurenca*: ponudniki papirja iz tretjih držav niso obremenjeni z okoljskimi dajatvami, socialnim in zdravstvenim zavarovanjem, zato lahko ponujajo izdelke po cenah, ki so evropskim proizvajalcem popolnoma nedosegljive,
- *trend povezovanja*: danes praktično deset proizvajalcev obvladuje svetovni trg in pod svojim okriljem združujejo proizvodnjo milijonov ton papirja in vlaknin, katerih količina na prostem tržišču je omejena in zato tudi dražja. Danes je manj kot 30% proizvajalcev, ki niso kontrolirani s strani velikih grupacij.

Letošnje leto se bo zapisalo kot pogubno za veliko malih in srednjih papirnic v Evropi, poleg tega pa se proizvodnja papirja močno znižuje tudi v Severni Ameriki, kjer je porast cen energije še posebej prizadel proizvodnjo papirja in vlaknin, saj so se podjetja obnašala bistveno manj racionalno kot v Evropi, kjer je bil energetski vidik vedno izredno pomemben. Velik del te proizvodnje se seli v Azijo, največ na Kitajsko. Eden največjih svetovnih proizvajalcev papirnih strojev pravi, da sta kar dva stroja od treh namenjena na Kitajsko. Malim in srednjim papirnicam, ki tega dogajanja niso dojele dovolj hitro že bije plat zvona tako, da z zemljevida izginjajo imena, ki so še včeraj bila pojem kvalitete in vrhunskih izdelkov. Ena od rešitev je, da se v čim večji meri umaknemo z tržišč, na katerih prevladujejo veliko proizvajalci s proizvodnimi enotami, ki so tudi desetkrat večje od Goričan. Rešitev smo poiskali v naboru izdelkov, ki niso tako masovni, poleg tega pa zahtevajo več dodatnega znanja in včasih tudi posebno opremo, še večkrat pa veliko volje, trdnega dela in iznajdljivosti. Že pred nekaj leti smo uvideli, da papirji, ki so takrat še bili paradni konji, ne bodo dolgo prinašali dobička. Ena, vsekakor pa ne edina pot po kateri smo začeli hoditi, je vsekakor intenziviranje vseh aktivnosti na področju siliko papirjev, ki so nam dali zares veliko energije in elana za naprej. Zavedamo se, da so možnosti velike, pa tudi, da je ovir na tej poti vsaj toliko kot priložnosti, zato pospešeno razvijamo nove in spreminjamo obstoječe proizvode. S tem namenom smo letos tudi pristopili k največji investiciji od postavitve papirnega stroja: zagotoviti optimalne tehnične zmožnosti, ki bi nam omogočile se postaviti ob bok najmodernejšim papirnicam v Evropi. Seveda smo s tem izpolnili lažji del naloge, zdaj nas čaka trdo delo pri iskanju novih priložnosti na tržiščih. Ker vemo, da maloštevilna ekipa nima ne dovolj strokovnega, ne dovolj znanja o tržiščih, se zanašamo tudi na znanje in izkušnje, ki nam jih posredujejo naši zastopniki v tujini. Eden od načinov je zagotovo povezati vse člene, ki sodelujejo v celotni verigi v uigrano in motivirano celoto z jasnim ciljem, uspeti na tržišču. Načinov, kako to storiti

je zagotovo več, sam bom poskusil predstaviti eno od možnosti, ki smo jo tudi uporabili.

4.6 Kako sestaviti uspešno ekipo za trženje specialnih papirjev

Razlika med tržnim pristopom pri prodaji masovnih in specialnih papirjev je izredno velika. Pri masovnih papirjih (časopisni, brezlesni nepremazani papirji, LWC ipd.), so praktično vse stvari že znane. Proizvod je sam po sebi že tako poznan, razlike med različnimi proizvajalci pa tako majhne, da je pri sklenitvi posla zagotovo najpomembnejša cena in zanesljivost dobave, kar dandanes, sploh v Evropi, ni več noben problem. Uporabniki papirje poznajo, skrivnosti praktično ni več.

Pri specialnih papirjih je zgodba popolnoma drugačna: količine so bistveno manjše, cene včasih izredno visoke, izdelki se velikokrat izdelujejo v manjših količinah. Predelovalci so izredno previdni, saj se zavedajo stroškov celotnega projekta in dobro vedo, kaj jih lahko doleti, če dobavljen material ni brezhiben. Prodor novega ponudnika je zato vse prej kot lahek in zahteva veliko mero potrpežljivosti in pravo mero vztrajnosti, ki mora biti podkrepjena z tehničnim znanjem, pa tudi brez srečne roke na koncu ni lahko. V podjetju je zato pomembno razumevanje, da se do uspeha na teh tržiščih ne pride na hitro in da so vstopni stroški velikokrat zelo veliki (poskusne proizvodnje, testiranja, analize, obiski.....), uspeh pa negotov do zadnjega trenutka.

Po mojem mnenju so temeljni pogoji za uspeh na trgih specialnih papirjev sledeči:

- 1. Odločitev vodstva:* za odločitvijo, da podjetje začne delovati na trgih specialnih proizvodov mora nujno stati najvišje vodstvo podjetja. Če vodstvo ni prepričano, v potrebnost te odločitve, je možnost za uspeh minimalna. Vse te aktivnosti so povezane z velikimi stroški in dodatnim angažiranjem več ljudi v ključnih oddelkih, kar pomeni, da je pogosto potrebno spremeniti tudi organizacijsko shemo, da ključni ljudje dobijo čas, da se lahko ukvarjajo s tem projektom. Pomembno je, da se sodelujoče razbremenijo dela tekočih opravil, da jim ostane čas za aktivnosti na novem področju. Smotrno je, da se z aktivnostmi in rezultati redno obvešča vodstvo podjetja, ki mora zagotoviti tudi transparenten način spremljanja rezultatov.
- 2. Sestava skupine:* zelo pomemben trenutek je prava sestava skupine, ki naj bo po velikosti in številu članov v njej prilagojena velikosti podjetja. Vedeti moramo, da sta tu ključna dva člana z specifičnim znanjem: znanjem tehnologije in proizvodnje ter znanjem s področja vodenja trgov in komunikacije s strankami. Ker so ti izdelki običajno tehnično zahtevni, je nujna kombinacija tehnično

tehnološkega in znanja s področja obvladovanja trga in komunikacije z ljudmi. Zelo priporočljivo je, da član ekipe iz prodajnega oddelka v kar največji meri obvlada tehnologijo izdelave papirja in posebnosti v proizvodnji (zmogljivosti strojev in naprav, osnovno poznavanje analiznih metod, poznavanje papirniške tehnologije), poleg tega pa je zaželeno, da tudi član ekipe iz razvojnega oddelka pozna trženje in trg. Po potrebi se skupini pridružijo tudi drugi člani npr. vodja proizvodnje ali laboratorija, občasno pa mogoče tudi kdo iz neposredne proizvodnje (v poznejši fazi, da si lahko ogleda proizvodnjo pri kupcu in sodelavcem posreduje informacije o težavah, glavnih poudarkih ipd.).

3. *Spoznati meje:* eden od pomembnih trenutkov je zagotovo, da se določi okvir mogočega, kaj še lahko v proizvodnji naredimo. Zavedati se moramo, da vsega ne moremo narediti in zelo koristno je, da vemo, do kam segajo naše zmožnosti. Če potencialnemu kupcu obljublamo nemogoče, storimo pa malo ali nič, nam to zagotovo ne bo koristilo pri nadaljnjih pogajanjih. Tudi kupci vedo, da nismo vsemogočni in od nas pričakuje realne obljube, ki morajo biti realizirane v nekem obdobju.
4. *Vzpostaviti klimo v podjetju, ki je naklonjena novostim in spremembam:* to je verjetno ena od težjih nalog, saj se le to težko opredeli kot dolžnost. Dejstvo je, da so nekateri pripravljeni narediti vse, da se nekaj stori ali pa ne stori. Tu je pogosto velika ovira razporeditev moči. Velikokrat starejši ljudje težje sprejmejo dejstvo, da so določene spremembe potrebne, saj se s takim načinom dela niso srečevali, ker za to ni bilo potrebe. Tu ima izredno vlogo vodja proizvodnje, ki je svojim zgledom, strokovno avtoriteto in zagnanostjo lahko pravi vodja celotnega procesa. Še posebej mladi so s svojo zagnanostjo in iznajdljivostjo lahko vodilna sila, ki velikokrat za seboj potegne tudi starejše in izkušene. Proizvodnja, ki ji je izziv poskusiti nekaj novega, opravi velik del projekta in kar je najbolj pomembno, močno skrajša odzivni čas (od ideje do poskusa), kar je dandanes odločilno. Danes vsak pričakuje, da bo dobil odgovor, ali se bo izvedel test v proizvodnji v nekaj dneh, prve rezultate pa najpozneje v mesecu ali dveh. Če tega ni, si bo pač poiskal bolj dojemljive partnerje drugje.
5. *Vzpostaviti kontrolne mehanizme:* tu je še zlasti pomembno voditi zapise o poskusih, vestno spremljati rezultate meritev in o njih obveščati potencialnega kupca. Vsako spremembo, ki jo naredimo v proizvodnji, moramo poskusiti tudi pri kupcu. Pomembno je, da se testa pri kupcu udeležijo ljudje, ki vedo kaj pogledati, kaj vprašati, kaj svetovati. Pred novim poskusom moramo obvezno določiti točke izboljšanja (katere lastnosti poskusiti izboljšati). Nujno je tudi

uskladiti metode za testiranje, da zagotovimo primerljivost in kontrolo rezultatov.

6. *Pridobili smo kupca - kako naprej:* če se potek dogodkov odvija pozitivno, je velika možnost, da bomo vzpostavili sodelovanje, saj če je potencialni kupec želel z nami razviti nek proizvod, je velika možnost, da ga bo tudi kupil. Ob prvem naročilu je izredno pomembno določiti in razčistiti čimveč podrobnosti: količine, dimenzije, mesečno porabo, način pakiranja in označevanja, vzorčenje, način dostave, določitev kvalitetnih parametrov, prodajne pogoje, plačila, reševanje morebitnih reklamacij.... Pomembno je tudi, da damo kupcu vedeti, da smo zainteresirani za sodelovanje tudi na drugih področjih, da smo pripravljeni z njim razvijati nove produkte. Predlagamo občasne sestanke, ki so izmenično pri proizvajalcu in kupcu. Poskusimo zagotoviti, da pridejo k nam na obisk tudi ljudje iz proizvodnje, saj so informacije iz prve roke izredno pomembne. Sprejem naj bo topel, poskusimo se gostom čimbolj prilagoditi (nekateri so bolj uradni, drugi bolj domači....), večkrat vzpostavimo kontakt po telefonu, da se prepričamo, če je vse v redu, mimogrede pridobimo kakšno informacijo o stanju na trgu. Če občasno vzpostavimo kontakt s kupcem, mu pokažemo interes in v njem vzbudimo pozitiven občutek, da nas resnično zanima, kako potekajo stvari. Na dolgi rok se te stvari obrestujejo, odnos dobavitelj-kupec pogosto preide na bolj odprt, bolj partnerski, kar zagotovo pozitivno prispeva k graditvi odnosov.
7. *Reklamacije:* tudi te so na žalost prepogost spremljevalec in ovira pri sodelovanju, vendar tudi reklamacijo lahko obrnemo sebi v prid ali pa vsaj zmanjšamo nastalo škodo. Ob reklamaciji kupec pričakuje takojšnjo reakcijo. Glede na to, da običajno vsi podatki prvi trenutek niso na razpolago, je zelo pomembno, da delno informacijo podamo čimprej (glede na dosegljive informacije). Z nekaj izkušnjami kmalu ugotovimo, kako resno je stanje in ponudimo nekaj predlogov rešitev. Vsekakor predlagamo tudi obisk, če rešitev ne najdemo na drug način. Hitra informacija, četudi slaba, vzbudi na nasprotni strani vtis, da smo se potrudili po najboljših močeh in da nam je v velikem interesu situacijo čimprej in z čim manjšimi stroški razrešiti.
8. *Obveščanje:* vsi zaposleni, še posebno pa neposredno sodelujoči v projektu imajo pravico, da jih o razvoju dogodkov sproti obveščamo. Ne skoparimo z pohvalami, ki morajo biti realne, prav tako ne prikrivati slabosti in napake, ki so nastale v procesu. Če so sodelujoči zainteresirani, bodo slabe novice uporabili kot dodatno informacijo, da bodo naslednjič napako lahko preprečili. Pomembno je, da sodelujoči za informacije zvedo iz ust tistega, ki neposredno dela na projektu, saj s tem dobijo občutek, da so enakovreden in upoštevan član

skupine in da je v celotnem uspehu (ali neuspehu) tudi sad njegovega prizadevanja (ali neprizadevanja).

9. *Nagrada*: ker vodenje takšnih projektov zahteva precej dodatnih naporov in dodatnega dela, je nagrajevanje takšnega truda nujno, če ne želimo, da bo projekt začel zgubljati na ostrini. Možnost nagrajevanja naj bo članom skupine jasno predstavljena in mora biti povezana s konkretnimi cilji. Načeloma se lahko da neka premija za povečan obseg dela, vendar mora prejemnik vedeti, da se ta nagrada tudi ukine, če projekt iz neupravičenih razlogov ne daje nobenih rezultatov. Ni nujno, da je nagrada vedno v denarju, včasih so druge oblike še bolj vabljive (plačilo študija, udeležba na konferenci...). Vsekakor pa se mora uspešno zaključen projekt tudi javno objaviti na nivoju podjetja (npr. v internem glasilu). Prav tako je potrebno, da se pozitivna klima redno vzdržuje in da se zaposlene seznanja z rezultati povečanih aktivnosti, ki v veliki meri ležijo tudi na plečih vsakega posameznika v podjetju.



5 ZAKLJUČEK

5.1 Zaključno poročilo in ocena projekta

Bistvo teorije in prakse trženja po Devetaku (2000,36-37) je v tem, da proučujemo, spremljamo in raziskujemo družbene potrebe, zlasti plačilno sposobno povpraševanje. Raziskava tržišča je osnova za oblikovanje politike prodaje in spada med najpomembnejše naloge trženja, storitev pa je rezultat celovitega trženjskega prizadevanja podjetja, da ustreže potrebam in zahtevam svojih kupcev.

Razvoj novega izdelka je projekt, h kateremu je potrebno pristopiti z vso resnostjo in angažiranjem vseh ključnih funkcij v podjetju. Spremembe, ki so gonilo razvoja, se pojavljajo v vseh plasteh družbe (v poslovnem okolju, v družbi na splošno, v socialnem, kulturnem okolju, v našem zasebnem življenju) in poskrbijo, da življenje poteka kot po amplitudi, gor in dol. Tem spremembam se lahko prilagajamo in dovolimo, da s spremembami rastemo, ali pa nas povožijo in ostanemo daleč zadaj, ker trendu sprememb nismo bili sposobni slediti.

Sama papirna industrija danes zanesljivo sledi spremembam, ponekod bolj, drugod manj uspešno. V preteklosti se je rast povpraševanja po regijah bistveno razlikovala. Azijski trgi so v devetdesetih letih in v novem tisočletju zabeležili dramatičen porast in po skupni vrednosti presegli Severno Ameriko in Zahodno Evropo. Prehod rasti z zahoda na vzhod in s severa na jug je bil še posebej dramatičen v letih med 2001 in 2004, ko je Azija zavzemala 64% rasti povpraševanja v svetu, Severna Amerika in Zahodna Evropa pa 11 oz. 10%. Gospodarska rast bo do leta 2020 najhitreje napredovala na Kitajskem, v preostali Aziji (brez Japonske) in v Vzhodni Evropi (v poprečju 5 - 7% na leto). Dolgoročna rast v Severni Ameriki je ocenjena na 2,7% letno in v Zahodni Evropi na 2,2 % letno, medtem, ko naj bi japonsko gospodarstvo beležilo 1,6% letno rast.

Struktura papirne industrije se je drastično spremenila v zadnjih dveh desetletjih, kar je povzročilo povečanje koncentracije moči med nekaj ključnimi podjetji. Danes deset vodilnih izdelovalcev papirja in kartona predstavlja kar 27% svetovnih kapacitet, sama koncentracija svetovne papirne industrije pa se bo dolgoročno nadaljevala. Nekoč regionalna igra bo vse bolj postajala globalna - koncentracijski proces se bo nadaljeval preko globalizacije, saj bodo najmočnejša podjetja stremela k rasti s prevzemi in novimi naložbami v čezmorska tržišča.

Marsikdo bi se ob teh podatkih vprašal, kaj malim proizvajalcem sploh preostane, ali ni njihov boj podoben Don kihotovemu boju z mlino na veter? V Goričanah si delimo mnenje, da možnost vsekakor je, da pa seveda terja izredno veliko energije, znanja in odločenosti za uspeh. Kot je predstavljeno v diplomski nalogi, je projekt izredno

dejaven in živ. Upam si trditi, da smo šele dobro začeli in prepričan sem, da rezultati tudi v bodoče ne bodo izostali.

5.2 Kako uspeti

Da bi na tržišču kar najbolje uspeli, so poleg znanja in kvalitetne tehnološke opreme zelo pomembni tudi sledeči dejavniki:

- 1) Odločenost vodstva podjetja
- 2) Sestava skupine
- 3) Spoznati meje
- 4) Ustvariti klimo v podjetju, ki je naklonjena spremembam
- 5) Vzpostaviti kontrolne mehanizme
- 6) Pridobili smo kupca - kako naprej
- 7) Reklamacije
- 8) Obveščanje
- 9) Nagrajevanje

Vsekakor se zavedamo, da na področju siliko papirjev nismo osamljeni, da je konkurenca na vse morebitne izzive ravno tako dobro pripravljena. Velikokrat imajo materialne in kadrovske možnosti precej boljše kot so naše, vendar smo prepričani, da skupina, ki tesno povezuje najpomembnejše ljudi, lahko lovi korak z drugimi. Prepričani smo, da smo z novo investicijo dobili močno orožje, ki nam bo pomagalo, da bomo zmožni v najkrajšem možnem času zagotoviti raven kvalitete, ki bo vsaj enakovredna našim konkurentom, poleg tega pa bomo storili vse, da bomo ohranili konkurenčno prednost, ki nam jo dinamična in majhna proizvodnja daje: hiter odziv na zahteve kupca, kratek čas od ideje do realizacije, optimalno angažiranje človeških virov, aktivno spremljanje dogajanja pri kupcu in zanesljiv poprodajni servis.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Albaum, Gerard, JesperStrandskov in Edwin Duerr. 1998. *International marketing and export management*. Harlow: Addison Wesley Longman
- Christopher, Martin, Adrian Payne in David Ballantyne. 1993. *Relationship marketing*. Oxford: Butterworth - Heinemann
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija
- Douglas, Susan, P., in C. Samuel Craig. 1995. *Global marketing strategy*. New York: McGraw - Hill
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Gomes-Casseres, Benjamin. 2003. Alliance strategies of small firms. V *SMES in the age of globalisation*, ur. David B. Audretsch. Cheltenham: Edward Elgar
- Kohn, Tomas o: 2003. Small firms as international players. V *SMES in the age of globalisation*, ur. David B. Audretsch. Cheltenham: Edward Elgar
- Kotler, Philip. 1997. *Marketing management*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Lehu, Jean-Marc. 1996. *Le marketing interactif*. Paris: Editions d'Organisation
- Markku Korpivaara. 2005. *Trendi na evropskem trgu papirja do leta 2020, ki vključuje tudi perspektive malih papirnic*. Jaakko Poeyry Consulting, Finska.
- Pride, William M. in O.C. Ferrell. 1983. *Marketing concepts and strategies*. New York: Houghton Mifflin.

Viri

- AWA Conferences BV: AWA Global Release Liner Conference 2004, Networking, Communication, and Understanding the Value Chain, May 6-8 2004 - Helsinki, Finland, AWA Conferences BV, Koningin Wilhelminaplein 13 2.09.09 (Tower2, 9th floor, Suite 9) P.O. Box 69035 1060 CA Amsterdam The Netherlands, zbornik predavanj.
- AWA Conferences BV: AWA Global Release Liner Industry Conference 2005, Challenges and Opportunities, 11-13 April 2005, Washington D.C. USA, AWA Conferences BV, Koningin Wilhelminaplein 13 2.09.09 (Tower2, 9th floor, Suite 9) P.O. Box 69035 1060 CA Amsterdam The Netherlands, zbornik predavanj.
- AWA Conferences BV; AWA Global Release Liner Industry Conference & Round Table Forum, 8-10 March, Amsterdam The Netherlands, 2005, AWA Conferences BV, Koningin Wilhelminaplein 13 2.09.09 (Tower2, 9th floor, Suite 9) P.O. Box 69035 1060 CA Amsterdam The Netherlands, zbornik predavanj.

AWA Conferences BV; AWA Self-adhesive Graphic Arts Conference, 16,17 November 2005, Amsterdam The Netherlands, AWA Conferences BV, Koningin Wilhelminaplein 13 2.09.09 (Tower2, 9th floor, Suite 9) P.O. Box 69035 1060 CA Amsterdam The Netherlands, zbornik predavanj.

CEPI-Confederation of European Paper Industries: The European Paper Industry-Delivering competitiveness and sustainability, 2005, CEPI, Avenue Louise 250, Box 80, B-1050.

Društvo inženirjev in tehnikov papirništva Slovenije, Združenje za celulozno, papirno in papirno-predelovalno industrijo pri GZS, Inštitut za celulozo in papir, revija Papir, Ljubljana, marec,junij 2006

Goričane, Tovarna papirja d.d., Prodajno poročilo 1997

Goričane, Tovarna papirja d.d., Prodajno poročilo 1998

Goričane, Tovarna papirja d.d., Prodajno poročilo 1999

Goričane, Tovarna papirja d.d., Prodajno poročilo 2000

Goričane, Tovarna papirja d.d., Prodajno poročilo 2001

Goričane, Tovarna papirja d.d., Prodajno poročilo 2002

Goričane, Tovarna papirja d.d., Prodajno poročilo 2003

Goričane, Tovarna papirja d.d., Prodajno poročilo 2004

Goričane, Tovarna papirja d.d., Prodajno poročilo 2005

Goričane, Tovarna papirja d.d., Časopis, interni časopis podjetja, Goričane, april 2006

News Paper: a Publication of PaperPlus; Speciality Paper Manufacturers Association, December 2005, 250, Avenue Louise, B-1050 Brussels, Belgium.

PaperPlus: Unfolding the potential of paper, March 2006, PaperPlus, 250, Avenue Louise, B-1050 Brussels, Belgium

www.awa-bv.com

www.cepi.org

www.goricane.si

www.paperonline.org

www.paperplus.org