

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

RADO VUKADINOVIĆ LEVSKI

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV INTERNACIONALIZACIJE
PODJETJA LESNINA
NA SLOVENSKO POHIŠTVENO INDUSTRIJO**

Ljubljana, oktober 2010

RADO VUKADINOVIĆ LEVSKI

IZJAVA

Študent Rado Vukadinović Levski izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem dr. Majo Makovec Brenčič, in da skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.10.2010

Podpis: Rado Vukadinović Levski

KAZALO

UVOD.....	1
1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA.....	4
1.1 Opredelitev pojma internacionalizacija	4
1.2 Pomen in razlogi za internacionalizacijo podjetij	5
1.3 Ovire pri procesu internacionalizacije	9
1.4 Strategije in oblike vstopa na tuje trge	11
1.5 Izbor tujih trgov	17
2 OPREDELITEV OBLIK IN VIROV KONKURENČNIH PREDNOSTI.....	19
3 ZNAČILNOSTI PODROČJA TRGOVINA S POHIŠTVOM.....	22
3.1 Razvoj in oblikovanje tržnega odnosa na relaciji proizvajalec – trgovec	22
3.2 Stanje in trendi na področju trgovine s pohištvo v Evropi	23
3.3 Razvoj in značilnosti področja Trgovina s pohištvo v Sloveniji	25
3.4 Analiza konkurence na področju trgovine s pohištvo v Sloveniji.....	27
3.4.1 Analiza dejavnosti po SKD – trgovina na drobno s pohištvo	28
3.4.2 Konkurenčni položaj trgovcev s pohištvo z vidika slovenskih potrošnikov	30
3.4.3 Predstavitev najpomembnejših trgovcev s pohištvo za slovenske proizvajalce pohištva.....	32
4 PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA LESNINA, D.D.....	37
4.1 Predstavitev podjetja	37
4.1.1 Lesnina danes.....	37
4.1.2 Obdobje krize in preobrata v podjetju.....	38
4.1.3 Razvoj dejavnikov konkurenčnih prednosti Lesnine	39
4.2 SWOT analiza podjetja Lesnina.....	40
4.3 Strategija poslovanja Lesnine	42
4.3.1 Pregled finančnih pokazateljev poslovanja podjetja Lesnina	43
4.3.2 Opredelitev odločilnih nakupnih faktorjev in strategija ponudbe podjetja Lesnina.....	45
4.4 Strategije vstopa in ponudbe Lesnine na tujih trgih	45
4.5 Odnos podjetja Lesnina do vprašanja standardizacije ali adaptacije ponudbe	48
5 ANALIZA TRGA SLOVENSКИH PROIZVAJALCEV POHIŠTVA	49
5.1 Analiza dejavnosti po SKD - DN 36.1 (C 31) – proizvodnja pohištva.....	49
5.1.1 Značilnosti poslovanja področja DN 36.1 (C 31) – proizvodnja pohištva.....	50
5.1.2 Analiza izvozne usmerjenosti slovenske pohištvene industrije.....	54
5.2 Vprašanje vstopa slovenskih proizvajalcev pohištva na tuje trge	56
5.3 SWOT analiza slovenskih izvoznih pohištvenih podjetij.....	57
6 RAZISKAVA VPLIVA INTERNACIONALIZACIJE LESNINE NA SLOVENSKO PROIZVODNJO POHIŠTVA.....	58
6.1 Metodologija raziskave	58
6.2 Temeljne ugotovitve empirične analize.....	60
6.2.1 Rezultati analiz s področja proizvodnje pohištva.....	61
6.2.2 Analiza stanja na področju načinov vstopa na tuje trge	67
6.2.3 Rezultati analize vpliva Lesnine na področje proizvodnje in prodaje pohištva.....	71
SKLEP	77
LITERATURA IN VIRI	81
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Proaktivni in reagibilni motivi mednarodnega poslovanja podjetja	9
Tabela 2: Področje G 52.44 (G 47.59) – trgovina s pohištvo v letu 2007 (v EUR).....	29
Tabela 3: Primerjava skupnih prihodkov med Rutarjem, Lesnino, malimi družbami in mikro družbami v dejavnosti Trgovina na drobno s pohištvo, od leta 1994 do 2007 (v EUR) ter indeks rasti prihodkov Lesnine in ostalih podjetij glede na leto 2000	30
Tabela 4: Prepoznavnost trgovcev s pohištvo v Sloveniji v letu 2009	31
Tabela 5: Primerjava potrošniških zaznav največjih trgovcev s pohištvo v Sloveniji v letu 2009 ...	32
Tabela 6: Primerjava posameznih kategorij potrošniških zaznav Lesnine v Sloveniji.....	32
Tabela 7: SWOT analiza slovenskih izvoznih pohištvenih podjetij.....	41
Tabela 8: Bilančni podatki podjetja Lesnina od leta 1995 do 2008 (v EUR).....	44
Tabela 9: Percepcija prvih 5 pohištvenih trgovin med potrošniki na Hrvaškem po rezultatih različnih trženjskih raziskav	47
Tabela 10: Primerjava rasti industrijske proizvodnje	50
Tabela 11: Primerjava indeksov rasti cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih	50
Tabela 12: Gibanje dodane vrednosti na zaposlenega	51
Tabela 13: Čisti dobiček/izguba v dejavnosti proizvodnje pohištva v letu 2007 in 2008 glede na dejavnost (v 000 EUR)	51
Tabela 14: Čisti dobiček/izguba 290 proizvajalcev pohištva v letu 2007 in 2008 glede na velikost podjetij (v 000 EUR)	52
Tabela 15: SP – samostojni podjetniki, primerjava poslovanja med leti 2007 in 2008 v dejavnosti DN 36.1(C 31) – proizvodnja pohištva (v 000 EUR)	52
Tabela 16: Primerjava skupnih prihodkov med proizvajalci, Lesnino in malimi in mikro trgovci od leta 1994 do 2007 ter indeks rasti prihodkov glede na leto 2000 (v 000 EUR).....	53
Tabela 17: Primerjava čistih prihodkov od prodaje za področje DN. 36.1 (C. 31 Proizvodnja pohištva) na domačem in tujih trgih od leta 2006 do 2008 (v 000 EUR)	54
Tabela 18: Primerjava čistih prihodkov od prodaje velikih proizvajalcev pohištva na domačem in tujih trgih od leta 2006 do 2008 (v 000 EUR)	54
Tabela 19: Primerjava geografske razpršenosti izvoza po državah v letu 2007 in 2008	55
Tabela 20: Primerjava geografske razpršenosti izvoza in uvoza v letu 2007 in 2008 po ekonomskih skupinah držav za panogo D 36.1(C 31).....	55
Tabela 21: SWOT analiza slovenskih izvoznih pohištvenih podjetij	57
Tabela 22: Pregled števila prispelih in izpolnjenih anket, glede na vzorec.....	60
Tabela 23: Izbrani citati udeležencev v intervjuju na temo proizvodnja pohištva	67
Tabela 24: Izbrani citati udeležencev v intervjuju na temo proizvodnja pohištva	71
Tabela 25: Izbrani citati udeležencev v intervjuju na temo vpliva Lesnine na proizvajalce pohištva ..	77

KAZALO SLIK

Slika 1: Primerjava čistih prihodkov od prodaje v mio EUR Lesnina / Rutar.....	44
Slika 2: Delež prihodkov slovenskih dobaviteljev glede na skupne prihodke	75

UVOD

Pri snovanju magistrske naloge sem prvotno nameraval analizirati vpliv internacionalizacije slovenskih trgovcev s pohištvom na slovenske proizvajalce pohištva. Toda že na začetku se je izkazalo, da je Lesnina edino slovensko pohištveno trgovsko podjetje, ki mu je uspelo internacionalizirati svoje poslovanje, celo v tolikšni meri, da so prihodki na tujem trgu višji kot na domačem. Ne samo da se nobeno drugo trgovsko pohištveno podjetje iz Slovenije ni uspelo ustrezno internacionalizirati, pač pa to ni uspelo niti enemu trgovskemu podjetju s področja nekdanje Jugoslavije kakor ne podjetjem s področja vzhodne Evrope, oziroma novih evropskih držav. Prav to dejstvo me je spodbudilo, da se v svoji magistrski nalogi usmerim predvsem na Lesnino in na vpliv Lesnine na internacionalizacijo slovenskih proizvajalcev pohištva.

Internationalizacija poslovanja je za mnoga podjetja pogoj za obstoj. Motivi za vstop na tuje trge so bolj ali manj enaki. Teorij, ki obravnavajo načine in oblike vstopa, pa je precejšnje število. Načini vstopa na mednarodne trge se večinoma razlikujejo od podjetja do podjetja, ki se morajo nenehno prilagajati spreminjajočim se razmeram na trgu. Podjetja so v stalnem procesu iskanja najustreznejše oblike za izboljšanje svoje konkurenčne pozicije.

Po slovenski osamosvojitveni vojni, s postopno stabilizacijo gospodarstva ter kasneje z vstopom v Evropsko unijo, je ta proces za slovenska podjetja postal še toliko bolj specifičen, ker je zaradi majhnosti domačega trga potreba za poslovanjem preko nacionalnih meja toliko bolj prisotna.

Zasičenost razvitih, predvsem zahodnoevropskih trgov in vse večja konkurenca na domačem trgu sta povzročili, da so se začeli slovenski pohištveniki vse bolj usmerjati na trge jugovzhodne Evrope, predvsem na trge držav nekdanje Jugoslavije, na katerih večina blagovnih znamk slovenskih pohištvenikov še vedno uživa visok ugled (Ninamedia Zagreb, 2009, Mediana Fides, 2009, Ninamedia Srbija, 2009). Slovenski proizvajalci pohištva vsak po svojih močeh in priložnostih izvažajo ne samo na področja nekdanje Jugoslavije, kjer je v letu 2007 delež izvoza znašal ca 20,5 % skupnega izvoza pohištva, pač pa tudi v Italijo (18 %), Nemčijo (10 %), Veliko Britanijo (8 %) in celo v ZDA, kjer je delež izvoza znašal več kot 10 % (GZS, 2008, str. 21).

Načini prodorov na zahodne trge, ki jih uporabljajo naša pohištvena podjetja, večinoma onemogočajo razvoj in trženje pod lastno blagovno znamko. Že zasedene tržne pozicije na trgih jugovzhodne Evrope pa so lahko ogrožene, kajti tuji trgovci s pohištvom, ki obvladujejo zahodno evropske trge postajajo konkurenti tudi na srednjeevropskih trgih in trgih jugovzhodne Evrope, kjer vstopajo predvsem z investiranjem v izgradnjo lastnih diskontnih centrov (IKEA, Rutar, Harvey Norman, Kika, Lutz itd). Prodaja pohištva se tako vse bolj koncentrira znotraj velikih tujih trgovskih verig s pohištvom, ki v svojo ponudbo le do določene mere vključujejo domače proizvajalce pohištva, katere »utopijo« v svoje nakupne koncepte in jim na ta način preprečijo razvijanje lastnih blagovnih znamk. Zaradi tega proizvajalcem pohištva preči izguba lastnih tržnih poti kakor tudi izguba možnosti tržiti pod lastno blagovno znamko.

Trendi razvoja trgovine na drobno peljejo v smeri nastajanja velikih trgovskih centrov površine nad 20.000 m², kjer se ponudba opredeljuje po načelu »vse na enem mestu«. V takih centrih trgovci, zahvaljujoč močnim pogajalskim pozicijam in veliki nabavni moči, lahko po mnenju Kotlerja (1996, str. 575) ponudijo potrošnikom velike prihranke pri cenah in hkrati povzročijo opustošenje med svojimi dobavitelji in konkurenčnimi trgovci. Prihod velikih mednarodnih trgovskih verig tako odriva domače trgovce, s tem tudi slovenske proizvajalce pohištva na tistih trgih, kjer koristijo predvsem lokalne tržne poti, kar vodi v izgubo že zasedenih tržnih pozicij.

Lesnina je edini pohištveni trgovec s tega področja, ki z ekonomsko močjo, kapitalskimi in investicijskimi sposobnostmi, strokovnostjo, urejenostjo poslovanja, ugledom pri kupcih, kadrih, konkurenčni sposobnosti in dobičku lahko na trgih jugovzhodne Evrope uspešno in enakovredno konkurira velikim tujim trgovskim verigam, kar je dokazala tako na slovenskem kot hrvaškem trgu, kjer ima največji tržni delež med prodajalci pohištva in je za nakupe pohištva najbolj zaželen trgovina (Mediana Fides, 2009, Ninamedia Srbija, 2009, Gfk Croatia, 2008, str. 32).

Vse naštetu naj bi bil razlog, da mnogi slovenski proizvajalci pohištva, predvsem veliki in tisti, ki so usmerjeni na množično proizvodnjo, svojo priložnost vidijo v sodelovanju z Lesnino, saj le-ta vstopa na tuje trge na isti način kakor tuje velike trgovske verige, le da na področju prodaje pohištva srednjega in višjega cenovnega razreda ponuja tudi pohištvo slovenskih proizvajalcev.

Namen magistrskega dela je prispevati k bazi teoretičnih in praktičnih znanj, kar lahko pomaga predvsem proizvajalcem pohištva pri kvalitetnejšem izvajanju procesa internacionalizacije poslovanja.

Cilji magistrske naloge so:

- S pomočjo strokovne literature nadgraditi teoretična spoznanja s področja procesa internacionalizacije, kot so različni motivi, ovire in strategije vstopa na tuje trge, kakor tudi v razmerah današnjih trendov razvoja trgovin s pohištvom preučiti problematiko umeščanja proizvodov slovenskih proizvajalcev pohištva na domačem in tujih trgih.
- Nadgraditi spoznanja s področja teorij osnov konkurenčnih prednosti podjetja s praktičnim primerom virov in razvoja konkurenčnih prednosti podjetja Lesnina ter definirati ključne faktorje uspeha, ki so pripomogli, da je Lesnina edina trgovina s pohištvom s področja nekdanje Jugoslavije, ki je zrasla v multinacionalno trgovino s pohištvom in lahko uspešno konkurira tujim velikim pohištvenim trgovskim verigam tako na domačem kot na tujih trgih.
- Analizirati in definirati vpliv Lesnine na slovensko pohištveno industrijo ter identificirati pomen, ki ga ima sodelovanje slovenskih proizvajalcev pohištva z Lesnino pri vstopu na tuje trge.
- Z empiričnim pristopom potrditi ali zavreči tezo, da sodelovanje z Lesnino za slovenske proizvajalce pohištva predstavlja:
 - možnost ohranitve doseženih pozicij na domačem trgu,
 - ohranitev in razvoj lastnih blagovnih znamk,
 - obetavni način vstopa na trge izbranih držav srednje in jugovzhodne Evrope.

Teza mojega dela je, da ima Lesnina pomemben vpliv na internacionalizacijo slovenske pohištvene industrije na jugovzhodnih trgih.

Glede uporabljenih **metod dela** je naloga razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem na osnovi domače in tuje strokovne literature ter na osnovi znanja, pridobljenega med študijem, preučil teoretične podlage s področja procesa internacionalizacije, motivov, ovir in oblik vstopov na mednarodne trge, tako proizvajalcev kot trgovcev s pohištvom ter preučil področje virov konkurenčnih prednosti (deskriptivno analitična metoda).

Za potrebe empirične analize sem uporabil metodo kvalitativne in kvantitativne analize. Kvalitativna metoda raziskovanja temelji na globinskih oziroma delno strukturiranih osebnih intervjujih. Le-te sem opravil z vodilnimi kadri v Lesnini, vodilnimi kadri konkurenčnih trgovskih verig in z vodilnimi kadri slovenskih proizvajalcev pohištva ter agentoma, zastopnikoma tako domačih kot tujih proizvajalcev pohištva. Drugi del primarnih podatkov sem pridobil s pomočjo poštne in spletne ankete med malimi, srednjimi in velikimi proizvajalci pohištva, kar mi je omogočilo poglobiti spoznanja o pomenu in odnosu proizvajalcev pohištva do procesa internacionalizacije ter razlikah med posameznimi kategorijami (mikro, mala, srednja, velika) podjetij do obravnavanega vprašanja. Druge podatke za potrebe empirične analize sem pridobil na osnovi dosegljivih kvantitativnih – sekundarnih podatkov, predvsem z analizo poslovnih poročil obravnavanih podjetij, s pomočjo podatkov GZS – Združenja lesne in pohištvene industrije, podatkov Zavoda Lesarski grozd in z analizo rezultatov različnih trženjskih raziskav.

V magistrski nalogi sem uporabil primarne in sekundarne podatke, opisno in primerjalno metodo ter metodo empiričnega raziskovanja. Posebno pozornost sem namenil združevanju in analizi rezultatov ter interpretaciji raziskave.

Struktura poglavij je prilagojena namenom in ciljem magistrske naloge. Naloga je sestavljena iz uvoda, šestih poglavij ter zaključka. V uvodu sem predstavil preučevano problematiko in opredelil metode preučevanja. V prvih dveh poglavjih sem predstavil teoretično ozadje in podlago, na osnovi katerih sem opredelil rezultate empiričnih analiz. V prvem poglavju obravnavam teorijo s področja procesa internacionalizacije, motivov, ovir in strategij vstopa na tuje trge, z namenom razumevanja problematike internacionalizacije poslovanja tako proizvajalcev kot trgovcev s pohištvom. Drugo poglavje sem namenil teoretičnim izhodiščem s področja oblik in osnov konkurenčnih prednosti, kar mi je omogočilo opredeliti izvor in razvoj konkurenčnih prednosti Lesnine. Tretje poglavje sem namenil predstavitvi evropskega in slovenskega trga pohištva, četrto pa predstavitvi in analizi podjetja Lesnina. V petem poglavju sem analiziral področje proizvodnje pohištva in problematiko trženja pohištva doma in v tujini. V šestem poglavju pa sem predstavil in interpretiral rezultate raziskave, pridobljene z anketo in globinskimi intervjuji. Na osnovi analiz sem v zaključku opredelil vpliv Lesnine na slovensko pohištveno industrijo ter opredelil pomen, ki ga ima sodelovanje proizvajalcev pohištva z Lesnino, tako v smeri sodelovanja na domačem trgu kakor sodelovanja pri vstopu in poslovanju na tujih trgih.

1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

Osrednje raziskovalno področje magistrske naloge sta pohištena proizvodnja in trgovina, predvsem problematika umeščanja proizvodov slovenskih proizvajalcev, tako na domačem kot tujih trgih, in pri tem vloga Lesnine kot največje slovenske pohištvne trgovske verige.

Velika konkurenca na domačem trgu, vstop tujih verig s pohištvom s ponudbo pohištva tujih proizvajalcev po konkurenčnih cenah so samo del ovir, s katerimi se soočajo tako naši trgovci kakor tudi proizvajalci. Podjetja na odprtih in razvitih trgih, med katere štejemo tudi Slovenijo, so izpostavljena tuji konkurenci, kar jih dobesedno sili, da sprejmejo izziv mednarodnega poslovanja – ne glede na to, ali so si ga želele ali ne (Hrastelj, 1995, str. 18).

Mednarodno poslovanje je ena od pomembnejših možnosti ne samo za rast, pač pa tudi za obstoj podjetja. Zaradi ključnega pomena pri zagotavljanju gospodarske rasti internacionalizacija postaja vse pomembnejše področje raziskovanja. Spekter teoretičnih proučevanj s tega področja je širok, zato sem se v nalogi usmeril le na tista teoretična področja, katerih razumevanje je potrebno za doseganje raziskovalnih ciljev magistrske naloge. Tako je za nalogo ključnega pomena razumevanje področja opredelitve pojma in pomena procesa internacionalizacije, spodbud in ovir, ki delujejo na podjetja v tem procesu ter strategij vstopov na tuje trge.

Obravnavane splošne teorije procesa internacionalizacije so predvsem pomembne za razumevanje internacionalizacije slovenskih proizvajalcev pohištva, medtem ko internacionalizacijo trgovcev opredeljujejo določene posebnosti. Poleg teh posebnosti je za umeščanje proizvodov na trg in tržne poti slovenskih proizvajalcev pohištva pomembno tudi teoretično razumevanje vpliva tako vhodne kot izhodne internacionalizacije domačih trgovcev kakor tudi vpliv prihoda tujih trgovcev na slovenski trg. Zato bom v vsakem poglavju posebej opozoril na te posebnosti.

1.1 Opredelitev pojma internacionalizacija

V teoriji obstajajo različne definicije internacionalizacije. Večina proučevanj v strokovni literaturi je osredotočena na izhodno internacionalizacijo s poudarkom na procesu vstopa na tuji trg, kar srečamo tudi pri nekaterih domačih avtorjih. Jaklič (1999, str. 173): »Internacionalizacija pomeni širjenje podjetja preko meja matične države«. Svetličič (1996, str. 71): »Internacionalizacija se uporablja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja«. Makovec Brenčič et al. (2006, str. 17): »Internacionalizacija je proces vstopa na tuje trge, ki se prične, ko podjetje s svojimi storitvami ali izdelki vstopi na tuji trg«. Pojem internacionalizacija se torej uporablja za izhodne dejavnosti posameznega podjetja izven meja lastne države na tuji trg.

Druge definicije opredeljujejo internacionalizacijo širše, tako Ruzzier in Konečnik (2007, str. 42) pojmujeta internacionalizacijo kot dinamičen in večdimenzionalen proces, preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti. Makovec Brenčič et al (2006, str. 17,18) pa navaja Albauma (1989), po katerem se internacionalizacija v najširšem

smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Predstavlja vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo oz. postopno geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti podjetij preko nacionalnih meja, razvoj operativnih oblik na tujem in naravnost k izvozu. Podjetje se lahko vključi v mednarodno poslovanje ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujim podjetjem na tujih trgih, zato lahko ločimo izhodno, vhodno ali kooperativno internacionalizacijo (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42). Ta definicija opredeljuje internacionalizacijo glede na smer in potek procesov in transakcij:

- Vhodna internacionalizacija oziroma internacionalizacija, naravnana navznoter, je najpogostejše posledica delovanja tujih konkurentov na domačem trgu, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi podjetji.
- Izhodna internacionalizacija oziroma internacionalizacija, naravnana navzven, predstavlja najbolj tradicionalno pojmovanje internacionalizacije, to je rast in razvoj poslovanja domačih podjetij preko nacionalnih meja. Začne se s prvim vstopom podjetja na tuji trg.
- Kooperativna internacionalizacija pomeni obliko nekapitalskih povezav (npr. strateških povezav, sporazumov o sodelovanju, partnerstvu itd), ki ima v mednarodnem poslovanju podjetij visoko stopnjo rasti (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 18).

Alexander (1997, str. 70) pa poudarja, da predvsem trgovci na drobno lahko vplivajo na razvoj trgov v drugih državah, ne da bi bili na teh trgih tudi fizično prisotni, in sicer prek mednarodnih pretokov idej ali »know-how-a«. Internacionalizacijo v trgovini na drobno lahko torej srečamo v obliki razvoja mednarodnih aktivnosti ali v obliki mednarodnega pretoka znanja.

Glede na predstavljena teoretična izhodišča ugotavljam, da s pojmom internacionalizacija sicer najbolj pogosto označujemo predvsem izvozno dejavnost podjetij na tujih trgih, oziroma razširitev delovanja podjetij v drugi ali drugih državah. Pojem pa ne zajema samo delovanja podjetij na tujem trgu, ampak tudi povezavo z drugimi podjetji iz tujine na domačem trgu, kot je na primer uvoz, prejemanje licenc, nabavo surovin in polizdelkov pri tujih dobaviteljih, posredništvo in zastopanje tujih podjetij iz tujine na domačem trgu, pa tudi skupna vlaganja s tujimi podjetji v domači državi ter strateška partnerstva na različnih področjih ipd. Internacionalizacija je torej proces, ki zajema vse oblike vključevanja podjetij v mednarodne poslovne aktivnosti.

1.2 Pomen in razlogi za internacionalizacijo podjetij

V sodobnih družbeno ekonomskih pogojih poslovanja, vseprisotne globalizacije, hitrih sprememb na vseh ravneh poslovanja in vse ostrejša konkurence, poteka proces internacionalizacije vse hitreje in intenzivneje, z vse večjim pomenom za ekonomsko stvarnost. V različnih okoljih in različnih podjetjih dajejo različen pomen procesu internacionalizacije. Nekateri bi celo radi omejili invazijo tujih podjetij z varovalno zakonodajo, ne zavedajoč se, da bi to dolgoročno le povečalo življenjske stroške in podpiralo neučinkovita domača podjetja. Prava usmeritev je, da se morajo podjetja naučiti, kako vstopiti na tuje trge in kako povečati svojo globalno konkurenčnost (Kotler, 1996, str. 409).

Širjenje poslovanja na tuje trge je postalo primarno gonilo sodobne ekonomske stvarnosti. Internacionalizacija poslovanja je za mnoga tako velika kot majhna slovenska podjetja pogoj za obstoj iz dveh ključnih razlogov. Prvo, ker smo majhen, in drugo, ker smo odprt trg. Majhnost nam postavlja meje za konstantno rast, odprtost pa nam dodatno oži možnosti rasti, saj omogoča tujim investitorjem neovirano delovanje na našem trgu. Internacionalizacija poslovanja znotraj Evropske unije pa predstavlja za slovenska podjetja še poseben izziv, saj so bila praviloma usmerjena na trge držav nekdanje Jugoslavije in druge trge srednje, vzhodne in jugovzhodne Evrope. Danes pa so ali bodo tudi ti tradicionalni trgi postali trgi znotraj Evropske unije. Na te trge vstopajo tudi druga evropska podjetja in multinacionalke, tako da se naša podjetja soočajo z izzivi, ki jih prinaša konkurenca na skupnem, notranjem, trgu Evropske unije.

Proces internacionalizacije ima za različna podjetja različen pomen. Cateora in Graham (2008, str. 22) jih razvrščata v tri skupine, glede na različne odnose do internacionalizacije, ki se pojavljajo med podjetniki. Prvim je delovanje na mednarodnem trgu le postranska dejavnost domačih operacij. Za druge ima mednarodno poslovanje odločilni pomen pri ustvarjanju prihodkov, toda obravnavajo in obdelujejo državo za državo. Za tretje pa je internacionalizacija globalna usmeritev, ki obravnava svet kot tržnico, kjer tržno segmentiranje ne poteka več v okviru nacionalnih meja, pač pa v različnih državah, kjer pri segmentiranju postane najpomembnejša spremenljivka značaj in obnašanje povprečnega potrošnika.

V preteklosti so na mednarodnih trgih poslovala predvsem velika podjetja. Danes pa se tega lotevajo vse manjša podjetja, saj manjša kot je tržna niša, bolj globalno morajo podjetja poslovati, da bi uživala ekonomije obsega. Prav majhnost velike večine naših podjetij je lahko prednost, saj so majhni sposobnejši hitrejšega odzivanja na dogajanja na trgu. Svetličič (2006) navaja Darwinovo misel, da ne preživijo najmočnejši niti največji, pač pa najodzivnejši na spremembe.

Ne glede na različne strategije internacionalizacije so glavni cilji vsakega podjetja dobiček, rast in varnost. Internacionalizacija k temu prispeva predvsem z možnostjo povečanja prodaje, večje izrabe zmogljivosti, nižanja povprečnih stroškov, izravnave konjunkturalnih nihanj, širjenja osnove za odpis razvojnih stroškov, podaljšanja življenjskega cikla »starejših« izdelkov, porazdelitvijo tveganja s tržno diverzifikacijo, povečevanjem konkurenčnosti, uvajanjem novih zamisli in spodbud (Osojnik et al., 2001, str. 14). Z investiranjem v tujini si podjetja krepijo tudi domač tržni položaj, prav tako se jim krepijo inovativne sposobnosti, saj jih internacionalizacija preprosto sili v prilagajanje tujim trendom in trgom. Proces internacionalizacije, predvsem malih in srednje velikih podjetij, ima poleg hitrih poslovnih učinkov tudi strateški pomen. Rezultati raziskave Evropske komisije iz leta 2004, ki je zajela podjetja iz 19 držav, so pokazali, da je najpogostejši vzrok, da se mala in srednja podjetja odločajo za nastop na mednarodnem trgu, pridobivanje znanja, tehnologije, patentov, inovacij itd. (Kaučič, 2007).

V današnjih razmerah poslovanja je veliko dejavnikov in razlogov, ki lahko potegnejo podjetje v mednarodne vode. Prednosti, ki jih prinaša internacionalizacija, so po Jordanovu (2009) ponavadi tudi glavni razlogi za vstop na tuje trge, in sicer širjenje prodaje in s tem ohranjanje visoke stopnje rasti podjetja. Nastop na več trgih izboljša ekonomije obsega kakor tudi

pogajalski položaj do poslovnega okolja. Z uspešno širitvijo na mednarodne trge se porazdeli tudi tveganje poslovanja. Ne glede na posamezne razloge pa je po mnenju mnogih avtorjev odločujoč dejavnik v procesu internacionalizacije kvaliteta (angl. *type and quality*) vodstva (Czinkota & Ronkainen, 1998, str. 285).

Najbolj splošna dejavnika internacionalizacije sta možnost obstoja donosnega trga v tuji deželi, ki ni dosegljiv doma, ter upanje na ekonomijo obsega (Bennett, 1995, str. 5). Z mednarodnim poslovanjem si podjetje poveča bazo kupcev, postane manj odvisno od domačega okolja in dosega nižje proizvodne stroške. Raziskave Boston Consulting Group kažejo, da je ob podvojitvi proizvodnje možno znižati stroške na enoto izdelka za 30 %. To pa ne pomeni le konkurenčnejšega položaja na mednarodnih trgih, marveč tudi boljši položaj na domačem trgu, bodisi v obliki večjega tržnega deleža ali nadpovprečne rasti itd. (Hrastelj, 1995, str. 19).

Teorije mnogih avtorjev zaradi njihove velikosti in ekonomske moči temeljijo na nagibih in potrebah predvsem velikih podjetij in trgov (Oviatt & McDougall, 1994, str. 45). Kljub temu pa iz vsake od teh teorij lahko pridobimo uporabna znanja tudi za razumevanje našega trga, ki je sestavljen pretežno iz malih in srednje velikih podjetij. Res pa je, da na naš trg vstopajo predvsem velika podjetja, in celovito razumevanje različnih teorij nam lahko pomaga v spopadu na realnem trgu. Po Kotlerju (1996) povzemam nekaj dejavnikov, ki vplivajo na odločitev za vstop na tuji trg:

- Domači trg napadejo globalna podjetja, ki ponujajo boljše izdelke po nižjih cenah.
- Podjetje lahko ugotovi, da tuji trg ponuja večje možnosti za ustvarjanje dobička kot domači.
- Podjetje potrebuje večjo porabniško bazo, da bi doseglo velike prihranke.
- Podjetje se želi rešiti odvisnosti od enega samega trga in tako zmanjšati tveganje.
- Odjemalci nekega podjetja zahtevajo oskrbovanje partnerskega podjetja tudi na tujem trgu.

Ruzzier in Konečnik (2007, str. 43), Potočnik (2002, str. 466) ter Harrison, Dalkiran in Elsey (2000, str. 22) med pomembnejše motive, ki spodbujajo podjetja za širitev zunaj lastne države, štejejo: zasičenost domačega trga in skromne možnosti za nadaljnji razvoj, omejujočo zakonodajo, željo po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja, pritisk konkurentov, nove poslovne priložnosti, dostop do specifičnih virov, ustvarjanje ekonomije obsega in izogib protekcionističnim oviram domačega trga. Razlog za odločitev za mednarodno poslovanje so lahko tudi sezonska narava proizvodnje in porabe, ki po trgih nista sinhronizirani, želja po porazdelitvi tveganj ter izboljšanje ugleda na domačem trgu (Hrastelj, 1995, str. 19).

Medtem ko številni dejavniki napeljujejo proizvajalce, da internacionalizirajo svoje poslovanje, so motivi internacionalizacije trgovine bolj specifični. Glavni razlog za širitev na tuje trge je za večino trgovcev omejena možnost za trajnejšo rast na domačem trgu (Akehurst & Alexander, 1997, str. 206) in zasičenost domačega trga (Levy & Weitz, 2004, str. 36). Drugi motivi, ki se ne razlikujejo bistveno od motivov proizvajalcev, so ekonomije obsega ter izzivi in priložnosti, ki jih lokalni trg ne ponuja. Vstop na tuje trge je pogojen predvsem s sposobnostjo proizvajalcev, da trgovce na drobno oskrbujejo na teh trgih, kar pomeni, da se tudi sami internacionalizirajo. Vsekakor pa je za internacionalizacijo trgovine na drobno velikega pomena

proces izenačevanja oziroma približevanja okusov porabnikov na različnih trgih in nastajanje globalnih segmentov porabnikov.

Strokovna literatura poleg teh posameznih nagibov navaja veliko različnih klasifikacij motivov. Kar nekaj jih izhaja iz osnovne delitve podjetij na dva pola glede njihove aktivne ali pasivne vloge v poslovnem okolju. Pasivna podjetja raje sledijo, kakor pa vodijo, raje se odzivajo na priložnosti, kakor da jih aktivno iščejo, raje se izogibajo tveganjem, kot da tvegajo, usmerjena so v sedanost raje kot v prihodnost, bolj skrbijo za sedanost kot planirajo in vlagajo v bodočnost (Harrison et al., 2000, str. 21). Avtorji pod različnim poimenovanjem večkrat navajajo enake motive, toda tudi znotraj enakih ali podobnih definicij naštevajo različne motive. V nadaljevanju sem poskušal predstaviti različne klasifikacije motivov:

- **Tradicionalni in novodobni** motivi (Svetličič, 2006; Barlett & Ghosal, 1995). Med tradicionalne motive avtorji uvrščajo zagotavljanje surovin, iskanje novih trgov, povečanje učinkovitosti poslovanja, dostop do cenejših produkcijskih faktorjev, doseganje ekonomij obsega, krepitev konkurenčnosti in zniževanje stroškov. Med novodobne ali nenehno porajajoče se motive pa vse bolj stopajo v ospredje motivi, kot je dostop do znanj v tujini, s čimer se spodbuja inovativnost, višajo se izdatki za raziskave in razvoj ter krajša življenjski cikel izdelka.
- Delitev na **zunanje** in **notranje** motive (Rajter, 2008; Šauperl 2009). Kot zunanji motiv procesa internacionalizacije deluje na podjetje gospodarsko-politično okolje v domači in ciljni državi (pravni in davčni vidiki, ekološke zahteve in omejitve, ...), značilnosti domačega in tujega ciljnega trga (velikost, zasičenost, konkurenca, ...) ter trendi doma in v tujini. Notranji motivi, ki vplivajo na podjetje, pa so lahko stagnacija in onemogočanje nadaljnje rasti podjetja, velikost in resursi podjetja, strategija razvoja in zagotavljanja nadaljnje rasti podjetja, domače in mednarodne izkušnje, interesi podjetja oziroma podjetnikov, formalne in neformalne povezave ter poznanstva in druge, tudi naključne, priložnosti.
- **Notranje** in **zunanje** vzpodbude (Bradley, 1991; Hollensen, 2004, str. 34). Nekateri avtorji ločeno obravnavajo vzpodbude oziroma vzvode za internacionalizacijo. Med notranje vzpodbude štejejo zaznavanje menedžmenta, specifične notranje dogodke ter uvoz kot obliko vhodne internacionalizacije. Med zunanje vzpodbude pa uvrščajo povpraševanje na trgu, delovanje konkurence, vpliv zunanjih strokovnjakov ter združenj in zvez.
- Faktorji **potiska** in **vleke**. Ruzzier in Konečnik (2007, str. 43) navajata kar nekaj avtorjev, ki motive delijo na faktorje potiska in vleke (Johnston in Czinkota, Leonidou, Piercy, Katsikeas). Dejavniki potiska nastopijo zaradi različnih spremenjenih razmer in podjetja prisilijo v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih oziroma so pasivno deležna povpraševanja iz tujine, ki jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje, medtem ko so dejavniki vleke povezani z aktivnim, agresivnim nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih.
- Opredelitev glede na **aktivno** ali **pasivno** vlogo podjetja v procesu internacionalizacije (Hrastelj, 1995; Harrison et al., 2000; Hollensen, 2004; Czinkota et al., 1998). Različni avtorji različno poimenujejo dejavnike, ki izhajajo iz aktivne ali pasivne vloge podjetja v procesu internacionalizacije. Za prve uporabljajo izraze ofenzivni in proaktivni, za druge pa defenzivni, reaktivni ali reagibilni dejavniki. Po Hrastelju (1995, str. 19, 21) je večje število

raziskovalcev enotnega mnenja, da je najpomembnejši dejavnik pasivne ali aktivne vloge v procesu internacionalizacije vrsta in kakovost posloводства podjetja. Za ofenzivno, proaktivno vodstvo velja, da pobude dajejo sami, da so bolj organizirani in strateško razmišljajo. Za defenzivna, reagibilna podjetja in njihovo vodstvo pa je značilna pretežna skrb za operativno poslovanje. Defenzivni dejavniki delujejo kot odziv na spremembe v okolju in so usmerjeni zgolj v prilagajanje podjetij aktivnostim konkurence na trgu. Razlika med obema pristopoma se kaže v aktivnosti ali pasivnosti adaptiranja podjetja zunanjim dejavnikom (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 22). V Tabeli 1 je prikaz proaktivnih in reagibilnih dejavnikov različnih avtorjev.

Tabela 1: Proaktivni in reagibilni motivi mednarodnega poslovanja podjetja

PROAKTIVNI (OFENZIVNI) DEJAVNIKI	REAGIBILNI (REAKTIVNI, DEFENZIVNI) DEJAVNIKI
Povečanje dobička in rast podjetja	Pritiski konkurence
Menedžerske spodbude	Zasičenost in majhnost domačega trga
Prednosti na tehnološkem področju	Presežki v proizvodnji
Edinstveni proizvodi	Nepričakovana naročila iz tujine
Priložnosti na tujih trgih	Podaljšanje prodaje sezonskih izdelkov s prodajo na tujih trgih
Internacionalizacija kot strategija rasti	Fizična in psihološka bližina tujih trgov in prometnih vozlišč
Ekskluzivne tržne informacije	Upadanje domače prodaje
Ekonomije obsega	Čezmeme zmogljivosti
Davčne vzpodbude	Zmanjšanje vpliva gibanj deviznih tečajev
Prednosti nižjih izdelavnih stroškov	Spremembe prej restriktivnih predpisov
Dostop do izvirnega know-howa	Ugodna tečajna nihanja

Vir: Prirejeno po S. Hollensen, *Global Marketing*, 2004, str. 24; T. Hrastelj, *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*, 1995, str. 19; A. Harrison, E. Dalkiran, & E. Elsey, *International Business*, 2000, str. 21;

M. Czinkota, & I. Ronkainen, *International Marketing*, 1998, str. 285;

M. Makovec Brenčič, M. Lisjak, G. Pfajfar, & A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*, 2006, str. 22.

Na osnovi predstavljene teorije ugotavljam, da je rangiranje motivov izredno težavno, saj se prepletajo in spreminjajo že znotraj enega samega podjetja, še večje pa so razlike med podjetji, panogami in državami. V realnosti v mednarodno rastočem podjetju deluje nenehna prepletenost notranjih in zunanjih vzpodbud ter proaktivnih in reagibilnih motivov. Gre za več medsebojno povezanih dejavnikov, ki skupno vplivajo na odločitev, upoštevajoč celo subjektivne motive. Henry Ford se je na primer odločil, da bo prvo proizvodno linijo v Angliji odprl v rojstnem kraju svojih staršev. Poleg vsega naštetega pa je treba upoštevati tudi razloge, ki niso vedno samo ekonomski, kot so želja izogniti se raznim administrativnim oviram ter gospodarskemu, davčnemu ali pravnemu sistemu domače države.

1.3 Ovire pri procesu internacionalizacije

Internacionalizacija podjetja ima veliko prednosti, toda tudi veliko pasti oziroma ovir. Ovire lahko nastanejo tako na domačem trgu, kakor ob vstopu na tuji trg. Lahko nastanejo že ob samem začetku odločitve za razširitev poslovanja na tuje trge kakor tudi na vseh nadaljnjih stopnjah poslovanja. Podjetja se predvsem na začetku širitve poslovanja na tuje trge srečujejo s problemom večanja birokracije, katere posledica je praviloma upočasnjjen odločitveni proces (Jordanov, 2009).

Druge ovire, na katere v glavnem podjetja praviloma nimajo vpliva in se bolj ali manj razlikujejo med državami, pa so nepoznavanje lokalne kulture, navad, jezika in nacionalne zakonodaje (Jordanov, 2009). Internacionalizacija poslovanja zahteva veliko potrpljenja, znanja in razumevanja za druge kulture, kajti prav kulturne razlike velikokrat pomenijo nepremostljivo oviro pri mednarodnih projektih. Samo s pravilnim odnosom do drugih kultur lahko dosežemo pozitivne sinergijske učinke, ki jih prinaša uspešna združitev obeh kultur.

Ovire se razlikujejo tudi glede na velikost podjetij. Med težavami, ki pri vstopu na tuje trge pestijo mala podjetja, kaže poleg pomanjkanja omenjenih specifičnih znanj izpostaviti predvsem omejena sredstva in visoko raven negotovosti (Rojšek, 2006, str. 5). Mala podjetja večinoma ne ustvarjajo dovolj stabilnega dobička za nemoteno delovanje na tujih trgih. Visoki dodatni stroški izvoza so med drugim povezani s stroški obdelave trga, potovanj, tržnih raziskav, prilagajanja izdelkov, embalaže, navodil za uporabo, transportnih stroškov. Pri podjetjih pride do izraza tudi odvisnost od posrednikov, kot so uvozniki, zastopniki in distributerji. Nenazadnje, za mala podjetja znajo biti administrativne izvozne zahteve še največja ovira, ko gre za zapletene izvozne postopke s pripravo carinskih listin in faktur, tovornih listov, zavarovalnih polic, potrdil o poreklu blaga, navodil za natovarjanje. V procesu vstopa na druge trge se srečujejo tudi z ovirami, kot so uvozne licence, predpisi o kakovosti in pakiranju, carine, uvozni kontingenti. Težave lahko nastanejo tudi, ker različni pogoji trženja po različnih državah zahtevajo prilagoditve izdelka, distribucije, cene, oglaševalskih sporočil (Osojnik et al., 2001, str. 16).

Po Leonidou (1995a, 1995b) ter Ruzzierju in Konečniku (2007, str. 42) so največkrat omenjene ovire malih in srednje velikih podjetij predvsem:

- pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov,
- vzpostavljanje stikov,
- kompleksnost upravljanja z dokumentacijo in postopki pri mednarodnem poslovanju,
- močna tuja konkurenca,
- ustrezno znanje zaposlenih,
- financiranje izvoznih aktivnosti.

Nekateri avtorji kot oviro za uspešno internacionalizacijo podjetja navajajo tudi oddaljenost trgov. Tako O'Grady in Lane (1996) definirata fizično oddaljenost kot stopnjo negotovosti podjetja, ki izhaja iz kulturnih razlik in ostalih poslovnih specifičnosti in predstavlja ovire pri spoznavanju trga in poslovanju na njem. Morosini in Shane (1998) pa ugotavljata, da fizična oddaljenost negativno vpliva na uspeh poslovanja podjetja in povečuje stroške integracije.

Ovire lahko opredelimo tudi glede na izvor, in sicer na **notranje** in **zunanje**. Tiste, ki izhajajo iz **zunanjega** okolja podjetja, so predvsem naslednje (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 24):

- politična tveganja (regulative, izvozne politike držav, odnos do tujih izdelkov itd.),
- finančna tveganja (valutna nihanja, nihanja obrestne mere, inflacija, nelikvidnost kupca),
- poslovna in operativna tveganja (zamude pri dobavah, težave pri financiranju poslov, nepoznavanje poslovnih običajev in praks, itd.).

V **notranjem** okolju podjetja pa so ob omejenih finančnih virih najpogostejše ovire:

- nezadostno znanje in izkušnje mednarodnega poslovanja,
- pomanjkanje ustreznih informacij in zvez na mednarodnih trgih,
- pomanjkanje motiva in nagnjenosti k mednarodnemu poslovanju,
- pomanjkanje finančnega kapitala za financiranje poslovanja na mednarodnih trgih itd.

Internacionalizacija je zahteven proces, ki mora biti temeljito načrtovan, voden in nadzorovan. Vse to zahteva veliko vložkov in specifičnega znanja. Po mnenju Rajterja (2008) je prav to velikokrat vzrok težav. V večini naših predvsem malih in srednje velikih podjetij je več kot dovolj znanj, ko gre za strokovna znanja, potrebna za izdelavo dobrih izdelkov. Problemi nastanejo v povezavi z znanji na področju obvladovanja poslovnih funkcij podjetja, kot so analiziranje, načrtovanje, vodenje in kontrola. Znanja primanjkuje v tehnikah mednarodnega poslovanja in vstopih na tuje trge, pravno administrativnih postopkih, načinih oblikovanja distribucijskih poti, nadzora in upravljanja enot v tujini, poznavanju davčnega in pravnega okolja itd. Specifična ovira za slovenske razmere je po Svetličiču (2006) tudi zakoreninjeno slovensko zapečkarstvo, zaradi katerega podjetja vse težje najdejo kadre, ki bi bili sploh pripravljeni za delo v tujini. Mnoga mala podjetja pa si ne morejo niti privoščiti zaposlovanja novih kadrov. Večina ovir pri procesu internacionalizacije izhaja iz nepripravljenosti na zahtevnost tega podjetniškega izziva in nezadostnega znanja pri podjetnikih, ki naj bi internacionalizacijo podjetja vodili in odločali v tem procesu. Brez znanja je tveganje previsoko, zato je treba za uspešno premagovanje ovir predvsem usposobiti nosilce internacionalizacije za opravljanje celovitih nalog v tujini. Slovensko »zapečkarstvo« pa lahko odpravimo le s krepitvijo svetovljanstva (Svetličič, 2006). Naštete ovire so razlog, da se mnoga podjetja odločijo, da poslovanja ne bodo širila preko nacionalnih meja. Toda če si podjetja na velikih trgih to še lahko privoščijo, pa si mali trgi tega preprosto ne morejo.

1.4 Strategije in oblike vstopa na tuje trge

Po Makovec Brenčič et al. (2006, str. 18) je internacionalizacija večrazsežnostni proces, ki je sestavljen iz: strategije izbora trgov, strategije vstopa na tuji trg, strategije izdelkov in/ali storitev in strategije razvoja posameznih poslovnih funkcij podjetja. Glede na vsebino naloge me v nadaljevanju zanima predvsem teoretični vidik s področja strategij vstopa na tuje trge. Teorij, ki obravnavajo strategije in načine vstopa na tuje trge, je veliko in različna podjetja se lahko z različnimi identificirajo. Praksa pa kaže, da se izbrane poti vstopa pogosto ne ujemajo s teorijo, bodisi zaradi pomanjkanja znanja, finančnih sredstev, pripravljenosti za tveganje itd. Včasih pa gre za preprosto dejstvo, da se nekatera podjetja ne zavedajo, da je trženje na tujih trgih zahtevnejše kot na domačem trgu ter da se mednarodne dejavnosti odvijajo v različno zahtevnih mednarodnih okoljih. Taka podjetja domnevajo, da bodo trženjske strategije, ki so uspešne na domačem trgu, enako učinkovite tudi na tujih trgih. Razlogi za takšen način odločanja so (Rojšek, 2006, str. 82):

- pomanjkanje občutka za razlike v potrošnikovih okusih in preferencah,
- podcenjevanje različnosti trženjskega okolja na tujih trgih,

- nepoznavanje virov mednarodnih podatkov ter njihovih prednosti in pomanjkljivosti,
- stroški, povezani z izvajanjem mednarodnih trženjskih raziskav,
- dvomi o verodostojnosti podatkov tujih raziskovalnih organizacij.

Pred odločitvijo za vstop na tuji trg se podjetnikom poraja kar nekaj dilem, predvsem pa, koliko tvegati in v kolikšni meri angažirati lastniški kapital. Prav iz stopnje angažiranosti kapitala in s tem stopnje vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki določa stopnjo nadzora, izhajajo najpomembnejše razlike v načinih in oblikah vstopa podjetja na tuje trge. Mnoga, predvsem mala podjetja se odločijo za manj tvegane načine vstopa, ki ne zahtevajo visokih vložkov, kot so: **izvoz, prodaja licence, pogodbeni proizvodnja in franšiza**. Izogibajo se pa bolj tveganim načinom oziroma tistih, ki zahtevajo višje vloške lastniškega kapitala, kot so **ustanovitev novih podjetij, mešana podjetja, združitve, nakupi in prevzemi podjetij**.

Druga dilema, ki se po Jordanovu (2009) poraja podjetnikom že pri izboru načina vstopa na tuji trg, je, ali na novi trg prodreti s pomočjo lokalnega partnerja ali neposredno z internacionalizacijo lastnih operacij? Oba načina imata slabosti in prednosti. Slabosti izhajajo predvsem iz dejstva, da večina malih podjetij nima zadostne kadrovske moči za nadzor delovanja v tujini. Internacionalizacija zahteva skrbno spremljanje poslovanja in stalen stik z lokalnimi partnerji oziroma predstavništvi, kar pa zahteva tako znanje kot kadre. Druga slabost takšnega sodelovanja je, da podjetje razkriva določene poslovne skrivnosti, kar lahko ogrozi konkurenčnost podjetja (Jordanov, 2009). Predvsem mala podjetja pa vidijo v sodelovanju z lokalnim partnerjem naslednje prednosti:

- skrajša se čas, potreben za prodor na izbrani trg,
- pomoč pri premagovanju lokalnih ovir,
- pri majhnem obsegu poslovanja je težko pokriti že fiksne stroške lastnega predstavništva,
- sodelovanje je povezano z nižjimi stroški, ki pomenijo tudi manjše tveganje.

Za večino podjetnikov je najpomembnejša odločitev glede mednarodnih aktivnosti prav oblika vstopa in način delovanja na tujem trgu. Idealna strategija vstopa žal ne obstaja, saj lahko različne načine in oblike vstopa uporabijo različna podjetja za isti trg oziroma eno podjetje na več trgih (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44). Podjetja so zato nenehno v procesu iskanja najustreznejše oblike za izboljšanje svoje konkurenčne pozicije in se nenehno prilagajajo spreminjajočim se razmeram na trgu. Sodobna podjetja pogosto kombinirajo različne oblike nastopanja v tujini glede na različne pogoje na različnih trgih (Kenda, 2001, str. 225).

Kaučič (2007) navaja rezultate raziskave Evropske komisije iz leta 2004, ki je zajela podjetja iz 19 držav, ki je pokazala, da se mala podjetja med vsemi oblikami internacionalizacije najpogosteje (30 odstotkov) odločajo za vzpostavljanje poslovnih vezi s tujimi dobavitelji zaradi uvoza. Na drugem mestu je izvoz izdelkov in storitev (18 odstotkov), medtem ko je veliko manj drugih oblik sodelovanja, kot so poslovna partnerstva in ustanavljanje podružnic (po 3 odstotke).

Na odločitev o načinih in oblikah vstopa vplivajo različni dejavniki kakor tudi pridobljene izkušnje podjetja. Glede na pretekle izkušnje podjetja Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 141) ter Hollensen (2004, str. 277) navajajo tri pravila izbora načina vstopa:

- **Pravilo naivnosti** (angl. *naive rule*), kjer odločevalec uporablja enake oblike vstopa na vseh trgih. To pravilo zanemarja razlike med posameznimi tujimi trgi.
- **Pravilo pragmatičnosti** (angl. *pragmatic rule*), kjer odločevalec uporablja izvedljivo obliko vstopa za vsak trg posebej.
- **Strateško pravilo** (angl. *strategy rule*) pa zahteva, da so vse možne oblike vstopa sistematično primerjane ter ovrednotene, preden je oblikovana odločitev o vstopu.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 141) ter Hollensen (2004, str. 279) navajajo tudi štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro načina vstopa:

- **notranji dejavniki**, kot so velikost podjetja, mednarodne izkušnje, proizvodi;
- **zunanji dejavniki**, kot so sociokulturne razlike med domačim in tujimi trgi, velikost tujega in domačega trga, konkurenca, omejitve trgovanja;
- **lastnosti zelenih načinov vstopa**, kot so tveganje, nadzor in fleksibilnost;
- **posebnosti transakcijskih dejavnikov**, kot so znanje in percepcije.

Avtorja Cateora in Graham (1995, str. 18) sta podala pet različnih faz vključevanja v mednarodni marketing, in sicer: **posredno, redko, redno, internacionalno in globalno**. Prve tri faze vključujejo proizvodnjo v matični državi in samo prodajo na tujem trgu. V četrti fazi poteka tudi proizvodnja v tuji državi. V peti fazi pa podjetje ne loči več domači trg od tujega trga, vse postane en trg, kjer tržno segmentiranje ne izhaja več na osnovi domačega trga.

Zaradi prepletenosti in raznolikosti možnih načinov vstopa in delovanja na tujih trgih je v literaturi možno zaslediti precejšnje število teorij, ki obravnavajo načine in oblike vstopa. Po Bennettu (1995, str. 59) morajo biti metode vstopa na tuje trge usklajene s skupno strategijo in cilji podjetja ter s časovnim obdobjem, v katerem želi podjetje doseči zastavljene cilje. Variante vstopa na tuji trg so: izvoz, uporaba zastopnikov in/ali distributerjev, skupna vlaganja s tujimi podjetji, licence in franšizing, pogodbeno vodenje, pogodbeni proizvodnja in ustanavljanje tujih podružnic. Kuratko in Hodgets (1995, str. 587) pa kot posebno obliko internacionalizacije navajata še uvoz. Tako navajata pet osnovnih oblik internacionalizacije: uvoz, izvoz, pogodbeno poslovanje, neposredne naložbe ter licenciranje. Vsaka naslednja od teh oblik vključuje povečanje stopnje tveganja. Končna izbira je odvisna od potreb podjetja in tveganja, ki ga je podjetje pripravljeno sprejeti.

Najbolj pogosta razvrstitev tako v domači kot tuji literaturi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 139; Hollensen, 1998, str. 241; Jurše, 1999, str. 259) je razvrstitev na naslednje oblike vstopa:

- **Izvozne** oblike vstopa, ki ne zahtevajo velikih investicij, so lahko dobra odskočna deska za hiter vstop na tuje trge in pridobivanje mednarodnih izkušenj. Zaradi svoje enostavnosti, majhnega tveganja in potrebnih virov so najpogostejši način vstopa malih in srednje velikih podjetij na tuji trg (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44). Podjetja načeloma še naprej delujejo

enako, kot so delovala na domačem trgu, le da sedaj določeno količino doma proizvedenih izdelkov izvažajo. Poznamo tri oblike izvoza – posredni, neposredni in korporativni izvoz (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145).

- **Pogodbene** (partnerstva, zavezništva) oblike vstopa pomenijo obliko prenosa proizvodnje brez neposrednih naložb kapitala, ki temelji na pogodbenem razmerju med zainteresiranimi udeleženci poslovanja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 60). Ta oblika vstopa omogoča premostitev različnih vrst trgovinskih in uvoznih omejitev. Od izvoznih načinov se loči po tem, da na izbrane trge ne prenašamo več doma proizvedenih izdelkov, pač pa gre prvenstveno za prenos tehnologije, proizvodnje ali znanj in spretnosti. Ta način vstopa na tuji trg je primeren za podjetja, ki nimajo širokega obsega virov in sposobnosti za uspešno izpeljavo neposrednih tujih naložb. Partnerstvo omogoča zmanjšanje stroškov poslovanja, povečanje konkurenčnosti na trgu, delitev tveganja. Velikega pomena je znanje poslovnega partnerja o deželi gostiteljici, kot je na primer poznavanje ključnih strank in distribucijskih poti. Po Makovec Brenčič et al (2006, str. 60) so najbolj pogoste pogodbene oblike vstopov pogodbeni proizvodnja, franšizing, licenčno poslovanje, skupna vlaganja ter strateške zveze/zaveze. Ruzzier in Konečnik (2007, str. 44) ter Jurše (1997, str. 259) pa navajajo še različne inačice, med drugim pogodbe o inženiring poslih in dodelavne posle.
- **Investicijske** (hierarhične, naložbene) oblike vstopa pomenijo neposredne investicije v izgradnjo novih kapacitet oziroma v nakup že obstoječega podjetja, za proizvodnjo, prodajo ali samo hranjenje proizvodov. Med številnimi investicijskimi oblikami vstopa bom v nadaljevanju obravnaval le akvizicije in investicije od začetka kot kapitalsko najzahtevnejši obliki. Pri investicijskih oblikah vstopa podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuji trg. Investicijski načini vstopa zahtevajo zajetne investicije v kratkem časovnem obdobju ter veliko mednarodnih znanj in spretnosti. Podjetja na začetku neposrednih vlaganj v tujini lahko pričakujejo manjši poslovni uspeh od pričakovanega in šele pozneje neposredna vlaganja prispevajo k poslovnim uspehom (Skrt, 2005).

V primerjavi s proizvodnimi podjetji trgovska podjetja uporabljajo le omejeno število različnih načinov vstopa na tuje trge. Najbolj pogoste oblike so predvsem (Potočnik, 2001, str. 368; Levy & Weitz, 2004, str. 166):

- **Skupna vlaganja** z domačim trgovskim podjetjem v ustanovitev novega podjetja, ki omogoča zmanjšanje stroškov in tveganj ter hitro uveljavitev na teh trgih.
- **Franšizing**, s pomočjo katerega se lahko izognejo večini tveganj in velikim denarnim sredstvom, ki so potrebna pri neposrednih investicijah.
- **Vstop z nakupom trgovskih podjetij** omogoča hiter vstop, pri čemer lahko predvidevamo, da so stroški nakupa uspešnih trgovskih družb z dobrim vodstvom praviloma zelo visoki.
- **Neposredne investicije** v gradnjo lastnih prodajnih objektov.

V nadaljevanju bom predstavil nekatere oblike in podoblike vstopa na tuji trg, ki so po mojem mnenju relevantne za slovensko pohištveno proizvodnjo in trgovino.

Posredni izvoz, kot oblika izvoza, je povezan z vključevanjem posrednikov na domačem trgu, bodisi da gre za zunanjetrgovinska podjetja ali domačo prodajo, ki konča v izvozu. Lokacija posrednika v domači državi omogoča proizvajalcu enostavno komuniciranje in izvajanje prodajnega procesa, saj proizvajalec ne potrebuje posebnih znanj in izkušenj iz mednarodnega trženja. Po Osojnik et al. (2001, str. 41) je posredni izvoz primeren za podjetja, ki prodajajo množičen in poceni izdelek, nimajo izkušenj z izvozom, načrtujejo le majhno izvozno prodajo in niso sposobna zagotavljati poprodajnih storitev ali podpore kupcem. Posredni izvoz je privlačna strategija tudi za podjetja, ki šele pričenjajo tržiti svoje izdelke v tujini. Ena od ključnih slabosti te strategije vstopa na tuje trge je distanca med prodajalcem in končnim kupcem. Prav tako prodajno ceno izdelka na tujem tržišču oblikujejo posredniki, tako da izvoznik ne more voditi aktivne politike cen. Hollensen (2004, str. 294) loči pet glavnih oblik posrednega izvoza: izvozni zastopnik, posrednik, izvozna podjetja, trgovske družbe, oprtni izvoz (angl. *piggyback export*).

Kot vmesno obliko med posrednimi in neposrednimi oblikami izvoza štejemo neposredni izvoz ob podpori **izvoznih zastopnikov (agentov)**. Oblik zastopstev je veliko, najbolj pogosta oblika pa je zastopnik agent na osnovi provizije, ki praviloma deluje po nalogu pooblastitelja in ne predstavlja blaga v svojem imenu in za svoj račun. Prednosti izvoznega poslovanja s pomočjo agentov zastopnikov, predvsem zaradi dobrega poznavanja lastnosti tujega tržišča, na katerem deluje, so hiter in enostaven vstop na določen tuji trg ob razmeroma nizkih pa tudi fiksnih stroških. V mednarodni poslovni praksi so zastopstva zelo razširjena oblika, saj kar 70 % evropskih in 60 % ameriških podjetij uporablja zastopstva v izvoznem poslovanju (Ješovnik, 2001, str. 141).

Neposredni izvoz je oblika izvoza, ki nastane, ko proizvajalec svoje izdelke, proizvedene v domači državi, proda na tuji trg tako, da vključi v trženjski proces uvoznike, zastopnike in druge posrednike s tujega trga, ali pa prodaja svoje izdelke neposredno končnim porabnikom. Prednost tega načina je povečan nadzor nad celotnim izvoznim procesom, neposredni stik s končnim porabnikom kakor tudi izgrajevanje lastne tržne identitete na teh trgih. Pri tem načinu izvoza podjetje izvaja naloge v vseh fazah trženjskega procesa v veliki meri z lastnim trženjskim potencialom. Čeprav predstavlja neposredni izvoz neprimerno višje stroške kot posredni, je povečan nadzor nad trženjskimi aktivnostmi tisti dejavnik, ki lahko poveča uspešnost in donosnost izvoza (Ješovnik, 2001, str. 139). Neposredni način izvoza običajno uporabljajo izkušeni izvozniki. Z razvojnega vidika obravnavamo neposredni izvoz kot zrelejšo stopnjo internacionaliziranja poslovnega procesa (Jurše, 1997, str. 263). Za proizvajalce množičnih proizvodov pa je zanimiva oblika izvoza in vstopa na tuji trg vključitev v nabavne verige tujih distributerjev. Prednost tega načina je dostop do razvejane maloprodajne mreže in prevzem poprodajnih storitev s strani tujega distributerja. Izvoznik v tem primeru izgubi nadzor nad ceno in izdelkom oziroma tržnimi potmi ter praviloma pristaja na daljše plačilne roke in višje marže (Osojnik et al., 2001, str. 41).

Korporativni izvoz vključuje dogovore o sodelovanju med različnimi, večinoma manjšimi podjetji, ki zagotavljajo ponujanje kompleksnih izdelkov na tujih tržiščih. Gre za posebej oblikovane izvožno-trženjske družbe (angl. *export marketing groups*), katerih funkcija je

celotna izvedba izvoznih dejavnosti za nekaj podjetij, predvsem takšnih, ki nimajo izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja. Kooperativne oblike delovanja so primerne za strukturirane, zrele in konkurenčno zasičene dejavnosti, kot je npr. tudi lesna industrija (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145). Tako združeni so lahko bolj atraktivni za velike kupce, kot so pohištvene trgovske verige, katerim lahko npr. ponudijo široko zasnovan koncept proizvodov, namenjen kupcem določenega življenjskega sloga (Hollensen, 2004, str. 302).

Pogodbena izdelava je oblika vstopa na tuje trge, pri kateri nosilec posla sklene poddobaviteljsko pogodbo z lokalnim proizvajalcem za izdelavo določene opreme, posameznih delov in sklopov opreme. Kot posebna oblika pogodbene izdelave se pojavljajo **dodelavni posli**, ki so pogosti predvsem na področju maloserijske in serijske proizvodnje izdelkov industrijske porabe. Pri dodelavnih poslih pošlje nosilec posla v dodelavo lokalnemu pogodbenemu partnerju material ali posamezne polizdelke, na katerih lokalni proizvajalec izvede dogovorjene faze delovnega procesa. Za obe obliki velja, da osnovni motiv nosilca posla ni v vstopu na tuje tržišče, ampak v izkoriščanju stroškovnih prednosti v določeni državi (Jurše, 1997, str. 275). Za kontraktorja je z vidika dolgoročnosti poslovanja to relativno neobvezujoč odnos, saj se lahko v vsakem trenutku odloči poiskati drugega pogodbenega partnerja, ki mu lahko tako ekonomsko, kapacitetno kot tudi po posebnih znanjih izboljša izdelek in stroške proizvodnje. Pogodbena proizvodnja je še posebej prisotna v dejavnostih, ki so delovno intenzivne. Večnacionalna podjetja, kot je npr. IKEA, večino svoje proizvodnje izvajajo z mednarodno pogodbeno mrežo proizvajalcev, ki imajo visoko stopnjo fleksibilnosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 152).

Franšizing v mednarodnem poslovanju omogoča podjetju, da lahko hitro širi svojo dejavnost na številne tuje trge ob relativno skromnih kapitalskih naložbah, zato so nizki tudi riziki, katerim se s strategijo franšizinga dajalec franšize izpostavlja pri vstopu v tujo državo. Franšizing je poslovno pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank, ki so vključene v poslovni sistem, v katerem franšizor (dajalec franšize) podeli franšiziju (prejemniku franšize) neke vrste licenco načina organiziranja, vodenja in izvajanja poslovanja pod lastnim blagovnim imenom in podjetniško identiteto (Jurše, 1997, str. 271). Prejemnik franšize posluje pod franšizorjevo blagovno (storitveno) znamko, poskrbi za kapital in tržna poznanstva ter sledi politiki in postopkom, ki jih je določil franšizor. Kot povračilo prejme franšizor od prejemnika franšize pogodbeno dogovorjena nadomestila. Dogovor je praviloma ekskluziven in franšizija zavezuje, da bo tržil franšizorjeve izdelke in nastopal pod imenom franšizorja (Hrastelj, 2001, str. 330). V praksi se je razvilo več različnih vrst franšizinga, od pravice uporabljati ime podjetja, do popolnoma centraliziranega in nadzorovanega poslovnega koncepta. Izhajajoč iz tega ločimo dve glavni skupini, in sicer franšizing izdelčne znamke ali imena/znaka podjetja in franšizing poslovnega koncepta (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 161; Jurše, 1997, str. 274).

Akvizicije ali prevzemi, kot kapitalsko zahtevna investicijska oblika vstopa na tuji trg, so najhitrejši način, preko katerega podjetje lahko učinkovito vstopi na tuji trg, prevzame vzpostavljeni tržni položaj, tržni delež in tržne poti, blagovne znamke in ime podjetja. Prevzemi bistveno skrajšajo proces vstopa na tuje trge, toda smiselni so predvsem, če so

usmerjeni v podjetja, ki so že uveljavljena in ki kupcu zagotavljajo nove podjetniške sinergije. Slaba stran akvizicij je pogosto negativen odnos do prevzemov tako zunanje kot notranje javnosti v podjetju.

Neposredna investicija od začetka pa je veliko bolj primeren način vstopa, če se želi podjetje izogniti podedovanim problemom prevzetega podjetja, tako s področja človeškega faktorja kot zastarelosti tehnologije. Ta način vstopa je primeren tudi, če podjetje želi od samega začetka nastopiti z lastno, prepoznavno strategijo delovanja tudi na tujem trgu, od nakupa ustrezne lokacije za gradnjo, pridobivanja vseh dovoljenj, gradnje in izvedbe celotne strategije nastopa. Neposrednih investicij od začetka se poslužujejo pri vstopu na tuje trge le naša največja podjetja (Mercator, Merkur, Lesnina itd.). Investicijski načini vstopa med malimi in srednje velikimi podjetji so zaradi pomanjkanja razpoložljivih virov relativno redek način vstopa na mednarodne trge.

Najpomembnejše investicijske strategije internacionalizacije trgovine pa so po Guyu (2001, str. 453):

- **Naložbena** strategija, ki poteka tako, da trgovsko podjetje vstopi na tuji trg z nakupom obstoječe trgovske verige v celoti ali delno.
- **Multinacionalna** strategija poteka tako, da trgovsko podjetje razvija nove trge z lastnimi podjetji, svoje trženjske strategije (ponudba, cene, storitve itd.) pa prilagaja tem trgom.
- **Globalna strategija** pa poteka tako, da trgovsko podjetje deluje v skoraj vseh državah, kjer v celoti prenaša na nove trge trženjske strategije s svojega lokalnega, domačega trga.

Pri tem Guy (2001, str. 460) razlikuje strategije vstopa na zasičene zahodnoevropske trge od vstopa na trge vzhodne Evrope. Zaradi zasičenosti zahodnoevropskih trgov vidi realno možnost za vstop tujega trgovca na novi trg katere od zahodnoevropskih držav le z nakupom obstoječih trgovskih verig. Zato pa na trgih vzhodne Evrope zaradi relativne nezasičenosti trgovske ponudbe, nižjih prihodkov prebivalstva in nepoznavanja sodobnih trgovinskih konceptov vidi veliko več možnosti za hitro širitev in rast z vlaganjem v gradnjo lastnih prodajnih objektov.

Kateri od naštetih načinov vstopa na tuji trg in pristopa k internacionalizaciji je najbolj primeren, pa je odvisno od razpoložljivega kapitala, ravni razumevanja tržnih potreb tuje države, razpoložljivih vodstvenih sposobnosti v mednarodnem poslovanju ter od strukture in primernosti organizacijskih oblik maloprodaje tako na domačem kot na tujem trgu (Alexander, 1997, str. 289).

1.5 Izbor tujih trgov

Po Ruzzier in Konečnik (2007, str. 40) je pomembna dimenzija internacionalizacije izbira ciljnih trgov, ki se lahko občutno razlikujejo od domačih. V široko sprejetem modelu internacionalizacije velja, da podjetja izbirajo trge, ki so jim najbolj razumljivi in se od domačih najmanj razlikujejo. Podjetja tako vstopajo na trge z najmanjšo »fizično ali poslovno oddaljenostjo«. Pojem lahko zajema tako geografsko oddaljenost kakor tudi sklop izbranih

dejavnikov, ki razlikujejo domače trge od tujih, kot npr. kulturne, politične, pravne, geografske in ekonomske razlike.

Po Alexandru (1997, str. 158) so to ponavadi trgi sosednjih držav, ki so našemu domačemu trgu sorodni tako po stopnji gospodarske razvitosti kot tudi po kulturološki plati in kjer pričakujemo, da so okusi potrošnikov podobni tistim na domačem trgu. Še bolj zaželeno je, če je gospodarska razvitost na stopnji, ko mora struktura maloprodaje še prestati proces modernizacije. Tako se je npr. za Nemce pokazal kot idealen avstrijski trg, ki izpolnjuje vse navedene pogoje. Toda bližina ni vedno prednost, saj podjetja večkrat prav zaradi tega podcenjujejo kulturne razlike in ostale poslovne specifičnosti sosednjega trga (O'Grady & Lane, 1996).

Na katerih trgih naj slovenski proizvajalci in trgovci iščejo svoje priložnosti? Uvod sam po sebi ponuja odgovor na to vprašanje. Lahko se podajo na bližnje zahodne trge, vendar za to potrebujejo veliko kapitalske moči, ki pa jo imajo le nekateri, ali pa na jugovzhodne trge, ki so jim blizu in jih poznajo. Obe smeri sta privlačni, z mnogimi priložnostmi in ovirami. V obdobju po osamosvojitvi Slovenije in stabilizaciji politične in predvsem ekonomske situacije na trgih nekdanje Jugoslavije so se slovenska podjetja spremenila v regionalne nišne igralce in se usmerila predvsem v tri ključne regionalne oziroma mednarodne niše (Vizjak, 2007, str. 13).

Prvi je domači, slovenski trg, ki je s pridružitvijo EU postal zelo odprt. Z izjemo jezikovnih in kulturnih specifičnosti ta nikakor ne zagotavlja več bistvene zaščite regionalne niše pred globalno konkurenco (Vizjak, 2007, str. 13).

Druga pomembna regija je področje jugovzhodne Evrope, predvsem trgi držav nekdanje Jugoslavije, na katerih imajo naša podjetja še vedno veliko prednosti, od poznavanja razmer, osebnih zvez, geografske bližine in kulturno-zgodovinskih vezi pa vse do zavedanja, kakšna tveganja jih čakajo. Treba pa je upoštevati dejstvo, da so države nekdanje Jugoslavije omogočile naložbe tudi tujih investitorjev, kar zmanjšuje prednost slovenskih podjetij, ki so bila na teh trgih tradicionalni ponudnik (Vizjak, 2007, str. 13). Za večino razvitih trgov velja, da obstaja znaten presežek ponudbe nad povpraševanjem, zaradi katerega se podjetja niso pripravljena odreči še tako majhnim trgov, kar močno zaostruje konkurenco na teh trgih (Hrastelj, 2001, str. 319).

Tretje področje so mednarodne produktne niše predvsem v bližnjih evropskih državah (Avstrija, Nemčija, Italija, Madžarska, Slovaška, Češka itd.). Obstaja kar nekaj razlogov, ki dajejo prednost poslovanju z evropskimi državami, kot je bližina teh trgov, kar omogoča hitrejšo komuniciranje, osebne stike, krajše odzivne čase, upoštevanje načela JIT (angl. *just in time*) in nižje prevozne stroške. Z vstopom Slovenije v EU trgovinska menjava z državami EU ni več slovenska zunanja trgovina, temveč trgovina na notranjem trgu EU. Ta integracija omogoča, da se v menjalne tokove vključujejo tudi tista slovenska majhna in srednje velika podjetja, ki doslej na trgih držav članic EU niso poslovala.

Uspeh in rast mnogih slovenskih podjetij sta povezana s poslovanjem na regionalnem trgu Slovenije in jugovzhodne Evrope ter v mednarodnih produktnih nišah, ki so jih slovenska podjetja razvila v bližnjih zahodno- in vzhodnoevropskih državah. Vendar dolgoročni uspeh

slovenskih podjetij ni na nobenem od teh področij zaščiten in zagotovljen. Podjetja na teh trgih se namreč vse bolj vključujejo v globalne trge in izbirajo dobavitelje pogosto glede na najnižjo ceno na dano kakovost. Posledice neposredno občutijo tudi slovenska podjetja, saj njihovi tradicionalni kupci vse bolj dajejo prednost novim globalnim ponudnikom, ki koncentrirajo posamezne panoge ter s tem odpravljajo vplivni položaj regionalnih podjetij na teh trgih (Vizjak, 2007, str. 12).

2 OPREDELITEV OBLIK IN VIROV KONKURENČNIH PREDNOSTI

Večini, predvsem proaktivnim podjetjem se nenehno zastavlja vprašanje, kako biti drugačen v primerjavi s konkurenco, kako to drugačnost tržno izkoristiti in dolgoročno ohraniti ter s tem kupcu ponuditi čim večjo vrednost, sebi pa omogočiti poslovno uspešnost. Če se odgovori na ta vprašanja uspešno realizirajo tudi v praksi, potem si podjetje v primerjavi s konkurenti ustvari konkurenčno prednost (angl. *Competitive Advantage*). Konkurenčno prednost podjetja torej kaže razumeti kot prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 31). Pri tem avtorji ločijo:

- **oblike konkurenčnih prednosti**, ki so kupcem praviloma vidne in katere za kupca pomenijo določeno neposredno korist, od
- **virov ali osnov konkurenčnih prednosti**, katere kupci praviloma niti ne opazijo, toda predstavljajo osnovo, na kateri konkurenčne prednosti podjetja sploh nastanejo.

Dve glavni **obliki konkurenčnih prednosti** sta diferenciacija in nižje cene, ki omogočajo, da kupci zaznajo, da podjetje v primerjavi s konkurenti ponuja za določen znesek denarja večjo vrednost ali pa vsaj enako vrednost za manjši znesek denarja. O konkurenčni prednosti v **obliki diferenciacije** govorimo, ko podjetje kupce pridobi in zadrži, ko jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih ne morejo dobiti oziroma ne dobijo na neki zaželeni način (Pučko et al., 2006, str. 31). Strategijo diferenciacije podjetja praviloma izvajajo na izbranem segmentu trga ali v tržni niši, kjer podjetje izpolnjuje specifične potrebe in zahteve kupcev in kjer lahko doseže višje cene izdelka. Podjetja, ki s strategijo diferenciacije dosegajo višje cene, niso nujno tudi bolj dobičkonosna v primerjavi s podjetji, ki izvajajo strategijo nizkih cen. Strategija diferenciacije je namreč pogosto povezana tudi z višjimi stroški delovanja (Vizjak, 2007, str. 34). Diferenciacija je širok pojem, ki ga lahko razdelimo na prednost v obliki odličnega proizvoda ali storitve, celovitosti ponudbe, hitrega zadovoljevanja potreb kupcev, prilagodljivosti pri zadovoljevanju kupcev in pozitivne podobe podjetja v očeh kupcev (Čater, 2007).

O konkurenčni prednosti v **obliki nižje cene** govorimo, če podjetje ponuja nekaj, kar kupci pri konkurentih sicer lahko dobijo, a le po višji ceni (Pučko et al., 2006, str. 31). V literaturi zasledimo dva izraza, katerih pomen se do določene mere prekriva pri različnih avtorjih. Konkurenčna prednost v **obliki nižjih cen** in konkurenčna prednost v **obliki nižjih stroškov**. Ker morajo biti oblike konkurenčnih prednosti kupcem vidne, potem je po Pučku et al. (2006, str. 32) pravilneje, da kot obliko konkurenčne prednosti obravnavamo nižje cene in ne nižjih stroškov, saj z vidika tega, kako pritegniti ter zadržati kupca, niso toliko pomembni stroški, pač pa cene. Pričakovati pa je, da za cenovno konkurenčno prednostjo stojijo nižji stroški. Namen strategije stroškovne prednosti pa ni vedno nižanje cen, temveč prej ustvarjanje

visokih marž (v primerjavi s konkurenti), ki jih podjetje lahko dosega v zahtevnih pogojih konkuriranja (Vizjak, 2007, str. 27).

Od **virov** oziroma **osnov konkurenčne prednosti** pa je odvisno, kakšna je konkurenčna prednost, ki jo podjetje izoblikuje. Osnove razumemo kot določene pogoje, ki so podjetju na voljo, in ki mu omogočajo, da ustvarja, ohranja in razvija konkurenčne prednosti. Od posameznega podjetja je odvisno, kako te pogoje izkoristi in kakšno konkurenčno prednost si izoblikuje. Ker se pa te osnove spreminjajo, so podjetja prisiljena v nenehno iskanje novih osnov konkurenčnih prednosti. Osnove konkurenčne prednosti večinoma niso odvisne od pravne oblike in velikosti podjetja, je pa res, da so predvsem fizični in finančni viri pomembnejši za velika podjetja, medtem ko so človeški in organizacijski viri ter zmožnosti in znanja bolj pomembni za majhna podjetja in podjetja, ki so pretežno v lasti tistih, ki posle tudi vodijo. Na osnovah takih ali drugačnih virov konkurenčnih prednosti podjetje zasede določeno pozicijsko prednost na trgu, ki se rezultira v kupcem vidne oblike konkurenčnih prednosti (nizke cene ali diferenciacije), kar vodi v zadovoljstvo in lojalnost porabnikov, z druge strani pa v finančno uspešnost podjetja, kar mu omogoča nadaljnje investicije v razvoj novih virov in boljšo izrabo obstoječih (Pučko et al., 2006, str. 34).

Empirična raziskava o oblikah in osnovah konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij (Čater, 2003) je pokazala povezave med osnovami konkurenčne prednosti in oblikami konkurenčne prednosti ter uspešnostjo podjetja. Za pričujočo nalogo so pomembne naslednje ugotovitve:

- Med oblikami konkurenčne prednosti je za uspešnost bolj kot konkurenčna prednost v obliki nižjih cen relevantna konkurenčna prednost v obliki diferenciacije, še posebej konkurenčna prednost v obliki prilagodljivosti in hitrosti podjetja pri zadovoljevanju potreb kupcev.
- Med vsemi osnovami konkurenčne prednosti imajo največji pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja predvsem zmožnost organizacijskega učenja, zmožnost hitrega odzivanja, znanje, vezano na zaposlene, ter izkušnje pri delu.

Možnih razlag nastanka konkurenčnih prednosti je v literaturi veliko, Pučko pa izpostavlja štiri hipoteze oziroma šole, ki so bistveno vplivale na razvoj znanosti o strateškem poslovanju. To so šola na temelju industrijske organizacije, šola na temelju virov, šola na temelju zmožnosti oziroma sposobnosti in šola na temelju znanja (Pučko et al, 2006, str. 34). Razlike med naštetimi šolami so predvsem v širini razumevanja osnov konkurenčnih prednosti. Skupna lastnost šol na temelju virov, zmožnosti in znanja (za razliko od šole na temelju industrijske organizacije) pa je, da zagovarjajo, da podjetje oblikuje svojo strategijo grajenja konkurenčnih prednosti, izhajajoč iz podjetja (gre za pristop »od notri navzven«). Konkurenčne prednosti izoblikovane na teh izhodiščih ne vsebujejo zgolj trdih, merljivih, otipljivih virov prednosti, ampak tudi mehke, neotipljive, velikokrat težko merljive vire. Imenujemo jih tudi neoprijemljivi (angl. *Intangible*) dejavniki konkurenčnih prednosti, ki jih lahko razvrstimo v sloves podjetja, sloves izdelka, znanje zaposlenih, organizacijsko kulturo, poslovne zveze, znanja dobaviteljev in distributerjev, podatkovne baze, pogodbe, intelektualne pravice, poslovne skrivnosti (Hall, 1992, str. 141).

Vse tri šole, ne glede na nekatere manjše razlike in odstopanja, na tak ali drugačen način poudarjajo pomen človeškega kapitala kot najpomembnejšega dolgoročnega strateškega vira

podjetja. Večina sodobnih virov konkurenčnih prednosti je uskladiščenih v človeških virih – torej v znanju ljudi, sposobnostih in veščinah zaposlenih. Bolj kot je podjetje sposobno vzdrževati in razvijati prednosti, ki temeljijo na znanju, bolj so prednosti, značilne zgolj za podjetje, vzdržljivejše v času, njihova realizacija (npr. v obliki izdelka/storitve) na trgu pa finančno učinkovitejša (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 133).

Pri tej temi se vse bolj poudarja pomen **podjetnika** kot ključnega vira konkurenčnih prednosti in internacionalizacije. Razlike med podjetji izhajajo predvsem iz človeškega kapitala, točneje iz kakovosti, sposobnostih in usmeritvi menedžerjev, oziroma podjetnikov, ki na različne vplive iz okolja različno reagirajo in delujejo ter s tem določajo uspešnost podjetja. Prav ta človeški kapital pripomore, da je vsako podjetje specifično in edinstveno, ne glede na svojo velikost in uspešnost. Drucker (1973, str. 379) je že pred skoraj štiridesetimi leti ugotavljal, da sta kakovost in sposobnost menedžerjev edini učinkoviti prednosti, ki ju lahko ima podjetje v konkurenčnem gospodarstvu. Podjetnikove osebne prednosti so lahko ključnega pomena za uspeh družbe, tako so tudi njegove osebne pomanjkljivosti lahko glavni vzrok za neuspeh (Hunger & Wheelenn, 1995, str. 369).

Ruzzier in Konečnik (2007, str. 46) navajata Alvareza in Businetza ter Rangona, ki so predlagali podjetnika kot vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Podjetnikovo znanje, odnosi, zveze, izkušnje, izobrazba, presoja in spretnosti tako predstavljajo vire same po sebi, ki so zato družbeno kompleksni in jih druga podjetja ali posamezniki težko posnemajo. Hrastelj (2008, str. 25) in Pučko (2006, str. 44), med specifične lastnosti, ki so skupne večini podjetnikov, uvrščata:

- Delovanje na področjih, ki jih poznajo ali so jim blizu.
- Prepoznavanje novih priložnosti in pridobitev redkih virov za delovanje podjetja.
- Sposobnost hitrega odzivanja in prilagajanja na spremembe v okolju.
- Imeti »nos« in biti ob pravem času na pravem mestu.
- Imeti poseben talent za hitro izbiro in povezavo podrobnosti, ki so vidne vsem, vendar jih le oni znajo povezati v nove sisteme.

Raziskava, ki je zajela šest najuspešnejših svetovnih trgovcev, je pokazala, da so v teh podjetjih ključnega pomena prav vodilni v podjetju, ki so v pomembnem obdobju rasti podjetja znali ustvariti organizacijsko kulturo, ki je motivirala nadarjene posameznike, da delujejo podjetniško, inovativno, da so prilagodljivi in da znajo izkoriščati nastale priložnosti (Arnold, 2002, str. 569).

Podjetnikove sposobnosti igrajo pomembno vlogo v poslovanju na domačem trgu, še bolj pa to velja za vstop in poslovanje na tujih trgih. Številne raziskave kažejo, da so glavni razlogi za *going international* predvsem kakovost in proaktivnost vodstvenih oseb v podjetjih, ki sprejemajo filozofijo, načela in postopke mednarodnega trženja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2006, str. 23). Podjetnikova vloga glavnega odločevalca je centralnega pomena pri določanju (mednarodne) strategije in vodenja podjetja, predvsem v zgodnjih fazah. Podjetnik je tisti, ki odloča o začetku, koncu ali povečanju mednarodnih aktivnosti. Njegova mednarodna usmeritev in njegov vpliv na internacionalizacijo podjetja sta odvisna od kategorij njegovega človeškega kapitala, med katere lahko uvrstimo podjetnikove sposobnosti in specifična poslovna znanja, mednarodne izkušnje, stopnje zaznavanja negotovosti v okolju, stopnje

dopustnosti tveganja, poslovnih zvez in poznanstev ter znanj tujih jezikov. Mala in srednje velika podjetja so v večini primerov v podrejenem položaju v primerjavi z večjimi podjetji zaradi pomanjkanja virov, ki jih od njih zahteva rast in internacionalizacija, zato ima toliko pomembnejšo vlogo prav podjetnikov človeški kapital kot vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 46).

3 ZNAČILNOSTI PODROČJA TRGOVINA S POHIŠTVOM

3.1 Razvoj in oblikovanje tržnega odnosa na relaciji proizvajalec – trgovec

Tradicionalni odnosi med proizvodnjo in trgovino na drobno so se skozi čas nenehno spreminjali. **Proizvajalci** skrbijo za zadovoljitev potreb porabnikov s proizvodnjo blaga in izbiro posrednikov na prodajni poti, ki zagotavlja, da pride izdelek do porabnika. Zato proizvajalci praviloma prodajajo izdelke trgovcem na drobno ali grosistom. **Trgovci** pa poskušajo zadovoljiti potrebe potrošnikov s pravočasno prodajo pravega izbora blaga, po pravi ceni, na pravem mestu. Trgovci torej kupujejo pri proizvajalcih zaradi nadaljnje prodaje blaga končnim porabnikom, s čimer tudi zagotavljajo proizvajalcem trg za prodajo njihovih izdelkov (Levy & Weitz, 2004, str. 6).

V zgodnjih 60. letih so proizvajalci prevladovali nad trgovci, kar je bilo predvsem posledica možnosti, da so sami določali končne prodajne cene, po svoje pa je pripomogla k temu tudi velika lastniška razdrobljenost in majhnost trgovskih podjetij. Zato je bila »moč proizvajalcev ne samo pretirana, ampak tudi prevzetna« (Potočnik, 2001, str. 13).

V 70. in 80. letih je prišlo do koncentracije trgovskih podjetij na drobno. Ekonomsko vse močnejša trgovina je vse bolj obvladovala tržne poti in prevzemala trženjske funkcije, vpliv proizvajalcev pa se je v večini panog zmanjševal. Hitra rast moči in velikost trgovskih podjetij je močno spremenila tradicionalne odnose med proizvajalci in trgovci kakor tudi celotno konkurenčno podobo sektorja. Gre za premik moči od proizvajalcev k trgovcem (Vida, 2001, str. 60).

Prevladujoči razlogi za ta proces so po mojem mnenju bili zlasti:

- Moč trgovine je rasla z rastjo koncentracije trgovskih podjetij na drobno.
- Oblikovanje prodajnih cen se je s povečanjem pogajalske moči preneslo na trgovca.
- Razvoj trgovskih blagovnih znamk in globalizacija proizvodnje sta omogočila zamenljivost tako rekoč vsakega proizvajalca v verigi, ki se ne prilagodi politiki trgovca.
- Zaradi večjih nabav je internacionalizacija trgovcem omogočila izkoristek ekonomije obsega.
- Nabavna združenja imajo velik vpliv na rast odvisnosti proizvajalcev od trgovcev.
- S prenosom moči in prevzemom trženjskih aktivnosti so trgovci postali nosilci trendov in usmerjevalci nakupnih navad ter preferenc porabnikov.

Internationalizacija in s tem globalizacija poslovanja sta tudi prispevala, da trgovec vse bolj postaja tisti, ki diktira proizvajalcu, kakšen izdelek bo sprejel v svoj prodajni program, pod katero blagovno znamko se bo izdelek prodajal, kakšna bo trgovska marža, roki plačila itd. Za

razliko od proizvodnih podjetij so se trgovska podjetja na drobno le počasi širila na mednarodne trge, saj je veljalo, da je to dejavnost lokalnega pomena (Levy & Weitz, 2004, str. 6). Prav tako je dolgo prevladovalo prepričanje, da vstop trgovcev na tuje trge ni smiseln zaradi razlik v nakupnem vedenju potrošnikov, prednosti lokalnih konkurentov in dostopa do dobaviteljev. To stanje se je spremenilo v 80. in 90. letih 20. stoletja (Potočnik, 2001, str. 365), predvsem zaradi vpliva razvijajoče se informacijske tehnologije, globalizacije nabavnih virov in nastanka globalnih segmentov porabnikov.

3.2 Stanje in trendi na področju trgovine s pohištvom v Evropi

Evropski pohištveni sektor združuje okoli 150.000 podjetij, ustvarja skoraj 126 milijard evrov prihodka od prodaje in 38 milijard evrov dodane vrednosti ter zaposluje okoli 1,4 milijona ljudi. Trgovinska bilanca Evropske unije na pohištvenem področju je tradicionalno izkazovala presežek. Toda od presežka v letu 2002 v višini skoraj 3 milijarde evrov je v letu 2008 dosegla primanjkljaj v višini 1,2 milijarde evrov. Razlog je izredno povečanje deleža uvoza pohištva iz Kitajske, od skoraj 15 % v letu 2000 do 50,7 % v letu 2008 (Evropska komisija, 2010).

Glavni evropski proizvajalki pohištva sta Italija in Nemčija, sledijo jima Velika Britanija, Francija in Španija. Naštete države skupaj predstavljajo skoraj 72 % evropske proizvodnje pohištva (Evropska komisija, 2010). Med novimi članicami Evropske unije izstopa Poljska, ki je v letu 2006 predstavljala 5,3 % evropske proizvodnje pohištva. Pri tem velja omeniti, da je Poljska od leta 2000 do 2006 vrednostno skoraj podvojila svojo proizvodnjo. Slovenija med 27 državami Evropske unije z 0,5 % deležem zaseda 19 mesto (Möbel Zahlen Daten, 2010, str. 60).

Trgovina s pohištvom je dejavnost s specifičnimi lastnostmi, ki so značilne za področje cele Evrope, toda kljub temu med posameznimi evropskimi trgi obstajajo pomembne razlike. Ena od njih je stopnja koncentracije trgovskih podjetij. Hrastelj (2001, str. 292) loči tri skupine držav glede na stopnjo koncentracije trgovin, in sicer:

- V Veliki Britaniji, Nemčiji in Danski razvijajo pretežno večje prodajne objekte z izrazito koncentracijo okrog nekaj korporacij in imajo največje število prebivalcev na trgovino;
- V državah Beneluksa in v severni Italiji prevladujejo majhne trgovine, so pa tudi supermarketi;
- Za Španijo, Portugalsko, Grčijo, Irsko in južno Italijo pa so značilne majhne neodvisne trgovine, s poudarkom na osebnih odnosih med prodajalci in kupci.

Če se ozremo po nekaterih posameznih trgih, vidimo, da sta **Italija** in **Španija** državi z največjim številom trgovin (okrog 50.000) in najmanjšo povprečno velikostjo trgovin s pohištvom, ki v Italiji znaša 362 m², v Španiji 350 m², s tem da je kar 80 % trgovin manjših od 250 m². Za obe državi je značilno, da večina (preko 80 %) prodaje poteka preko specializiranih trgovin s pohištvom. Za **Veliko Britanijo** je značilno, da 35 % trga pokrijejo z nespecializiranimi ponudniki. Naslednjih 35 % trga pa so specializirani ponudniki. Glavno vlogo na tem trgu igrata DIY – trgovine (angl. *do it yourself*) in veleblagovnice. Za **Nizozemsko** pa je značilno, da je edini trg na razvitem zahodnem trgu, kjer dominirajo neodvisni trgovci na drobno, ki niso povezani v nakupovalne skupine. Prav tako je značilno, da

večina trgovcev uvaža neposredno od izvoznikov (Perdan et al., 2004, str. 18). Trgovci z naštetih trgov nimajo pomembnejšega vpliva na slovenski pohištveni trg.

Na področje Slovenije, držav nekdanje Jugoslavije in drugih novih evropskih držav najbolj vpliva dogajanje na pohištvenem področju z nemško govorečega področja. **Avstrija** in predvsem **Nemčija** sta vodilni državi EU na področju proizvodnje, porabe in distribucije pohištva. Na teh dveh trgih prevladuje zasičenost pohištvenega trga, zato je pri prodaji pohištva pomemben prodajni in poprodajni servis, ki zahteva dobro usposobljene in strokovne prodajalce. Kupcem nudijo svetovanje v trgovini ali na domu, izris načrta, meritve na domu, dostavo in montažo pohištva. Za oba trga je značilno, da raste trend odpiranja trgovin s prodajnimi površinami od 20 do 40 tisoč m². V Avstriji je prišlo na področju pohištvenih trgovin do velike koncentracije, saj si največjih pet trgovcev (Kika, Lutz, Ikea, Garant in Union) deli 71 % celotnega trga (Perdan et al., 2004, str. 49). Na nemškem trgu si trije največji (Ikea, Höffner in Lutz) delijo 22 % celotnega trga (Möbel Zahlen Daten, 2010, str. 25). Z druge strani pa poteka dolgoročni proces zniževanja števila trgovin, predvsem tistih manjših centrov pod 6000 m² prodajne površine. Tako so mali in srednje veliki specializirani trgovci na nemškem trgu v letu 1995 zasedali 36,1 % tržni delež, v letu 2010 pa je njihov tržni delež padel na 27,4 % (Möbel Zahlen Daten, 2010, str. 155).

Za nove evropske države in države nekdanje Jugoslavije je značilna nezasičenost s pohištvom in relativno nizka kupna moč. Na tem področju je opazno splošno zaostajanje lokalne trgovske pohištvene panoge, ker kapitalsko ni dovolj močna in se še le ukvarja s poslovnim prestrukturiranjem. Za večino teh novih trgov je značilno, da so bili ob vstopu velikih tujih pohištvenih trgovcev nerazviti, trgovci razdrobljeni, ponudba se je odvijala v relativno velikem številu majhnih trgovin s pohištvom. Celo tisti trgovci, ki so uspeli vzpostaviti prodajno verigo trgovin, so ostali na prodajnih površinah, katerih velikost je za današnje trende premajhna. V raziskavi o trgu pohištva na Hrvaškem (Ninamedia, 2008) so sodelujoči prepoznali kar 1882 različnih trgovin s pohištvom, s tem da je več kot 5 % prepoznavnost doseglo le 8 trgovcev. Več kot 15 % prepoznavnost so dosegli le en domači (Prima) in dva tuja trgovca (Kika in Lesnina). Od tod izhaja interes velikih evropskih pohištvenih trgovcev, da na področju JV Evrope uveljavijo prevlado velikih prodajnih centrov. Zaradi relativno nizke kupne moči jih zanima predvsem odpiranje diskontnih centrov s ponudbo pohištva nižjega cenovnega razreda, ki bi zadostila nizki kupni moči. Poudarek je na ceni, prodajnih pogojih, velikem izboru in zalogah. Storitve so sekundarnega pomena (Perdan et al., 2004, str. 20–21).

Velika trgovska podjetja na drobno so postala nosilci trženjskih aktivnosti in izvajalci sestavin trženjskega spleta. S svojim delovanjem so povzročili številne spremembe nakupnih navad in preferenc porabnikov. Prav internacionalizacija trgovcev na drobno ima velik vpliv pri spremembah in oblikovanju trendov. Trgovci, ki vstopajo na tuje trge, se morajo diferencirati od domačih konkurentov in zato izvajajo napadalne strategije do obstoječih tradicionalnih trgovcev ter se poskušajo ustrezno pozicionirati s ponudbo, cenami, oglaševanjem, lokacijo in storitvami. Uspeh je odvisen od celovite potrošnikove zaznave trgovine na drobno, ki je opredeljena s podobo blagovne znamke trgovine, maloprodajnimi objekti in storitvami, ki jih trgovec ponuja.

Na ta način trgovec izoblikuje njemu edinstven trgovinski koncept, ki mu zagotavlja konkurenčne prednosti in vzvod za mednarodno rast (Vida, 2000, str. 454).

Multinacionalne trgovske korporacije, ki vstopajo na drugi trg, zaradi hitrosti vpliva praktično takoj postanejo pomemben dejavnik konkurence in praviloma nosilec novih metod in tehnik trženja ter drugih inovacij prodajnega procesa na teh trgih (Potočnik & Hrastelj, 1996, str. 38). Velike trgovske verige imajo z vstopom na tuji trg poleg koristi za potrošnike in povečanja pomena kakovosti in možnosti izbire tudi vpliv na gospodarsko rast različnih sektorjev gospodarstva, tržno učinkovitost in tržno strukturo. Vplivajo tudi na upad prodaje lokalnih trgovcev in zmanjšanje trgovskega pomena mestnih središč. Vsekakor imajo močan vpliv tudi na spremembo potrošnikovih nakupnih navad, kakovost, obseg ter homogenizacijo povpraševanja (Arnold & Narang, 2000, str. 152).

Globalizacijo trgovske ponudbe omogoča vse izrazitejša homogenizacija okusov na svetovni ravni, kar je tudi posledica standardiziranih trženjskih aktivnosti in sestavin trženjskega spleta globaliziranih trgovcev in proizvajalcev. Čim bolj poteka proces internacionalizacije trgovca v smeri globalizacije poslovanja, tem bolj prihaja do izraza standardizacija ponudbe, kajti le tako lahko podjetje hitro, agresivno in uspešno osvaja nove trge. Čim bolj globalno deluje trgovec, tem bolj ignorira nacionalne in regionalne posebnosti trga in se posameznim trgom prilagaja zgolj površno (Park & Sternquist, 2008, str. 281).

Velike trgovske verige kakor tudi veliki trgovci s pohištvom so izoblikovali in postali nosilci ključnih trendov, kot so (Perdan et al., 2004; Ložar, 2007; Trgovinska zbornica Slovenije, 2008):

- lokacija trgovine izven mestnih središč,
- koncentracija ponudbe (vse na enem mestu) in krajšanje nakupnih ciklov,
- segmentacija ponudbe znotraj trgovin za različne ciljne skupine,
- enostavna, standardizirana in porabniku prijazna navigacija v trgovini,
- princip – nakupovanje naj bo zabava,
- pomembnost celovitih rešitev za kupca,
- ponudba kakovostnih izdelkov po konkurenčnih cenah (angl. *value for money*),
- prilagajanje ponudbe in konstantna in razširjena komunikacija s kupcem na osnovi podatkovnih baz in sistemov za podpora odločanju.

3.3 Razvoj in značilnosti področja Trgovina s pohištvom v Sloveniji

Če smo v začetku prejšnjega poglavja govorili o tem, da se je v Evropi odnos med trgovino in proizvajalci v zadnjih 50 letih korenito spremenil, velja za področje Slovenije, da se je ta proces korenito odvijal šele v obdobju po osamosvojitvi. Do leta 1990 je bila slovenska trgovina na drobno vsaj formalno koncentrirana v okviru nekaj velikih sistemov (Mercator, Emona). V procesu privatizacije so vsi veliki sistemi, razen Mercatorja, razpadli na manjše trgovske organizacije, pretežno regionalnega ali celo lokalnega pomena. Največji porast trgovskih družb je bil v letih od 1990 do 1993, ko je nastalo izjemno veliko število malih in srednje velikih trgovskih enot kot posledica spremembe družbene ureditve (Kovač, 2001, str. 44).

Visoka rast velikega števila novih trgovskih podjetij, ki so pogosto zaradi kratkoročnih ciljev po hitrih zaslužkih poslovala izjemno nelojalno (od delovnega časa do izigravanja finančnih predpisov), je dosegla ravno obratni učinek kot v razvitem svetu. Analiza prodajnih cen za istovrstne izdelke med Slovenijo ter Avstrijo, Nemčijo in Italijo je pokazala, da so bili izdelki slabše kakovosti (živila, tekstil, galanterija in tehnični izdelki) praviloma bistveno (tudi do 100 %) dražji kot v tujini, medtem ko so bili izdelki boljše kakovosti in modni izdelki najpogosteje cenejši. Razlogov za takšno protislovno stanje je nedvomno več. Eden od bistvenih razlogov za višje cene manj kakovostnih množičnih izdelkov je predvsem višja marža, ki so jo trgovske organizacije vračunavale za pokrivanje svojih stroškov. Na višje cene so vplivale tudi višje nabavne cene, izjemno visoke najemnine za privatizirane trgovine in želje novih podjetnikov po hitrem zaslužku (Potočnik & Hrastelj, 1996, str. 60).

Največje spremembe pa so se začele z odpiranjem trga za tuje investicije in vstopom prvih velikih trgovskih verig. S svojim vstopom tuji trgovci vplivajo tako na položaj domačih trgovskih podjetij kakor na položaj domačih proizvajalcev, ki morajo sprejeti trženjski koncept v svoje poslovanje. Proces internacionalizacije trgovcev na drobno prinaša velik pritisk na domače trgovce in proizvajalce toda tudi pozitivne učinke za potrošnike (Arnold & Narang, 2000, str. 152).

S prihodom velikih tujih trgovskih verig ter z rastjo domačih velikih trgovcev so tudi pri nas le-ti postali nosilci trženjskih aktivnosti in trendov. Posledično je proces vodil v spremembo strukture maloprodajne ponudbe, na kar je odločilno vplivala koncentracija ponudbe večjega števila blagovnih skupin v velikih maloprodajnih objektih in nenehno povečevanje potreb in kupne moči porabnikov. Mnoga mala trgovska podjetja v tistem obdobju še niso stopila v proces specializacije, zato jim je prihod tujih trgovcev povzročil neugodno ekonomsko situacijo. Razloga sta bila predvsem pritisk cenovne konkurence velikih trgovskih korporacij ter premajhen obseg poslovanja, ki ob zmanjševanju marž ni več zagotavljal pokritja naraščajočih stroškov. Tako smo v letu 1999 v Sloveniji zabeležili ponoven upad števila trgovskih družb, saj je ravno ta dejavnost tista, ki je prva začela slediti svetovnim trendom globalizacije mednarodnega delovanja in globalnega gospodarstva (Germ, 2001, str. 21).

H.L. Amato in H.C. Amato (2009, str. 1070) navajata rezultate raziskave, ki dokazujejo, da večanje tržnega deleža velikih trgovcev znatno vpliva na zmanjševanje uspešnosti predvsem malih proizvajalcev in trgovcev. Med drugimi panogami (moda ...) navajata, da je ta vpliv izrazit prav na področju proizvodnje in trgovine s pohištvom. Ohranitev tržnega položaja domačega trgovca in ohranitev podjetja nasploh je tako možna le z različnimi trženjskimi protiukrepi, kot so:

- specializacija poslovanja,
- franšizing,
- internacionalizacija poslovanja.

Strategija **specializacije** ponudbe je zaradi politike multinacionalnih trgovskih korporacij, ki dajejo prednost strategiji ponudbe širokega asortimenta, ena od pomembnejših priložnosti za

domače trgovce, da se izognejo podrejenosti v neenakopravnem konkurenčnem boju s tujimi trgovskimi verigami (Potočnik & Hrastelj, 1996, str. 38). To še posebej velja za slovenske manjše trgovce s pohištvom, ki so omejeni na delovanje samo na domačem trgu.

Druga možnost ohranitve podjetja je vstop v **franšizni** odnos s trgovsko verigo. Tako je v Sloveniji kar deset manjših trgovcev s pohištvom vstopilo v franšizni odnos z Lesnino. Sistem franšizinga nudi jemalcem franšize bistveno večjo varnost v primerjavi s samostojnim poslovanjem. Franšizing kot koncept sodobne distribucijske tehnike se izjemno hitro širi med velikimi trgovci in neodvisnimi manjšimi trgovci, ki na ta način ohranjajo svoj tržni položaj, čeprav izgubljajo svojo poslovno identiteto (Potočnik & Hrastelj, 1996, str. 38).

Tretji, za rast in razvoj pomembnejši trženjski protiukrep, ki velja predvsem za večja trgovska podjetja, pa je **internacionalizacija** poslovanja. Za mnoga slovenska trgovska podjetja je bil prvi način poslovanja s tujino oblika vhodne internacionalizacije, in sicer ponudba uvoženih proizvodov tujih proizvajalcev. Prevladujoča spodbuda za izhodno obliko internacionalizacije slovenskih trgovcev pa je bila v času po osamosvojitveni vojni in stabilizaciji gospodarstva spodbujena predvsem z vstopom in pritiskom tujih multinacionalnih trgovskih verig. Slovenski tržni prostor je geografsko majhen, zato lahko že vstop nekaj velikih multinacionalnih trgovskih družb ogrozi poslovanje pretežnega dela slovenske trgovine in tudi slovenskih proizvajalcev. Trgovsko podjetje, ki danes ne seže prek nacionalnih meja, nima veliko možnosti za razvoj (Potočnik, 2001, str. 365). Predvsem za večja trgovska podjetja iz malih trgov je vstop na tuje trge pogosto pogoj za obstoj in možnost, da izkoristijo ekonomije obsega zaradi večjih nabav pri domačih proizvajalcih in proizvajalcih v tujini ter tako ohranijo učinkovitost in konkurenčnost. Kljub velikemu pomenu internacionalizacije za večje trgovce je v Sloveniji med trgovci s pohištvom le Lesnini uspelo dejansko internacionalizirati svoje poslovanje.

Istočasno s temi procesi se je postopoma tudi pri nas izgrajeval odnos med proizvajalci in trgovci. Proizvodnja pohištva in trgovina s pohištvom sta dve različni področji, ki naj bi se diferencirali in specializirali. Proizvajalci, predvsem tisti, ki so usmerjeni na množično proizvodnjo, naj bi svoje izdelke prodajali izključno trgovcem na drobno (ki so lahko specializirani samo za pohištvo ali pa tudi ne) in s pomočjo prodaje v njihovih trgovinah dosegali končne uporabnike. Situacija na našem trgu pa večinoma ni v skladu s tako zahodnoevropsko prakso.

3.4 Analiza konkurence na področju trgovine s pohištvom v Sloveniji

V nadaljevanju bom predstavil konkurenco in trg ponudnikov pohištva z dveh zornih kotov:

- S pomočjo analize razpoložljivih statističnih podatkov. Ta predstavitev področja je nekoliko ožja, saj zaradi omejitev pri podajanju statističnih podatkov ne vključuje vse konkurence na tem področju, kot so vsi tisti pravni subjekti, ki se s prodajo pohištva tudi dejansko ukvarjajo.
- S pomočjo analize potrošniške zaznave trgovcev s pohištvom in glede na pomen za slovenske proizvajalce pohištva.

3.4.1 Analiza dejavnosti po SKD – trgovina na drobno s pohištvom

Analiza slovenske trgovine s pohištvom, ki sem jo opravil v nadaljevanju, temelji na razpoložljivih podatkih statističnih virov, predvsem finančnih podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve po SKD klasifikaciji dejavnosti (AJPES, 2009). S 1. 1. 2008 je prišlo do spremembe klasifikacije dejavnosti. Oznaka za področje »Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s pohištvom« se je spremenila iz G 52.44 v oznako G 47.59. Pri tem sem se srečal s problematiko neustreznega razvrščanja podjetij po panogah in področjih, in sicer predvsem z neustrezno razvrstitvijo netrgovinskih podjetij v panogo Trgovina na drobno. Analiza področja trgovine s pohištvom na temelju standardne klasifikacije dejavnosti je po mojih ugotovitvah problematična predvsem zaradi naslednjih razlogov:

- Trije (Mercator, Slovenijales in Harvey Norman) od petih največjih prodajalcev pohištva, po standardni klasifikaciji dejavnosti niso uvrščeni v področje G 52.44 (od 2008 G 47.59) – trgovina na drobno s pohištvom, pa tudi podatki o deležu prodaje pohištva niso dostopni.
- S prodajo pohištva končnemu kupcu se ukvarjajo poleg trgovskih tudi podjetja, ki po svoji osnovni klasifikaciji dejavnosti niso registrirana za prodajo pohištva kot trgovina na drobno, pač pa so registrirana kot trgovina na debelo z lesom in gradbenim materialom, posredniki pri prodaji pohištva, trgovina na debelo s pohištvom ter kot podjetja, registrirana za proizvodnjo pohištva. Kolikšen je obseg trgovske dejavnosti pri teh subjektih, ni mogoče ugotoviti.
- V raziskavi, ki sem jo v okviru naloge opravil, se je pokazalo, da se kar nekaj podjetij ukvarja izključno s prodajo pohištva, čeprav so po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščeni med npr. proizvajalce pohištva.
- Nekateri mali podjetniki imajo registrirani dve podjetji, na primer eno za proizvodnjo registrirano kot s.p., in drugo za trgovino, registrirano kot d. o. o.. Dejanska razmejitev proizvodnje in prodaje se ne ujema z registracijo po dejavnosti SKD.
- Prikazani podatki AJPES-a se ne ujemajo med seboj, če na primer primerjamo seštevke posameznih kategorij poslovnih rezultatov vseh družb s skupnimi podatki za dejavnost. Tako npr. podatek o zaposlenih za področje G 52.44 v letu 2007 kaže število 1288 zaposlenih, seštevke zaposlenih po posameznih družbah pa je 1041 oseb. Isto velja za druge kategorije.
- Primerjava rezultatov poslovanja v letu 2008 s prejšnjimi leti je bolj ali manj nesmiselna, saj so po novi razvrstitvi po dejavnostih v področje G 47.59 – trgovina na drobno s pohištvom, vključena tudi podjetja, ki so bila leto prej razvrščena v druga področja in so zavajajoč faktor za analizo. Tako je po podatkih za leto 2008 od 114 družb, vključenih v področje trgovina na drobno s pohištvom, v letu 2007, kar 14 družb prerazporejeno v druga področja, 32 družb pa je priključenih z drugih področij. Tako že samo 5 najmočnejših, na novo vpisanih družb, poveča število zaposlenih za 366 (kar je 28 % glede na število zaposlenih v letu 2007), pri tem pa se nobena od teh družb ne ukvarja s prodajo pohištva, pač pa s prodajo bodisi gradbenega materiala bodisi gospodinjskih aparatov bodisi s programiranjem ali celo glasbeno vzgojo.

Zaradi opisane problematike je podatke iz leta 2008 smiselno uporabljali le, če jih analiziramo posamezno in ne primerjalno s preteklimi leti. V analizi sem zajel le tiste kategorije, ki so pomembne za razumevanje magistrskega dela kot celote ter za razumevanje razvoja in stanja

panoge po posameznih obdobjih, predvsem v času prihoda tujih trgovskih pohištvenih verig. V času svojega raziskovalnega dela sem ugotovil, da je ocena obsega prodaje pohištva v trgovinah na drobno, in posledično tržnega deleža, problematična tudi zaradi naslednjih razlogov, ki niso v neposredni povezavi s standardno klasifikacijo dejavnosti:

- Zelo težko je oceniti obseg prodaje pohištva v Mercatorju, Slovenijalesu in Harvey Normanu, ker je prodaja pohištva le del poslovanja teh podjetij.
- Prav tako niso na voljo podatki, kolikšen je delež prodaje pohištva pri trgovcih, ki poleg pohištva prodajajo tudi drugo opremo za dom, kot so preproge, kuhinjski pripomočki, bela tehnika, posteljina itd.
- Večina malih proizvajalcev pohištva prodaja neposredno znanemu (končnemu) kupcu po naročilu, saj s svojim obsegom proizvodnje ne more zadovoljiti povpraševanja velikih trgovskih pohištvenih verig.
- Nekateri srednji in veliki proizvajalci pohištva dosegajo končne porabnike preko svojih industrijskih prodajaln ali celo z neposredno prodajo končnemu kupcu, s čimer neposredno konkurirajo trgovcem, svojim odjemalcem.

Po podatkih iz leta 2007 v področju G 52.44 (G 47.59) – trgovina na drobno s pohištvom, deluje 114 podjetij s skupnim številom 1041 zaposlenih. V dejavnosti sta na osnovi meril Zakona o gospodarskih družbah le dve veliki podjetji (Lesnina in Rutar), štiri družbe se uvrščajo med mala podjetja, vsi ostali pa spadajo po teh merilih v kategorijo mikro podjetja. Iz Tabele 2 je razvidno, da Lesnina prevladuje v vseh kategorijah. Med mikro družbami, ki so registrirane kot gospodarske družbe in samostojnimi podjetniki, tako rekoč ni bistvenih odstopanj.

Tabela 2: Področje G 52.44 (G 47.59) – trgovina s pohištvom v letu 2007 (v EUR)

Dejavnost G 52.44	Štev. družb	Štev. zaposl.	Sredstva	Kapital	Skupni prihodki	Dobiček /izguba
Vsi subjekti* – po AJPES	114	1288	170.608.157	91.783.517	216.647.924	8.898.868
<i>Mala podjetja</i>	4	99	17.693.655	9.156.334	15.634.596	801.012
<i>Mikro podjet.</i>	107	227	23.281.230	3.601.962	34.672.108	206.116
<i>Lesnina</i>	1	396	96.504.521	75.546.343	94.114.917	9.681.548
<i>Rutar</i>	1	319	17.903.417	7.136.473	47.764.985	3.532.528
Vsi subjekti* – sešteto	113	1041	155.382.823	95.441.112	192.186.606	14.221.204
Samost. podj	60	103	12.718.851	-	17.704.077	515.108

Legenda: * Sumarni podatki po Ajpesu se razlikujejo od seštevka posameznih podatkov iz istega vira.

Vir: AJPES, Zaključni računi gospodarskih družb, 2009.

Iz podatkov v Tabeli 3 je razvidna kriza, ki je med malimi in mikro trgovci nastopila v času po prihodu Rutarja, prvega velikega tujega trgovca s pohištvom v Sloveniji (marec 2001), in nato še drugega, Harvey Normana (september, 2002), katerega podatki v tabeli niso zajeti. Mala in mikro podjetja so ob nespremenjenem številu gospodarskih subjektov že po enem letu po prihodu Rutarja v letu 2002 za več kot polovico zmanjšala svoje prihodke in v tem letu dosegla najnižjo točko poslovanja od leta 1994. Mala in mikro podjetja so šele v letu 2006, šest let po prihodu Rutarja, uspela doseči in preseči prihodke iz leta 2000, medtem ko je v istem času Lesnina v primerjavi z letom 2000 v letu 2001 povečala skupne prihodke za 21,9

%, v letu 2002 pa za 40,2 %. V letu 2007 je Lesnina skupne prihodke za več kot dvakrat povečala v primerjavi z letom 2000 (+ 110 %). Kljub krizi malih trgovcev se je prodaja pohištva v Sloveniji povečala in se v sedmih letih po prihodu Rutarja več kot podvojila.

Tabela 3: Primerjava skupnih prihodkov med Rutarjem, Lesnino, malimi družbami in mikro družbami v dejavnosti Trgovina na drobno s pohištvom, od leta 1994 do 2007 (v EUR) ter indeks rasti prihodkov Lesnine in ostalih podjetij glede na leto 2000

G 52.44 Prihodki po letih	Dejavnost trgovina s pohištvom skupno	Skupni prihodki Rutar	Skupni prihodki Lesnina	Indeks rasti Les. glede na 2000	Število malih in mikro družb	Prihodki v dejavnosti manjših družb	Indeks rasti m. glede na 2000
1994	53.529.806		13.588.790		80	39.941.116	
1995	72.374.343		23.007.686		80	49.366.657	
1996	72.864.784		26.505.258		88	46.359.266	
1997	83.542.790		33.476.769		94	50.065.960	
1998	90.595.429		36.735.431		94	53.859.950	
1999	108.958.261		40.932.822		106	68.025.403	
2000	101.562.862		44.697.217	100,0	100	56.863.377	100,0
2001	109.540.295	15.708.168	54.499.181	121,9	103	39.332.946	69,2
2002	106.201.402	16.936.714	62.670.790	140,2	103	26.593.898	46,7
2003	116.456.880	22.131.482	63.752.221	142,6	105	30.573.177	53,7
2004	142.205.341	29.632.779	72.860.264	163,0	102	39.712.298	69,8
2005	154.788.975	33.611.511	81.559.062	182,4	103	39.618.302	69,7
2006	185.220.414	37.682.707	84.628.939	189,3	103	62.908.768	110,6
2007	216.647.924	47.764.985	94.114.917	210,5	112	74.768.022	131,5

Vir: Prirejeno po AJPEŠ, Zaključni računi gospodarskih družb, 2009.

Kriza, ki je zajela predvsem mala trgovska podjetja s pohištvom, je sicer povezana s prihodom tujih trgovcev s pohištvom, predvsem Rutarja, toda predvsem je posledica prepoznega začetka procesa diferenciacije in specializacije ter prilagoditve novim razmeram na trgu.

3.4.2 Konkurenčni položaj trgovcev s pohištvom z vidika slovenskih potrošnikov

Drugi način analize konkurence je analiza s pomočjo rezultatov kvantitativnih raziskav, ki jih Lesnina vsako leto izvaja med slovenskimi potrošniki, ki med drugim kažejo položaj blagovnih znamk pohištvenih trgovcev v ključnih kategorijah za potrošnika, kot so poznavanje blagovne znamke, ugodnost nakupov, pestrost ponudbe in ugled podjetja. Te podatke pridobivajo s telefonsko raziskavo, medtem ko z izvajanjem terenske raziskave pridobijo podatke o neposrednih izkušnjah obiskovalcev največjih trgovcev s pohištvom v Sloveniji, Srbiji in na Hrvaškem. Skupek vseh analiz pokaže trenutni konkurenčni položaj podjetij v percepciji potrošnikov. Primerjava rezultatov obeh raziskav med leti pa kaže trende gibanja po posameznih analiziranih področjih (Ninamedia, 2003–2009).

Raziskava Ninamedie (2009) kaže, kako potrošniki zaznavajo stanje na trgu, ko navajajo prodajalce pohištva. Potrošniki ne ločujejo med trgovci in proizvajalci, pa tudi drugimi (posredniki, grosisti itd.), ki ne sodijo formalno med trgovce na drobno s pohištvom. Na vprašanje v omenjeni raziskavi »Naštejte trgovine s pohištvom, ki jih poznate«, anketiranci naštejejo skupno 76 prodajalcev pohištva. Takih, ki dosežejo več kot dvojestotno prepoznavnost, je le 22. Prvih 6 so dejansko tudi prodajalci pohištva. Med prvih 22 naštetih je

celo 8 proizvajalcev pohištva. Med vsemi naštetimi pa je samo 20 takih, ki so tudi klasificirani v dejavnost G 52.44 – trgovina s pohištvom (od 114 družb in 60 samostojnih podjetnikov). Glede na število pojavnosti trgovcev s pohištvom v raziskavi v primerjavi z dejanskimi prodajalci pohištva je prepoznavnost na izredno nizki stopnji. Pri tem pride tudi do izraza omenjena specifična stanja na trgu prodaje pohištva v Sloveniji, kjer se s prodajo končnemu kupcu poleg trgovcev ukvarjajo tudi proizvajalci.

Tabela 4: Prepoznavnost trgovcev s pohištvom v Sloveniji v letu 2009

rang	TRGOVCI	%		rang	TRGOVCI	%
1	Lesnina	83,3		12	Obi	3,8
2	Rutar	61,2		13	Svea	3,7
3	Slovenijales	40,3		14	Lipa	3,3
4	Harvey Norman	24,0		15	Spona	3,0
5	Mercator	20,8		16	Gorenje	2,8
6	Dipo	12,8		17	Bauhaus	2,7
7	Meblo	9,3		18	Maros	2,7
8	Ikea	7,2		19	Lip-bled	2,7
9	Merkur	6,7		20	Sonček	2,7
10	Alpes	5,5		21	Atrium	2,3
11	Marles	5,3		22	Ambienti	2,2

Vir: Ninamedia, Kvalitativna telefonska raziskava s področja prodaje pohištva v Sloveniji, 2009.

Na osnovi rezultatov raziskave sem konkurenco na področju trgovine s pohištvom razdelil na več kategorij:

- V prvo kategorijo sem uvrstil pet največjih trgovcev s pohištvom, ki dosegajo najvišjo stopnjo prepoznavnosti in ki so usmerjeni na najširši krog kupcev tako cenejšega kakor tudi pohištva srednjega in višjega cenovnega razreda. To so Lesnina, Mercator in Slovenijales ter tuja trgovca Rutar in Harvey Norman.
- Druga je kategorija proizvajalcev (Svea, Marles, Meblo, Alpes, Lipa, Gorenje, Garant, Paron, Lip-Bled itd.), ki so dobavitelji domačim trgovcem, predvsem Lesnini in Mercatorju, istočasno pa istim, razen redkih izjem, z neposredno prodajo konkurirajo na trgu.
- V tretjo kategorijo sem uvrstil trgovine, ki so se specializirale in usmerile na najzahtevnejši segment kupcev visokega cenovnega razreda pohištva (Maros, Dom Interieri itd.), ki praviloma trgovcem iz prve točke niso konkurenca. V tej kategoriji je poudarek poleg unikatne ponudbe predvsem na storitvah in osebni pristopu do strank. Ti trgovci večinoma ponujajo blago tujih proizvajalcev. Zaradi majhnih prodajnih površin večina blaga ni razstavljenega in ga je potrebno izbrati in kupiti s pomočjo katalogov.
- Četrta je kategorija trgovcev, ki v bistvu ne sodijo med trgovce s pohištvom, toda potrošniki jih zaznavajo kot trgovce, čeprav se njihova ponudba s področja prodaje pohištva bolj ali manj nanaša le na ponudbo kopalniške opreme, hobi programa in različne opreme za dom (Bauhaus, Merkur, Bauman, Obi itd.).
- Izven teh kategorij so ostala mnoga mikro in mala podjetja, ki so bodisi prodajalci ali proizvajalci pohištva, s specifično ponudbo, ki delujejo ali preveč lokalno ali iz kakršnih koli drugih razlogov ostajajo širši javnosti neznani.

Tabela 5: Primerjava potrošniških zaznav največjih trgovcev s pohištvo v Sloveniji v letu 2009

	2009	Prepoznavnost BZ	Ugodni nakup	Pestrost ponudbe	Ugled Podjetja
		%	%	%	%
1	Lesnina	83,3	58,3	51,1	67,5
2	Rutar	61,2	35,6	23,1	50,1
3	Slovenijales	40,3	19,6	17,0	22,1
4	Harvey Norman	24,0	13,0	9,3	17,7
5	Mercator	20,8	12,5	12,8	12,8

Vir: Ninamedia, Kvalitativna telefonska raziskava s področja prodaje pohištva v Sloveniji, 2009.

Tabela 5 kaže primerjavo zaznavanja prvih pet največjih trgovcev s pohištvo in trdnost vodilnega položaja blagovne znamke Lesnina v ključnih kategorijah za potrošnika (poznavanje blagovne znamke, ugodnost nakupov, pestrost ponudbe in ugled podjetja), v primerjavi z neposrednimi konkurenti na slovenskem trgu.

Tabela 6: Primerjava posameznih kategorij potrošniških zaznav Lesnine v Sloveniji

Lesnina	2003 %	2004 %	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %	2009 %	Povprečna let. st. rasti
Prepoznavnost BZ	66,5	71,0	72,7	73,8	78,2	75,2	83,3	3,83
Ugodni nakupi	43,1	43,9	46,2	56,0	48,5	51,6	58,3	5,16
Pestrost ponudbe	49,0	44,2	50,3	58,1	53,8	57,8	67,5	5,48
Ugled podjetja	43,8	39,6	48,7	50,6	50,5	42,5	63,1	6,27

Vir: Ninamedia, Kvalitativna telefonska raziskava s področja prodaje pohištva v Sloveniji, 2003–2009.

Rezultati v Tabeli 6 ponazarjajo konstantno rast zaznavanja blagovne znamke Lesnina vseh štirih kategorij od leta 2003 do 2009, na kar kaže še podatek o povprečni letni stopnji rasti, saj pri vseh kategorijah v primerjavi s ključnimi konkurenti beleži višje povprečne letne stopnje rasti (Ninamedia, 2003–2009). Ob finančni uspešnosti poslovanja podjetja, ki je vsekakor pomemben pokazatelj moči in stabilnosti podjetja, je predvsem dolgoročnega pomena, kakšna je prepoznavnost blagovne znamke podjetja in naklonjenost potrošnikov. In sicer tako v odnosu do konkurence kakor glede na letne trende rasti ali padca analiziranih kategorij. Od tega je odvisen tudi konkurenčni položaj podjetja na trgu.

3.4.3 Predstavitev najpomembnejših trgovcev s pohištvo za slovenske proizvajalce pohištva

Velik vpliv na slovenske proizvajalce pohištva, predvsem na velike in srednje velike imajo tisti trgovci, ki prodajajo pohištvo za najširši krog kupcev, tako pohištvo nižjega kakor srednjega in višjega cenovnega razreda. Pri tem lahko govorimo tako o pozitivnem kot o negativnem vplivu. Pozitiven vpliv predstavlja trgovina kot pomembna tržna pot za prodajo pohištva slovenskih proizvajalcev tako na domačem kot tujem trgu. O negativnem vplivu pa govorimo, ko gre za ponudbo pohištva konkurenčnih tujih proizvajalcev na domačem trgu, ali ko gre za pritisk na znižanje dobavnih cen itd. Tako so po mojem mnenju za večje slovenske proizvajalce pohištva pomembne tri skupine trgovcev s pohištvo, ki jih bom v nadaljevanju tudi predstavil:

- mednarodne trgovske verige na tujih trgih s posrednim ali neposrednim vplivom na slovenski pohištveni trg (Kika, Lutz, Ikea),

- tuje trgovske verige v Sloveniji (Rutar, Harvey Norman),
- domači trgovci s pohištvo (Mercator, Slovenijales, Lesnina).

Ikea, švedsko pohištveno podjetje, je v 50 letih obstoja prešlo od lokalnega švedskega in skandinavskega akterja na globalno raven. Ikea ima danes v 37 deželah 285 prodajnih centrov s povprečno velikostjo 28.000 m² (Ikea, 2009). Ikea že nekaj časa napoveduje vstop na Hrvaško, nato tudi v Slovenijo in Srbijo (Cekin.si, 2009). Pred kratkim so odprli novo trgovino v italijanskem Vilešu. Ta je po avstrijskem Gradcu in Celovcu že tretja v naši bližini. Švedsko podjetje je trg pohištva tako rekoč demokratiziralo in sčasoma tudi globaliziralo (Vizjak, 2007, str. 43) ter s popolnoma novo definicijo ponudbe povzročilo revolucijo na trgu pohištva. Ne ponujajo več klasično izdelanega pohištva, ampak razstavljene pohištvene komponente, tako da lahko uporabnik pohištvo sam odpelje in si ga po priloženih navodilih tudi sam sestavi. S tem se minimizirajo transportni stroški in stroški skladiščenja ter montaže. Ikea se drži določenih konstant, ko gre za kombinacijo nizke cene, dobre oblike in funkcionalnosti izdelka ter tako omogoča dostopnost pohištva tudi skupini ljudi z nižjimi dohodki. To strategijo izpolnjujejo z ekonomijo obsega v proizvodnji, distribuciji in prodaji. Podoba proizvodov Ikea izvira iz Švedskega stereotipa, ki zagovarja funkcionalnost, preprostost, učinkovitost, modnost, sodobnost in s tem visoko konkurenčnost (Kenda, 2001, str. 225). Ikea ima razvit celoten sistem proizvodnje (kooperacija z dobavitelji) in prodaje pohištva. Zaradi velikega obsega nastopa sama kot masovni kupec (in hkrati kot proizvajalec) pohištva, ki pa je izdelano po njihovih standardih (Perdan et al., 2004, str. 58). Poleg značilnih elementov razvoja, kot so inovativna ponudba razstavljenih pohištvenih komponent, lokacija salonov, stroga kontrola iz centrale, visoka konkurenčnost, so pomembna še pogodbeni razmerja s podizvajalci, ki so postala globalna. Podizvajalci oz. proizvajalci so iz vsega sveta, med njimi je nenehna konkurenca, zaradi velikih serij in preprostih proizvodnih faz pa so cene izjemno nizke (Kenda, 2001, str. 225). Največ svojih proizvodov izdelajo na Kitajskem, Poljskem, Švedskem, v Italiji in Nemčiji. Tudi nekaj slovenskih podjetij že vrsto let uspešno sodeluje z Ikeo (Brest, Jeramix ...)

Kika je vodilno trgovsko podjetje s pohištvo na avstrijskem trgu in eden od nosilcev današnjega trenda razvoja pohištvenih velecentrov, katerega blagovna znamka je ena najbolj prepoznavnih pohištvenih blagovnih znamk. Zaradi zasičenosti avstrijskega trga se je Kika od leta 2000 usmerila v osvajanje Srednje in Vzhodne Evrope. Podjetje ima tako v svoji sestavi 50 pohištvenih centrov v Avstriji, 7 na Madžarskem, 4 na Češkem, 2 na Slovaškem, 2 na Hrvaškem in po eno v Romuniji in Srbiji, s povprečno kvadraturo posameznega salona nad 16.400 m² in skupno 8.200 zaposlenimi (Kika, 2009). Ustanovitelju Kike, dr. Herbertu Kochu, pripisujejo izvirno podjetniško idejo, in sicer prodajo pohištva na samopostrežni način, z možnostjo, da si kupljeno pohištvo kupec lahko tudi sam odpelje domov z njihovim dostavnim vozilom. Strategija vseobsegajoče ponudbe kupcu omogoča, da v njihovem centru izpolni vse svoje želje in pričakovanja, ki so povezana s pohištvo in bivanjem. Kika zagotavlja, da 50 % vse njihove ponudbe pohištva predstavlja pohištvo avstrijskih proizvajalcev. S tem zavestno prispeva k stabilnosti domače pohištvene industrije in ji indirektno zagotavlja delovna mesta (Kika, 2009).

Lutz danes spada med največje trgovce s pohištvo v Evropi. Podjetje ima v svoji sestavi na področju Avstrije, Nemčije in tudi na Češkem, Slovaškem in na Madžarskem 141 velikih

trgovin s pohištvom, s skupnim številom 17.400 zaposlenih (Lutz, 2009). Svojo ekspanzijo Lutz gradi na prevzemih trgovskih verig. Rast Lutza temelji tudi na razvoju in uporabi moderne, visoko zmogljive, računalniško podprte logistike, kar dodatno ekonomizira zaloge in blagovno poslovanje ter omogoča gladko izpeljavo naročil. V ta sistem je vpeta tudi politika do dobaviteljev pohištva, katerim v svojih salonih omogoča prodajo njihovih blagovnih znamk na njim značilen način. Tako proizvajalec ne doživlja izgube prepoznavnosti lastne blagovne znamke. Zagotovljeno je partnerstvo, toda pod strogimi pogoji (Perdan et al., 2004, str. 56). Lutz se za obstoj na zasičenem domačem trgu bori tako, da širi različne tipe trgovin (XXXLutz, Carryhome, Ambiente, Möbelix, Möma), ki so usmerjene k različnim tržnim segmentom kupcev in pokrivajo področje od diskontne ponudbe poceni pohištva do ponudbe modnega in dragega pohištva (Lutz, 2009). Za vsakega od njih so razvili poseben, diferenciran marketinški pristop. Podjetje je nosilec trendov velikih salonov, kjer se pod eno streho dobi vse za dom. Lutz je tipičen predstavnik zasičenega trga, ki nadaljnjo rast vidi na vzhodnih trgih. Lutz bo imel, zaradi nakupa Lesnine, še največji vpliv na slovensko proizvodnjo pohištva.

Kika, Lutz in Ikea so veliki trgovci s pohištvom z razvitega zahodnoevropskega trga s posrednim in neposrednim vplivom na slovensko proizvodnjo in trgovino s pohištvom. Naša izvozna podjetja se z njimi srečujejo na germansko govorečem področju in področju novih držav Evrope ter trgov nekdanje Jugoslavije. Vsi trije so že odjemalci ali pa so potencialni odjemalci pohištva slovenskih proizvajalcev. Za vse tri velja, da lahko s svojo finančno močjo in investicijsko sposobnostjo, izkušnjami v trženju, obvladovanju nabavnih poti, globalizacijo nabave, visoko produktivnostjo in močno konkurenčnostjo na vsakem trgu, kjer se pojavijo, postanejo močna ovira za pozicijo slovenskim proizvajalcev pohištva.

Rutar je tuji trgovec pohištva z največjim neposrednim vplivom na slovenski pohištveni trg. Še pred dobrimi 20 leti pa je bilo podjetje Rutar družinsko podjetje z eno trgovino na Koroškem, v kateri so prodajali vse – od gradbenega materiala do izdelkov za dom (Finance, 2001). Podjetje se je kmalu specializiralo in odpiralo nove trgovine. Množična, cenovno diferencirana ponudba omogoča, da se tudi kupci segmentirajo po cenovnih razredih in »globini žepa«. Bistven preskok je bil storjen s prevzemom dveh konkurenčnih podjetij, AVE Möbel in Schöffman. Rutar je danes peti največji prodajalec pohištva v Avstriji. Svoj komercialni uspeh je Rutar zasnoval na cenениh globalnih virih nabave pohištva, kar mu omogoča članstvo v Unionu, velikem evropskem nakupnem združenju (Rutar, 2009). Po navedbah Bradeška (2009), Rutarjevega prvega direktorja za Slovenijo, je bil Rutar pred vstopom v Slovenijo najmanjše podjetje v nabavni skupini Union. Samo v enem letu po odprtju trgovine v Ljubljani pa je že zasedel deveto mesto. Rutar je tipični predstavnik velikega trgovca s področja zasičenega germanskega trga, ki možnost za rast vidi le v širjenju na jugovzhodne trge. Leta 2001 je Rutar zgradil velecenter v Ljubljani in dve leti pozneje tudi v Mariboru. Leta 2003 so začeli odpirati verigo diskontnih trgovin Dipo (v Ljubljani, Mariboru in Kranju). Ob prihodu Rutarja na slovenski trg nekateri slovenski proizvajalci niso hoteli z njim sodelovati kot dobavitelji. Vzrok so bili po Perdanu et al., (2004, str. 64) predvsem zahtevani previsoki rabati, ki jih domača proizvodnja pohištva takrat ni prenesla, kontrola nad blagovno znamko in končno ceno izdelka ter pritisk domačih trgovcev (Lesnina, Mercator).

Prihod Rutarja je bil dogodek, ki je vsekakor najbolj zaznamoval slovenski trg s pohištvom. Pravzaprav se je takrat začela faza zaostrenega boja za vsakega kupca, kar je povzročilo potisk cen domačih trgovcev pohištva navzdol in sprožitev rasti trga s pohištvom. Pred prihodom Rutarja smo v Sloveniji kupovali na prebivalca toliko avtomobilov kot Avstriji, pohištva pa polovico manj. Povprečen kupec je v tistem času porabil za nakup pohištva v Sloveniji 167 evrov, v Avstriji 450 evrov in v Nemčiji 500 evrov letno (Perdan et al., 2004, str. 63). Rutarjeva ocena širitve v Slovenijo je bila, da bo množična ponudba pohištva na enem mestu vplivala na spreminjanje nakupnih navad kupcev pohištva v Sloveniji. To se je tudi zgodilo, podatki iz Tabele 3 na strani 30 kažejo, da sta večjo porabo potrošnikovih sredstev namenjenih opreми doma, znala izkoristiti predvsem oba največja, Rutar in Lesnina. Po navedbah Bradeška (2009) je prav prihod Rutarja prisilil Lesnino, da se je konsolidirala in dojela, kaj je recept za uspešnost.

Harvey Norman sta 1982 leta ustanovila Gerry Harvey in Jan Norman. Danes s 257 trgovinami v šestih državah (Avstralija, Nova Zelandija, Singapur, Irska, Malezija, Slovenija), s skupno 13.000 zaposlenimi, veljajo za največjega avstralskega prodajalca elektronike in pohištva. V trgovini dajejo velik pomen izurjenosti prodajalcev s tehničnimi znanji, njihovi sposobnosti prepoznavanja potreb in komunikacije s strankami. Harvey Norman je tržno segmentiran za prodajo izdelkov za dom in pisarne, od gospodinjskih aparatov, zabavne elektronike in računalniške tehnologije do dražjega pohištva, predvsem sedežnih garnitur (Harvey Norman, 2009). V Sloveniji je Harvey Norman prisoten od leta 2002 s trgovinama v Ljubljani in Kopru ter od leta 2009 tudi v Celju. Harvey Norman je v Sloveniji leto 2007 zaključil s 26.586.321 evrov skupnih prihodkov, kar predstavlja 28 % skupnih prihodkov Lesnine oziroma 55 % skupnih prihodkov Rutarja. Ponudba pohištva je le del ponudbe Harvey Normana, zato je delež prodaje pohištva zelo težko oceniti. Kljub temu, da pretežni del prodaje temelji na nepohištveni ponudbi, pa je zaradi trendov, ki jih predstavlja, načina predstavitve in promocije pohištva ter trgovske površine, namenjene predstavitvi pohištvene ponudbe, zelo pomemben dejavnik na slovenskem drobno prodajnem pohištvenem trgu. Še posebej, ker v zadnjem obdobju ob širitvi trgovin po Sloveniji v svojo ponudbo vse bolj vključuje tudi slovenske proizvajalce pohištva.

Med slovenskimi trgovci pohištva bom zaradi pomena blagovne znamke, potrošniške zaznave in razširjenosti ter števila trgovin po Sloveniji predstavil le Slovenijales in Mercator. Za oba je med drugim značilno, da je prodaja pohištva, tako kot pri Harvey Normanu, le del njihove trgovske ponudbe, tako da ni mogoče na osnovi dostopnih uradnih podatkov definirati deleža prodaje pohištva.

Slovenijales, podjetje, ustanovljeno leta 1948, je svoj vrhunec doseglo ob svoji 40-letnici, ko je bilo kot trgovska mreža eno izmed največjih in najuspešnejših prodajalcev pohištva v takratni skupni državi z 2771 zaposlenimi (Slovenijales, 2009). Danes je Slovenijales trgovina, d.o.o., družba s širokim prodajnim programom za opremo in gradnjo doma, ki zaposluje 230 oseb. Družba je leto 2007 zaključila s ca 44 mio evrov skupnih prihodkov. Deleža prodaje pohištva pa ni moč določiti, saj prodaja zajema tudi prodajo lesnih repromaterialov, gradbenega materiala, talnih oblog in stavbnega pohištva. Relativno visoka prepoznavnost blagovne znamke Slovenijales (40,3 %), ki jih uvršča na tretje mesto med trgovci s pohištvom (Ninamedia, 2009), je verjetno bolj posledica še vedno močne blagovne znamke kakor pa dejanske moči na trgu.

Podjetje je namreč v svoji zgodovini ustvarilo eno najbolj prepoznavnih nacionalnih blagovnih znamk. Toda kljub moči blagovne znamke se niso znali prilagoditi prihodu Rutarja in se niso uspeli konsolidirati na področju prodaje pohištva na domačem trgu. Kljub ambicioznim planom to ni uspelo niti novoustanovljenemu podjetju Slovenijales Bivanje, ki naj bi v okviru Skupine Slovenijales prevzelo dejavnost prodaje pohištva s prodajnimi saloni v Ljubljani, Medlogu in v Hočah. Nedvomno pa je družba s prodajo pohištva trenutno v premajhnem obsegu prisotna na tujih trgih, da bi lahko imela kakršnokoli vlogo pri prodoru slovenskih proizvajalcev na tuje trge.

Mercator poslovni sistem je delniška družba, katere najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost je trgovina na debelo in drobno z izdelki dnevne potrošnje. Mercator Pohištvo je samo ena izmed dejavnosti, s katerimi se Mercator ukvarja. Prodaja pohištva, ki organizacijsko spada pod izvršno področje programa Tehnika, se prodaja v 33 samostojnih enotah, ki v povprečju merijo 693 m² (Mercator, 2009). Za visok rang pohištva, ki zahteva ambientalne postavitev, kakor za nizkocenovni rang, ki zahteva velike zaloge, pa velikost Mercatorjevih trgovin ni primerna. Primerna je zgolj za ponudbo srednjega ranga pohištva. Velikost trgovin se odraža v programski zasnovi ponudbe pohištva (tako v širini kot globini sortimana) kot tudi pri spremljajočih artiklih. To kaže, da Mercator na področju prodaje pohištva ne sledi trendom glede lokacij in velikosti trgovin s pohištvom. Zadovoljil se je s pozicijo primestnega prodajalca pohištva. Verjetno je to razlog premajhne prepoznavnosti Mercatorjeve pohištvene dejavnosti med potrošniki, saj je 20,8 % prepoznavnost (Ninamedia, 2009) daleč pod nivojem dejanskega deleža prodaje pohištva. Toda kljub omenjenim slabostim in neprednostni poziciji znotraj poslovnega sistema Mercator pa prodaja pohištva za slovenske razmere nikakor ni zanemarljiva. Na osnovi podatkov iz poslovnega poročila Mercatorja, na osnovi deležev področja Tehnike in deleža prodaje pohištva znotraj področja Tehnika, sklepam, da prihodki programa pohištvo, kjer je všteta tudi prodaja svetil in talnih oblog, znašajo ca 30 mio evrov. To Mercator uvršča v Sloveniji na tretje mesto, neposredno za Rutarjem. Ta uspeh lahko pripišemo, kljub njihovi majhnosti, razvejani mreži trgovin na področjih, kjer tovrstne ponudbe ni, ter zahvaljujoč sinergiji dobrega imidža Mercatorja in prodajnih pogojev znotraj celotnega sistema, predvsem s pomočjo plačilno-kreditne kartice Mercator Pika. Mercator je pomemben trgovec za slovenske proizvajalce pohištva, saj se ponudba pohištva skoraj v celoti naslanja na ponudbo domačih proizvajalcev. Toda že Mercatorjeva poslovna vizija biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v jugovzhodni Evropi, kaže na podrejen položaj programa pohištva. Mercator bi, zaradi obsega širitve na tuje trge lahko postal najpomembnejši izvoznik za slovensko pohištveno industrijo, če bi se na trgih na katere vstopa, specializiral tudi za ponudbo pohištva. Toda v konceptu širjenja podjetja ni predvidena prodaja pohištva na trgih izven Slovenije.

Na nobenega v nalogi opisanega slovenskega trgovca s pohištvom slovenska proizvodnja pohištva ne more računati pri vstopu na tuje trge. Vsi ostali slovenski trgovci pa so glede prodaje pohištva nepomemben dejavnik, da bi lahko pripomogli k prodoru slovenske pohištvene industrije na tuje trge. Od trgovcev tako preostane le Lesnina, ki ima vse možnosti, da bi lahko izpolnila obete domačih proizvajalcev in jih podprla pri izvozu, predvsem na trge jugovzhodne Evrope.

4 PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA LESNINA, D.D.

4.1 Predstavitev podjetja

Predstavitev podjetja Lesnina z različnih zornih kotov bo osvetlila, kako je podjetju od leta 1992 do danes uspelo postati vodilni trgovec s pohištvom v Sloveniji, čeprav je bil npr. Slovenijales pred vojno večje in uspešnejše podjetje. Zgodovinski vpogled v obdobje krize in nato preobrata v podjetju ter razvoj strateških pristopov so namenjeni razumevanju današnjega pomena in vrednosti blagovne znamke Lesnina.

4.1.1 Lesnina danes

Podjetje Lesnina, ki je v letu 2009 praznovalo 60 let obstoja, danes zaseda mesto vodilnega trgovca v pohištveni panogi in po oceni vodilnih v podjetju dosega več kot 30-odstotni tržni delež na slovenskem trgu. Od izgub po osamosvojitvi države se zadnjih nekaj let uvršča med najbolj dobičkonosna podjetja v Sloveniji. Skupina Lesnina se je v letu 2008 uvrstila med 13 najuspešnejših poslovnih skupin v Sloveniji. Na lestvici najboljših slovenskih podjetij, ki jo objavlja časnik Finance, je bila Lesnina, d.d., uvrščena na 28. mesto. Po dobičkonosnosti sredstev (ROA – angl. *Return of Assets*) pa je dosegla 8. mesto (Finance, 2009). Lesnina je v letu 2008 dosegla 67.205 evrov dodane vrednosti na zaposlenega, kar je več, kot kažejo primerljivi podatki za isto dejavnost v državah Evropske unije (Lesnina, 2009).

V obdobju od 1994 do danes so obnavljali in širili trgovske in skladiščne površine, tako da trenutno razpolagajo z razvejano mrežo štirinajstih prodajnih centrov po vsej Sloveniji, z več kot 50.000 m² prodajnih in 28.000 m² skladiščnih površin. Na čelu je njihov največji prodajno-trgovinski center, ki so ga leta 1999 odprli na Brdu v Ljubljani in obsega 29.000 m² trgovsko-skladiščnih površin, v katerem so zagotovili ponudbo po načelu »vse za dom«. Ponudbo zaokroža še devet franšiznih trgovin, ki skupaj merijo več kot 18.000 m² prodajnih površin.

Lesnina na slovenskem trgu vstopa v zrelo fazo razvoja in je možnost za nadaljnjo rast videla predvsem v osvajanju novih trgov. Prva destinacija je bila sosednja Hrvaška, kjer so v zelo kratkem času zasedli vodilno mesto med trgovci s pohištvom. Po ocenah vodstva hrvaške Lesnine njihov tržni delež znaša ca 24 %, oziroma je 2,5-krat večji, kot ga ima naslednji pohištveni trgovec (Lesnina, 2009). Kupcem je na voljo šest salonov v skupni izmeri 103.500 m² prodajno-skladiščnih površin, med katerimi izstopa salon v Zagrebu kot največji pohištveni center na Hrvaškem, sledijo pa saloni v Varaždinu, Reki, Splitu, Čakovcu in Osijeku. Ponudbo na Hrvaškem zaokroža še 10 franšiznih trgovin, razporejenih po vsej Hrvaški. Lesnina se postopoma vrača tudi na ostale trge nekdanje Jugoslavije, in sicer v Srbijo (večinsko lastništvo trgovin s pohištvom Aleksandro) ter s franšiznimi trgovinami v Črni gori, na Kosovu ter v Bosni in Hercegovini. Od leta 2006 deluje tudi franšizna trgovina v Tirani.

Ključne blagovne skupine podjetja Lesnina v vseh cenovnih razredih so: kuhinje, jedilnice, spalnice, mladinske sobe, sedežne garniture, predsobe, kosovno pohištvo, dnevni regali, vrtno pohištvo in butični izdelki za opremo doma. Blagovne skupine so tako domačega kot tujega izvora, od vrhunskih blagovnih znamk do nizkocenovne diskontne ponudbe.

4.1.2 Obdobje krize in preobrata v podjetju

Današnji položaj Lesnine na trgu, kakor tudi razvoj konkurenčnih prednosti, lahko razumemo samo z analitičnim vpogledom v polpreteklo zgodovino podjetja. Podjetje je bilo ustanovljeno februarja 1949. Lesnina je bila ob Slovenijalesu nosilec razvoja pohištvene trgovine na domačem, tedaj jugoslovanskem, trgu. V tem času je imelo podjetje po vsej Jugoslaviji skupno 53 prodajnih mest na 54.000 m² prodajnih površin in 28.000 m² skladišč.

V procesu zaostrovanja odnosov med slovensko in srbsko politiko je vodstvo Srbije doseglo, da so se poslovne enote na področju Srbije odcepile od matičnega podjetja. Prej jugoslovansko podjetje z 832 delavci se je skrčilo na 339 delavcev v slovenskem delu podjetja, od tega pa jih je bila več kot polovica zaposlenih v upravi. Izguba poslovalnic, trgovskega blaga in jugoslovanskega trga so porinili podjetje v obdobje globoke krize, iz katere tedanje vodstvo ni našlo učinkovitega izhoda.

Do leta 1990 je bilo podjetje za domače proizvajalce največji kupec. Zaradi tega je imelo dobre plačilne pogoje in visoke rabate. Po izgubi jugoslovanskega trga so se zmanjšale nabavne količine, zato so se znižali količinski rabati, podjetje pa je kljub visoki inflaciji vztrajalo pri nerealno dolgih plačilnih rokih do dobaviteljev. Proizvajalci so zato pričeli dajati visoke rabate na takojšnje plačilo, kar so izkoristila manjša podjetja, ki niso imela visokih režijskih stroškov in so zato takšna podjetja lahko imela nižje prodajne cene istih izdelkov.

Podjetje se je vse bolj pogrezalo v krizo. Vendar vodstvo podjetja ni našlo učinkovitih poti iz težav, kar je pripeljalo do tega, da so se začeli ukvarjati s programom lastninskega preoblikovanja, ki naj bi prineslo koristi le peščici vodstvenih delavcev. Neposredni povod za krizo so sicer bili različni dejavniki iz okolja, toda kriza je zajela podjetje predvsem zato, ker tedanje vodstvo ni bilo sposobno oblikovati in izpeljati zasuka v poslovanju. Kriza je neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Dubrovski, 1998, str. 2).

Marca 1993 se je s postavitvijo novega vodstva začelo obdobje preobrata v podjetju. Prve analize so pokazale, da so se v Lesnini na vseh področjih kazala **znamenja krize**: od cenovne nekonkurenčnosti, zmanjšanja naložb, naraščanja stroškov režije v primerjavi s prodajo, upadanja obsega prodaje in tržnega deleža, zamika izplačila plač in njihovega znižanja, upadanja donosnosti, padanja likvidnosti, zavlačevanja plačil dobaviteljem, pomanjkanja načrtovanja, neučinkovite komunikacije, počasnega sprejemanja odločitev, preplaha v vodstvu, negativnega denarnega toka pa vse do odsotnosti konkurenčnih prednosti.

Sledilo je **obdobje preobrata v podjetju**. Prve vidne spremembe je bilo moč opaziti v načinu vodenja. Tipično avtorsko vodenje je zamenjal kolegialno demokratični model vodenja, kar je močno vplivalo na spremembo klime v podjetju. Sedanji direktor, ki je imel odločujočo vlogo v reševanju podjetja ocenjuje, da je preobrat v Lesnini potekal v treh fazah:

- V prvi fazi, to je **fazi preživetja**, je podjetje izvajalo vrsto aktivnosti in ukrepov, kot so: postavitev novega vodstva, izdelava kratkoročnega sanacijskega načrta, motiviranje

zaposlenih, pogajanja z dobavitelji, izdelava dolgoročnega plana razvoja podjetja, odpuščanje delavcev, prodaja sredstev, opuščanje nekaterih programov in oddajanje poslovnih prostorov.

- Drugo fazo preobrata, imenovano **fazo strateških sprememb**, so v podjetju zaznamovali elementi strategije preobrata, kot so povečan uvoz in spremenjen prodajni program, lasten razvoj izdelkov, intenzivnejše trženjsko komuniciranje in investicije.
- Za tretjo fazo, **fazo rasti**, pa je značilna rast s pomočjo franšizinga in veletrgovinske prodaje, vstop na nove trge z razvito strategijo standardizirane in diferencirane ponudbe ter nenehno prilagajanje potrebam kupcev z uvajanjem novih proizvodov in dopolnjevanjem poprodajnih storitev. V začetnem obdobju faze rasti so v podjetju začeli uvajati nova prodajna področja (Butik – vse za dom) kakor tudi nove ekskluzivne izdelke in lastno blagovno znamko (Italstyle), kar jim je omogočilo, da so se vse bolj diferencirali v primerjavi s konkurenco.

Prihod Rutarja na slovenski trg leta 2001 je bil pomembna prelomnica in velik izpit za Lesnino, predvsem v smislu sposobnosti spopasti se s konkurenco z razvitih evropskih trgov. Tudi trenutna recesija kaže na sposobnosti Lesnine, kar ponazarja članek na spletni strani hrvaškega Poslovnega dnevnika (Poslovni dnevnik, 2010), ki navaja, da je v času, ko je po podatkih Državnega zavoda za statistiko za leto 2009 prodaja pohištva padla za 21 odstotkov, podjetje zabeležilo 23-odstotno rast prihodkov, kar je izjemen pokazatelj tako sposobnosti vodstva podjetja kot zvestobe kupcev.

4.1.3 Razvoj dejavnikov konkurenčnih prednosti Lesnine

Na osnovi pogovorov z vodilnimi kadri Lesnine, ki sem jih opravil v okviru intervjujev z udeleženci v raziskavi, ugotavljam, da je Lesnina na poti od podjetja v krizi do uspešnega podjetja postopoma oblikovala konkurenčne prednosti in razvijala sposobnosti prilagajanja vsaki situaciji na trgu. V času, ko se je podjetje znašlo v krizi, so bili dobavitelji predvsem slovenska podjetja. Podjetje ni imelo nobenega večjega konkurenta, bilo pa je veliko manjših trgovcev, ki so zaradi nizkih stroškov poslovanja, prodaje brez zalog s pomočjo katalogov, na zelo majhnih razstavnih površinah, dosegali nižje cene od tistih v salonih Lesnine. Le ta je proti konkurenci malih trgovcev najprej odgovorila z znižanjem marže, v nadaljevanju pa s ponudbo blaga iz uvoza, katerega manjše trgovine niso mogle prodajati brez zalog in brez razstavljenih modelov. Naslednji korak je bil razvoj lastnih izdelkov domače proizvodnje, s katerimi so dosegali višje marže, drugi trgovci pa jih niso imeli. Modele, ki so jih sami razvijali, slovenski proizvajalci niso smeli prodajati nikomur drugemu v Sloveniji. Lahko pa so jih izvažali, saj je bilo zaradi nižanja proizvodnih stroškov to tudi v interesu Lesnine.

Lesnina je v borbi za preživetje postopno izoblikovala specifične sposobnosti, ki so rezultirale s pozicijsko premočjo v primerjavi s konkurenco, kar jim je tudi omogočilo, da so se uspešno odzvali na prihod Rutarja ter ohranili vodilno mesto na trgu z nezmanjšanim tempom rasti. K temu je pripomoglo tudi nenehno in neposredno spremljanje in analiziranje aktivnosti konkurentov na trgu, saj se v Lesnini zavedajo, da bodo le tako ubranili in ohranili vodilni položaj. Lesnina spremlja tudi tuje veletrgovce s pohištvom, ki predstavljajo potencialno konkurenco tako na trgih, kjer je prisotna, kakor na trgih, na katere namerava v bodočnosti

vstopiti. Tako spremljanje in analiziranje je še zahtevnejše, če se na določenih trgih konkurenca pojavi prvič, kot je to bil primer vstopa Rutarja v Slovenijo (10. 03. 2001) in Kike na Hrvaško (6. 04. 2006), s čemer sta neposredno konkurirala Lesnininemu tržnemu položaju na obeh trgih. Predhodno spremljanje aktivnosti konkurentov na drugih trgih, analiza kataloških akcij, analiza ponudbe in cen obeh konkurentov v njihovih matičnih trgovinah v tujini so Lesnini omogočili predvidevanje ponudbe tudi ob otvoritvi konkurenčnih salonov v Ljubljani in Zagrebu ter pravočasno planiranje ukrepov. Tu je prišla do izraza predvsem sposobnost podjetja, da hitro in učinkovito reagira. Dnevi in meseci ob otvoritvi in po otvoritvi so bili za Lesnino prodajno izredno uspešni, medtem ko so imeli v soboto takoj po otvoritvi Rutarja celo najuspešnejši prodajni dan v tekočem letu. Prihod Rutarja je še bolj spodbudil hitrost rasti Lesnine.

Na osnovi analize pridobljenih podatkov ugotavljam, da je vodilni položaj Lesnine na slovenskem in hrvaškem trgu predvsem rezultat velike prilagodljivosti potrebam in izzivom trga. K stalnemu napredku in razvoju Lesnine v moderno in uspešno podjetje prispevajo tudi dober informacijski sistem, pokritost trga z lastnimi saloni in franšizami, dobro poznavanje domače proizvodnje in resursov ter globalizacija nabave, ki je omogočila širšo ponudbo in večje dobičke. Lesnina je usmerjena v nenehno spremljanje trendov na svetovnih trgih in v hitro upoštevanje teh trendov pri oblikovanju ustrezne ponudbe, prav tako je sposobna hitrega kopiranja uspešnih zamisli v svetu. V Lesnini se tudi zavedajo pomembnosti konstantne skrbi za povečevanje prepoznavnosti blagovne znamke in naklonjenosti odjemalcev. Minimiziranje stroškov izgradnje novih prodajnih centrov, minimiziranje stroškov najemnih prostorov, stalen nadzor nad zalogami ter ekonomija obsega prispevajo k doseganju konkurenčnih cen. Kupce privabljajo z ugodnimi plačilnimi pogoji. Vodilni položaj na trgu pa jim daje tudi ustrezno pogajalsko moč. Vodstvo Lesnine je vse našete aktivnosti znalo učinkovito povezati in skupaj z opredelitvijo odločilnih nakupnih faktorjev potrošnikov spraviti v sinhrono delovanje ter jih tako definirati kot specifične in edinstvene.

Naštete specifične prednosti so osnovne sposobnosti podjetja, ki vodijo v oblikovanje konkurenčne prednosti, s katerimi se podjetje razlikuje od konkurence in katere mu omogočajo prednostni položaj na trgu (Pučko et al., 2006, str. 31). V samem vodstvu pa lahko iščemo vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Sposobno in ciljem predano vodstvo, s talentom za hitro presojo, prepoznavanjem novih priložnosti in izbiro naslednjih korakov predstavlja vire same po sebi. Konkurenčne prednosti, zgrajene na teh virih, oziroma **osnovah**, vodijo v potrošnikom vidne **oblike** konkurenčnih prednosti, ki za kupca pomenijo določeno neposredno korist, in sicer v prednost v obliki **diferenciacije** in v obliki **nižjih cen**.

4.2 SWOT analiza podjetja Lesnina

Na osnovi opredeljenih dejavnikov v prejšnjem poglavju sem izdelal SWOT analizo z vidika podjetja Lesnina tako na domačem kot na tujih trgih. SWOT analiza je metoda predstavljanja rezultatov strateške analize, ki je osnova za načrtovanje in oblikovanje strategije za prihodnost, da bi lahko podjetje uspešno reševalo težave in se spopadalo s težavami v sedanjosti. S kratico SWOT označujemo analizo prednosti (angl. *Strengths*) in

slabosti (angl. *Weaknesses*) podjetja ter priložnosti (angl. *Opportunities*) in nevarnosti (angl. *Threats*). Prednost SWOT analize je v njeni konkretnosti, strnjenosti in preglednosti. Pri SWOT analizi gre za prepoznavanje dejavnikov znotraj in zunaj podjetja, ki vplivajo, in predvidevamo, da bodo tudi v bodoče vplivali na poslovanje podjetja. Namen analize je, da na osnovi ocen, ki jih pridobimo, oblikujemo takšno poslovno strategijo podjetja, ki bo maksimirala prednosti in priložnosti ter minimizirala slabosti in nevarnosti za podjetje (Hunger & Wheelen, 1995, str. 7).

Prednosti in slabosti temeljijo na interni analizi podjetja in predstavljajo vire in omejitve, s katerimi podjetje razpolaga. Prednosti in slabosti lahko nastanejo na področju finančnih virov, zmogljivosti, kadrov, trženja, informatike, blagovne znamke in na vseh ostalih področjih, ki pomenijo prednostni vir ali omejitev pri uspešnem poslovanju podjetja (Pučko, 1996, str. 133). **Prednosti** opredelimo kot vire, ki podjetju omogočajo doseči boljši konkurenčni položaj. Prednosti je potrebno ocenjevati v primerjavi s konkurenco in lahko predstavljajo konkurenčno prednost takrat, kadar je ta relativno večja od konkurentove. **Slabosti** pa pomenijo omejitve in pomanjkljivosti na področju virov, znanja, sposobnosti, in na ostalih področjih, ki bi lahko ogrožala uspešen razvoj podjetja.

Tabela 7: SWOT analiza slovenskih izvoznih pohištenih podjetij

PREDNOSTI	SLABOSTI
• izredno ploska organizacija podjetja z minimalno režijo, • velika prilagodljivost potrebam trga, • zmožnost hitrega prenašanja uspešnih zamisli v svetu, • globalizacija nabave, • upoštevanje trendov v oblikovanju, • stroškovna učinkovitost in konkurenčnost cen, • kapitalaska in finančna moč, • dobro poznavanje domače proizvodnje in resursov, • celovita pokritost trga z lastnimi saloni in franšizami, • dober imidž in uveljavljeno ime podjetja, • usposobljeno prodajno osebje, • pogajalska moč, ki izhaja iz vodilnega položaja na trgu.	• težave z dostavo in montažo, • čas za prevzem blaga v skladišču je predolg, • počasno reševanje reklamacij s strani proizvajalcev, • premajhne prodajne in skladiščne površine nekaterih poslovnih enot, • standardizacija ponudbe ni možna niti znotraj regionalnih trgov, • neenakomerna prisotnost na posameznih tržno zanimivih področjih, • premajhna intenzivnost in nejasna strategija na področju razvijanja franšiznih trgovin.
PRILožNOSTI	NEVARNOSTI
• intenzivnejši razvoj ponudbe ekskluzivnih izdelkov, • intenzivni razvoj lastnih blagovnih znamk (Italstyle), • ponoven vstop na trge nekdanje Jugoslavije, kjer se pričakuje povečevanje kupne moči in stabilizacija politično-gospodarskega stanja, • vstop na druge trge EU (Češka itd.), • vstop na trge jugovzhodne Evrope, • zaradi globalizacije se povečuje možnost uvoza pohištva tudi iz bolj oddaljenih držav, • pokrivanje ponudbene vrzeli s širjenjem ponudbe (npr. v visok cenovni razred), • strateška partnerstva s slovenskimi dobavitelji in podpora pri vstopu na nove tuje trge.	• lastne trgovine slovenskih proizvajalcev pohištva, • vstop novih konkurentov na trg, • finančno tveganje pri investicijah v tujini, • problemi s političnim okoljem (bojkot na Hrvaškem itd.), • ovire pri vstopu na nekatere jugovzhodne trge (Srbija – carine itd.), • pretirana rast cen zemljišč, dovoljenj itd., • prepočasen prodor na nove trge onemogoča pravočasno in uspešno pozicioniranje, • plačilna tveganja na nekaterih JV trgih, • padec kupne moči zaradi gospodarske krize.

Priložnosti in nevarnosti izhajajo iz analize širšega poslovnega in družbenega okolja podjetja in kažejo ugodne ali neugodne premike v okolju podjetja. **Priložnosti** se prepoznajo s spremljanjem dogajanja na trgu, z namenom, da se opazijo in analizirajo nove priložnosti, kot so lahko prezrti tržni segmenti itd. Podjetje se mora osredotočiti na tista področja, kjer bi se

razvijanje in vlaganje v nove strategije izkazalo za stroškovno učinkovito. **Nevarnosti** pa izhajajo iz možnih sprememb v zunanjem okolju, ki imajo lahko za podjetje negativne učinke in zato predstavljajo ovire za sedanji in želeni položaj podjetja. To so lahko vplivi svetovne gospodarske krize, prepočasna rast trga, spremembe zakonodaje itd.

4.3 Strategija poslovanja Lesnine

Strategijo podjetja v ožjem smislu razumemo kot »sredstvo za doseganje cilja«, v širšem smislu pa »opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcij kot tudi alokacije resursov, ki so potrebni za doseg ciljev« (Pučko, 1996, str. 173). Proces oblikovanja strategije je tako sestavljen iz različnih dejavnosti v okviru planiranja, katerih namen je določiti usmerjenost podjetja v prihodnosti. Na osnovi pogovorov z direktorjem Lesnine in internega gradiva podjetja (2000) sem opredelil posamezne strateške vidike podjetja, kot so poslanstvo, vizija, strateški cilji, temeljne vrednote in druge strategije.

Postavljanje ciljev podjetja Lesnina temelji na kratkem in jedrnatem **poslanstvu** podjetja, ki se glasi: »*Kupcem omogočiti najlažjo pot do pohištva*«. **Vizija** podjetja pa je uvrstitev med tri največje trgovske verige s pohištvom na področjih nekdanje Avstro - Ogrske, in sicer Češke, Madžarske, Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Srbije. Temeljne **vrednote** Lesnine pa so opredeljene s kratico ZVON, ki izhaja iz prvih črk štirih temeljnih vrednot:

- »**Zanesljivost**«,
- »**Varčnost**« kot doma,
- profesionalen in korekten »**Odnos**« do vseh sodelujočih, s poudarkom na kupcih,
- »**Nikoli zadovoljen**« z doseženim, predvsem ne pri prodaji.

Cilji podjetja so poslovna skrivnost, toda osnovni pristop v opredelitvi poslovnih ciljev je, da so konkretni in merljivi ter da so za doseganje zastavljenih ciljev opredeljene ključne aktivnosti, katerih izvajanje je prav tako merljivo in zato omogoča sprotne dopolnitve in prilagoditve. Temeljni strateški cilj Lesnine pa je zagotavljanje stroškovne prednosti pred konkurenco preko:

- globalne nabave v vseh cenovnih razredih in interne stroškovne učinkovitosti, kupcem ponuditi najugodnejšo ceno v vseh segmentih ponudbe,
- izobrazbe večjega števila zaposlenih, ki obvladujejo vse elemente poslovanja,
- ohranitve fleksibilnosti, hitrosti in sposobnosti improvizacije.

Temeljna strategija Lesnine, ki jo izvaja tako na domačem kakor na trgih, na katere vstopa, je:

- nadgrajevanje informacijske tehnologije, ki je osnova za operativno odličnost,
- ekstenzivna rast preko novih kapacitet,
- globalizacija nabave zaradi doseganja čim boljših pogojev pri dobaviteljih,
- vedno biti korak pred konkurenco,
- zaokrožena ponudba »vse za dom«,
- kupcem ponuditi nivo servisa glede na konkurenco in zahteve kupcev,

- ponudba, ki je usmerjena v dve ciljni skupini (diskontna ponudba nizkocenovnega pohištva in salonska ponudba srednje- in višjecenovnega pohištva),
- biti boljši od konkurence v odločilnih nakupnih faktorjih pri obeh ciljnih skupin potrošnikov.

Oblikovanje strategij za uresničevanje zastavljenih ciljev zajema uskladitev štirih elementov tako imenovanega trženjskega spleta.

- Temeljna strategija na področju **ponudbe** je na podlagi najugodnejših cen kupcem ponuditi največjo izbiro pohištva zaokroženo s ponudbo »vse za dom«.
- Temeljna **cenovna** strategija je zagotavljanje najnižjih cen na tržišču za kataloške artikle.
- **Tržne poti** so definirane s celovito pokritostjo prodajnega trga Slovenije in Hrvaške bodisi s saloni Lesnine ali s franšiznimi partnerji.
- Temeljna strategija na področju **tržnega komuniciranja** je redno komuniciranje s potrošniki s pomočjo letakov in katalogov, s podporo drugih nacionalnih in lokalnih medijev.

Ključno za doseganje ciljev pa so standardizirana mreža, kakovost objektov, usposobljenost prodajalcev in zdrava finančna struktura. Eden od pomembnih ključev do uspeha je prav v zaposlenih. Vodilni kadri v podjetju morajo poleg vodenja podjetja in poslovnih funkcij obvladati vse v zvezi z razvojem izdelkov. Danes samo usposobljeni, ustrezno izobraženi in motivirani kadri lahko dobro obvladujejo prodajne in poprodajne aktivnosti ter prispevajo k uspehu podjetja. Strokovno usposobljeni prodajalci so zelo pomembni tudi pri zaznavanju sprememb v povpraševanju. V Lesnini se zavedajo, da sta za dolgoročni obstanek pomembna sistematično izgrajevanje lastne identitete in krepitev blagovne znamke. Odličnost pri poslovanju s kupci in v odnosih s poslovnimi partnerji, strategija diferenciacije na različnih ravneh, odličnost pri obvladovanju notranjih poslovnih procesov ter uresničevanje modela učenja in rasti družbe, so pot za doseganje dolgoročnega uravnoveženega delovanja podjetja tako na domačem kot tujih trgih.

4.3.1 Pregled finančnih pokazateljev poslovanja podjetja Lesnina

Zdrava finančna struktura, je eden ključnih virov za doseganje ciljev, zato jo bom v nadaljevanju bolj podrobno predstavil. **Finančni kazalniki** poslovanja Lesnine kažejo na rast podjetja tako z vidika prihodkov, dobička in akumulacije kapitala. Tabela 8 predstavljam zaradi lažjega predstave rasti Lesnine od leta 1995 do leta 2008, medtem ko sem povzetek finančnih pokazateljev poslovanja, ki ga podajam v nadaljevanju, izdelal na osnovi Izkaza poslovnega izida (Priloga 4), Bilance stanja (Priloga 5) in Kazalnikov poslovanja (Priloga 6).

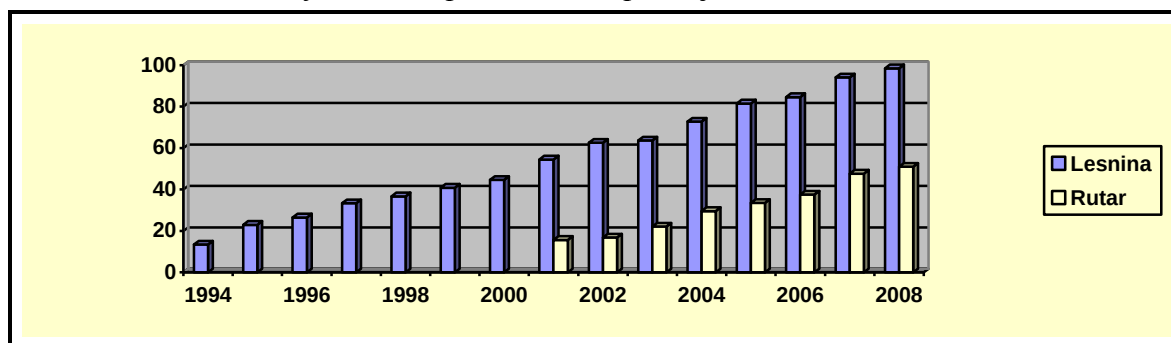
Prihodki od prodaje se iz leta v leto povečujejo. Povprečna letna rast prihodkov od prodaje od leta 2000 do leta 2008 je 12,91 %. Zanimiva je rast, izkazana v letih 2001 in 2002, torej v letih ob otvoritvi in po otvoritvi Rutarja (Slika 1). Prihod pravega konkurenta je dal Lesnini dodaten zagon. Še najmanj so se prihodki povečali leta 2008, le za 1,8 %. Pričakovati pa je trend nižje rasti prihodkov od prodaje tako zaradi zasičenosti trga kakor zaradi finančne krize (Priloga 4).

Tabela 8: Bilančni podatki podjetja Lesnina od leta 1995 do 2008 (v EUR)

	Število zaposl	Sredstva	Kapital	Skupni prihodki	Dobiček iz poslovanj.	Čisti dobiček	Bilančni dobiček
1995	163	22.608.889	19.201.660	23.007.686	858.320	461.873	
1996	159	32.491.875	24.035.208	26.505.258	928.377	707.694	
1997	169	35.702.194	27.419.080	33.476.769	2.302.491	2.821.803	
1998	175	42.726.062	31.172.727	36.735.431	2.930.358	3.366.106	
1999	194	51.833.622	35.564.199	40.932.822	2.762.273	3.515.124	
2000	244	50.070.362	35.783.362	44.697.217	3.304.842	3.078.521	
2001	250	57.343.063	39.527.252	54.499.181	3.594.123	3.726.144	
2002	274	68.033.234	44.190.721	62.670.790	6.360.037	6.292.639	19.736.407
2003	290	72.003.977	47.917.084	63.752.221	7.313.385	5.821.150	21.182.562
2004	305	-	55.554.269	72.860.264	9.695.857	8.031.428	23.940.108
2005	339	87.996.582	65.404.161	81.559.062	10.434.073	8.980.859	26.764.312
2006	380	94.193.607	67.720.168	84.628.939	11.117.848	8.416.667	27.562.581
2007	396	96.504.521	75.546.343	94.114.917	12.360.611	9.681.548	30.057.676
2008	415	108.888.790	84.816.783	98.554.606	14.185.615	10.911.080	33.355.465

Vir: AJPES, Zaključni računi gospodarskih družb, 2009.

Slika 1: Primerjava čistih prihodkov od prodaje v mio EUR Lesnina / Rutar



Vir: AJPES, Zaključni računi gospodarskih družb, 2009.

Kapitalska moč je podjetju omogočila precejšnjo neodvisnost pri investiranju v dolgoročna sredstva, ki so se nominalno povečala na 45.909 tisoč evrov od leta 2000 do leta 2008, oz. za 134,2 %, kar je 14,91 % povprečna letna rast. Dolgoročna sredstva so v večini financirana iz kapitala, razen v letih 2002, 2003 in 2006, ko je podjetje del investicij pokrilo z dolgoročnimi dolgovi, kar ponazarjajo kazalniki: zadolženost podjetja, delež kapitala v virih sredstev ter kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev (Priloga 6). Podjetje torej vsa dolgoročna sredstva pokriva dolgoročno (kapital + dolgoročne obveznosti + rezervacije), pa tudi večji del zalog, kar ponazori kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog. V letih 2004 in 2005 pokriva z dolgoročnimi sredstvi tudi del kratkoročnih sredstev (Priloga 6).

Kratkoročni koeficient (Priloga 6) nam v določeni meri osvetli likvidnostni položaj podjetja v povezavi z dolgoročno pokritostjo sredstev in zalog. Kot sem zgoraj navedel, podjetje večji del zalog pokriva dolgoročno, in če ima presežek kratkoročnih sredstev nad kratkoročnimi obveznostmi pod predpostavko, da so kratkoročna sredstva unovčljiva, je podjetje likvidno (KK nad 1).

Dodana vrednost na zaposlenega (Priloga 6) raste, le v letu 2003 in 2006 je zaznan padec. Od leta 2000 do leta 2008 se je več kot podvojila. V letu 2008 je 7,1 % višja kot v letu 2007 (2008 –

67.205 evrov, 2007 – 62.738 evrov) in je skoraj dvakrat višja kot povprečje v dejavnosti Trgovina s pohištvom (2008 – 28.557 evrov, 2007 – 32.975 evrov). Lesnina z le 35 (+ 9 %) več zaposlenimi kot Rutar presega prihodke Rutarja za slabih 90 % in dosega 300 % višji dobiček.

Predstavljeni finančni pokazatelji poslovanja kažejo, da je Lesnina podjetje, ki lahko s svojo kapitalsko močjo in posledično investicijskimi sposobnostmi ter finančno stabilnostjo uspešno deluje tako na domačem trgu kot na trgih JV Evrope.

4.3.2 Opredelitev odločilnih nakupnih faktorjev in strategija ponudbe podjetja Lesnina

Lesninina strategija je bila že od prvih faz preobrata usmerjena na tržni segment, ki naj bi bil dovolj velik, da bi lahko bil dobičkonosen. Lesnina je svoj vzpon gradila predvsem na obvladovanju trga diskontnega pohištva. Medtem ko je danes še vedno zelo močan segment ljudi, ki kupuje najcenejše (diskontno) blago na razprodajah in ob prodajnih akcijah, se vse bolj oblikuje segment potrošnikov, ki ima višje standarde in višjo zahtevnost, toda še vedno na nivoju množične produkcije. Kot trgovec z največjimi prodajnimi površinami so se tudi morali usmeriti v ponudbo blaga za široke množice kupcev. Po besedah g. Papiča, generalnega direktorja Lesnine, je skrivnost njihovega uspeha prav v nenehnem prilagajanju kupcem in sledenju njihovim potrebam. Opravljene interne raziskave so pokazale, da se kupci diskontnega in salonskega pohištva precej razlikujejo, in sicer predvsem v **odločilnih dejavnikih odločitvenega procesa**.

V odločitvenem procesu kupcev **diskontnega** (cenejšega) pohištva so odločilni naslednji dejavniki, rangirani po pomembnosti: cena, izbira, na zalogi, prodajni pogoji, označbe, reklamacije, trženje. V odločitvenem procesu kupcev **salonskega** pohištva (pohištvo srednjega in višjega cenovnega razreda) pa so pomembni dejavniki: izbira, cena, usposobljenost kadrov (prijaznost, poznavanje alternativ, strokovnost), vizualni izgled in urejenost salona, poprodajne aktivnosti, blagovne znamke izdelkov, celovitost ponudbe »vse za dom«, dobavni roki, prodajni pogoji. Na osnovi teh izhodišč je postavljena **hierarhija koristi za potrošnika**. Sedanja strategija Lesnine v povezavi z nakupnimi faktorji je, da mora biti tako na domačem kot tudi na tujih trgih boljša od konkurence v prvih treh odločilnih dejavnikih, za vsako ciljno skupino posebej. Najpomembnejša segmenta kupcev, v katere usmerjajo marketinške aktivnosti in svojo ponudbo, sta torej segment kupcev diskontnega (cenejšega) in segment kupcev salonskega (dražjega) pohištva. Oba glavna segmenta naj bi bila dovolj velika, da sta lahko dobičkonosna.

4.4 Strategije vstopa in ponudbe Lesnine na tujih trgih

Strategija Lesnine pri osvajanju novih trgov je, da bo vstopala na trge, na katere lahko prenese in prilagodi svoje strateške prednosti. Kljub temu pa obstajajo razlike. Na trgih nekdanje skupne države ima Lesnina še vedno uveljavljeno ime in ugled, slovensko blago pa visoko kotira (Mediana Fides, 2009; Ninamedia Srbija, 2009; Pristop Srbija, 2008). Na drugih trgih, kot sta Češka in Slovaška, pa je Lesnina neznano podjetje, potrošniki pa do slovenskih podjetij nimajo izoblikovanih stališč. Zato je vstop na te trge poseben izziv, ki zahteva veliko priprav. Lesnina ob vstopu na tuje trge upošteva stanje na teh trgih in strategijo vstopov drugih trgovskih

verig. Analiza stanja trgov nekdanje Jugoslavije in trgov novih članic Evrope kaže naslednje značilnosti vstopa evropskih pohištvenih verig na te trge (Perdan et al., 2004):

- Da bi zadostili nizki kupni moči, se ponudba na teh trgih razvija v smeri prodaje v pohištvenih diskontih, za katere je značilna strategija nizkih cen in da so izdelki vedno na zalogi.
- Da bi zadostili pogojem takšne ponudbe, tuji trgovci gradijo velike prodajne površine (nad 20.000 m²), kar zahteva velike investicijske vložke (nad 15 mio evrov).
- Tuje verige poskušajo do neke mere vključiti v svoje nakupne koncepte domače proizvajalce pohištva in jim na ta način preprečiti razvijanje domačih blagovnih znamk, s čimer si zagotovijo poceni lokalni vir nabave in možnost doseganja visokih marž.
- Tuje verige prevzemajo kvalificirano trgovsko delovno silo domačim trgovcem, ker je le-ta na teh trgih poceni.

Domači trgovci na teh trgih niso sposobni tekmovati s tujimi trgovci ob vstopu na njihov matični trg zaradi naslednjih razlogov:

- Kupna moč je nizka in še kmalu ne bo dosegla kupne moči razvitih zahodnih držav.
- Domači pohištveni trgovci niso sposobni na enem mestu ponuditi pregleda vseh glavnih pohištvenih trendov.
- Lokalna trgovska panoga je kapitalsko šibka in se šele ukvarja s prestrukturiranjem.

Zaradi naštetih razlogov Lesnina na te trge vstopa z investiranjem in izgrajevanjem novih, lastnih kapacitet. Pri tem se zanaša na svojo kapitalsko in investicijsko moč. Lesnina pri načrtovanju in gradnji salonov upošteva prevladujoče trende. Po organizacijski plati so se zgledovali po germanskih deželah, po vsebinski plati (ponudba pohištva) pa po trendih romanskih dežel, predvsem Italije. Veliki saloni so predpogoj za izvajanje temeljne strategije na področju ponudbe, ki je – na osnovi najugodnejših cen kupcem ponuditi največjo izbiro pohištva, zaokroženo s ponudbo »vse za dom«. Ključni trendi, katerim Lesnina sledi na ciljnih trgih, se ujemajo s trendi velikih evropskih trgovcev s pohištvom (Lesnina, 2000):

- lokacija trgovine izven mestnega središča,
- koncentracija ponudbe »vse za dom«,
- ponudba kakovostnih izdelkov po konkurenčnih cenah (angl. *value for money*),
- segmentacija ponudbe znotraj trgovin za različne ciljne skupine,
- pomembnost celovite rešitve za kupca,
- krajšanje nakupnih ciklov,
- konstantna in razširjena komunikacija s kupcem z usposobljenim in prijaznim osebjem,
- strateška vloga IT,
- večanje raznolikosti ponudbe, ki dopolnjuje pohištveno ponudbo.

Najboljši primer osvajanja tujega trga je trg Hrvaške. Lesnina je na vseh ključnih področjih hrvaškega trga uporabila investicijsko obliko vstopa, tako da je investirala v izgradnjo lastnih

prodajnih objektov. Neključna, toda pomembna področja pa je Lesnina pokrila s franšizami, kar ji je brez investicijskih naložb omogočilo hitro ekspanzijo na področja, na katerih nima lastnih salonov. S tem je na teh področjih preprečila rast ključnih igralcev, zapolnila trg s svojo ponudbo ter obdržala nadzor nad celotno prodajno potjo. Prejemniki franšize pa imajo možnost, da ohranijo svoj tržni položaj, kar jim prinaša bistveno večjo varnost v primerjavi s samostojnim poslovanjem. Lesnina jemalcem franšize nudi skupno oglaševanje ter svoje vire oskrbovanja.

Lesnina je v zelo kratkem času zasedla vodilno mesto med trgovci s pohištvom na Hrvaškem. Po ocenah vodstva hrvaške Lesnine njihov tržni delež znaša ca 24 %, oziroma je 2,5 x večji od naslednjega trgovca s pohištvom. Rezultati raziskav (Tabela 9) percepcije blagovnih znamk pohištvenih trgovin različnih raziskovalnih institucij v različnih obdobjih, kažejo na uspešnost izvedene strategije vstopa na hrvaški trg. Lesnina je na Hrvaškem trgu zasedla vodilno pozicijo, ne samo po skupnih prihodkih, pač pa v vseh ključnih kategorijah percepcije blagovne znamke Lesnina, tako v kategoriji poznavanja blagovne znamke Lesnina kakor v kategorijah ugodnih nakupov, pestrosti ponudbe in ugleda podjetja. Lesnini v teh kategorijah sledita Prima in Kika, kjer je še posebej zanimiva dosežena pozicija v kategoriji »ugled podjetja«, saj domače podjetje za Lesnino zaostaja za kar 23,5 odstotne točke. Ne glede na odpor, s katerim se srečujejo mnoga slovenska podjetja na Hrvaškem, pa je na pohištvenem področju Lesnina prinesla toliko novosti, obsežno in bogato ponudbo, z občutno nižjimi cenami, da so bojkoti zaradi slovenskega porekla zanemarljivi. Kot tuji trgovec je na hrvaškem trgu uspešno zasedla prvo mesto v neposrednem spopadu z domačimi trgovci in je doseženo pozicijo uspešno ubranila ob vstopu Kike. K temu uspehu je pripomoglo tudi dejstvo, da je Lesnina vstopila na hrvaški trg v času, ko na tem trgu ni bilo tuje konkurence. Domači pohištveni trgovci so bili geografsko razdrobljeni, saloni tudi največjih lokalnih trgovcev so za današnje standarde premajhni, podjetja pa niso imela izoblikovanih trdnih tržnih pozicij in blagovne znamke, da bi lahko konkurirala tujim trgovcem.

Tabela 9: Percepcija prvih 5 pohištvenih trgovin med potrošniki na Hrvaškem po rezultatih različnih trženjskih raziskav

Blagovna znamka	Reader's Digest		Blagovna znamka	Ninamedia		Blagovna znamka	GFK
Poznanost 2006	%		Poznanost 2007	%		Poznanost 2008	%
Lesnina	58		Lesnina	68,4		Lesnina	66
Prima	33		Prima	40,0		Prima	44
Doma	25		Kika	24,8		Pevec	36
Kika	21		Doma	18,8		Kika	28
Mima	20		Naš dom	13,5		Emezeta	19

Vir: Mediana Fides, Reader's Digest Hrvatska: Trusted Brand, 2006; Ninamedia Zagreb, Kvalitativna telefonska raziskava s področja prodaje pohištva na Hrvaškem, 2007; GfK Croatia. Omnibus istraživanje – Namještaj, 2008.

Podobni načini vstopa so predvideni tudi na drugih trgih, kjer pa pričakujejo, da bo postopek prehoda na višje stopnje internacionalizacije potekal nekoliko počasneje. Tako so v Srbiji prisotni že od leta 2007, kjer so v začetni fazi, predvsem zaradi carinskih omejitev uvoza in postopnega usposabljanja kadrov, vstopili v solastništvo trgovin Aleksandro.

4.5 Odnos podjetja Lesnina do vprašanja standardizacije ali adaptacije ponudbe

Po Parku in Sternquistu (2008, str. 281) tuji trgovci s prenašanjem globalnih trendov v načinu komuniciranja s potrošniki poskušajo homogenizirati potrebe in okuse porabnikov, saj ima ta strategija dolgoročno pozitivni učinek na poslovanje podjetja. Iz tega izhaja ponudba pohištva večine velikih tujih pohištvenih trgovcev, ki je s strategijo centralizirane nabave usmerjena k čim višji stopnji standardizacije ponudbe. To se še posebej odraža pri vstopu na manj razvite trge, kjer prevladuje ponudba diskontnega blaga, ki je, proizvodno gledano, manj tehnološko zahtevno, kar je primernejše za standardizacijo kot tehnološko bolj zahtevni izdelki.

Na osnovi rezultatov globinskih intervjujev pa ocenjujem, da je najpogostejša napaka slovenskih izvoznikov pri vstopu na tuje trge, predvsem sosednje, da enačijo te trge z domačim, ker naj bi bili domačemu trgu kulturološko blizu, naj bi bili manj zahtevni in zato obvladljivi, okusi potrošnikov pa naj bi bili podobni tistim na domačem trgu. Tako naj bi bila okus hrvaških kupcev in struktura prodaje v različnih cenovnih kategorijah pohištva podobna kot v Sloveniji. Interni podatki Lesnine glede strukture prodaje pohištva na hrvaškem trgu pa kažejo, da je kljub nižji kupni moči hrvaški potrošnik zahtevnejši in v povprečju kupuje dražje in kvalitetnejše pohištvo kot slovenski potrošnik. Druga ugotovitev pa je, da tudi če podjetja imajo dostop do tržnih raziskav, te večinoma napačno razlagajo, ker rezultate tržne raziskave posplošujejo za celotno področje določene države. Tako je raziskava, ki je zajela področje pohištva na Hrvaškem (GFK Croatia, 2008), pokazala, da je v povprečju glavni kriterij za izbiro trgovine za nakup pohištva na Hrvaškem sprejemljiva cena, nato širina ponudbe ter kvaliteta proizvodov, sledi pa dizajn proizvodov, bližina trgovine, akcijske ponudbe, itd. Podrobnejša analiza rezultatov raziskave (GFK Croatia, 2008) po posameznih geografskih področjih pa postavi drugačno prioriteto lestvico zahtev in pričakovanj kupcev. Tako so cene bolj pomembne na področju Like in Korduna. Širina ponudbe je bolj pomembna Zagrebčanom. Akcijske ponudbe so bolj pomembne prebivalcem severne Hrvaške. Kvaliteto najbolj poudarjajo prebivalci Dalmacije, najmanj pa jim je pomembna bližina trgovine. Prav tako so razlike tudi v izboru pohištva. Dalmatinci predvsem poudarjajo udobnost pohištva in manj ceno. Zagrebčanom je pomembnejša kvaliteta kot udobnost.

Standardizacija je zaradi svojih prednosti vsekakor dobrodošla, toda le v primerih, ko so tudi koristi izvajanja standardizacije večje od koristi, ki jih prinaša diferenciacija. Strategija diferenciacije se v Lesnini kaže predvsem v prilagajanju ponudbe potrebam tistih tržnih segmentov, ki so kljub geografsko omejenem področju dovolj veliki, da bi lahko bili dobičkonosni. Izkušeni prodajalci hitro zaznajo trende v povpraševanju in vodstvo sproti prilagaja nabavo in ponudbo. Lesninini saloni tako ponujajo do 70 % standardizirane ponudbe, nad 30 % ponudbe pa je prilagojene lokalnim okusom. V Lesnini so pri oblikovanju ponudbe pozorni na trende, na povpraševanje in hitrost obračanja zalog. Na osnovi tega določijo širino sortimenta in predvsem njegovo globino. Širina sortimenta pove, koliko različnih proizvodov podjetje prodaja. Globina pa pove, koliko različic nekega proizvoda podjetje prodaja. Ker pa je proizvodnja velikega števila modelov posameznega izdelka povezana z visokimi stroški, so zato še posebej pozorni, da prodajajo le tiste različice proizvodov, s katerimi na določenem področju ustvarjajo dovolj visoko donosnost.

Čeprav na področju novih evropskih držav in nekdanje Jugoslavije po ocenah vodstva Lesnine prevladuje segment ljudi, ki kupuje najcenejše (diskontno) blago, se ti trgi razvijajo, s tem pa je vse bolj opazno razslojevanje potrošnikov. V Lesnini so prepričani, da s svojo izredno sposobnostjo prilagajanja razmeram na trgu in stroškovno učinkovitostjo lahko uspešno konkurirajo tujim trgovcem v ponudbi diskontnega pohištva in v celoti zadovoljijo ciljno skupino kupcev cenejšega pohištva. Z druge strani pa Lesnina prav na teh trgih vidi svojo primerjalno prednost v prilagajanju ponudbe lokalnemu okusu in povpraševanju ter v obvladovanju storitev na področju ponudbe dražjega, salonskega pohištva, ki vsebuje dostavo, montažo in reševanje reklamacij. To so področja, ki jih tuji trgovci s težavo obvladujejo.

Lesnina je pohištveni trgovec, ki ne samo s svojo sposobnostjo prilagajanja potrebam kupcev, pač pa tudi s svojo ekonomsko močjo, strokovnostjo, urejenostjo poslovanja, ugledu pri kupcih, konkurenčni sposobnosti lahko uspešno deluje na trgih JV Evrope.

5 ANALIZA TRGA SLOVENSКИH PROIZVAJALCEV POHIŠTVA

5.1 Analiza dejavnosti po SKD - DN 36.1 (C 31) – proizvodnja pohištva

Analiza slovenske trgovine s pohištvom, ki sem jo opravil v nadaljevanju, temelji na analizi »Poslovanje gospodarstva v letu 2007«, ki jo je pripravila SKEP – analitska skupina GZS, ter na »Informaciji o poslovanju lesne in pohištvene industrije za leto 2007 in 2008«, ki ju je pripravila GZS, Združenje lesne in pohištvene industrije, ter na lastni obdelavi podatkov po SKD klasifikaciji dejavnosti AJPES-a kakor tudi na drugih razpoložljivih virih s tega področja.

S 1. 1. 2008 je prišlo do spremembe klasifikacije dejavnosti. Področje »Proizvodnja pohištva« je spremenilo oznako DN 36.1 v oznako C 31. Pri tej spremembi klasifikacije dejavnosti je bilo ukinjeno podpodročje DN 36.11 – proizvodnja sedežnega pohištva. Kar 48 družb, ki so do leta 2008 bile razporejene v omenjeno podpodročje, je prerazporejenih v druga podpodročja. Prav to prerazporejanje družb otežuje primerjavo med letom 2008 in leti do vključno 2007. Zato se bom takim primerjavam z letom 2008 izogibal, razen ko gre za oceno splošnih trendov ali pa za primerjavo področja kot celote. Primerjavo med podpodročji bom podajal do vključno leta 2007, zato bom uporabljal oznako klasifikacije, kot je bila v veljavi v tem obdobju. Področje DN 36.1 (C 31) – proizvodnja pohištva, spada v lesnopredelovalno panogo, kjer je poleg področja proizvodnje pohištva uvrščeno še področje DD 20 (C 16) – obdelava in predelava lesa.

Dodatna ovira verodostojnim analizam stanja in trendov, ki izhajajo iz primerjav med leti do 2007 in letom 2008, je, da kar 61 podjetij, ki so bila še v letu 2007 razvrščena med proizvajalce pohištva, v letu 2008 niso več. Nekaj jih je šlo v likvidacijo, večina pa je prerazporejena v druga področja. Med proizvajalce pohištva je na novo uvrščenih 65 podjetij, od tega 22 novih, in 43 podjetij, ki so prerazporejena z drugih področij. Druga problematika analiz podatkov na temelju SKD – standardne klasifikacije dejavnosti je tako rekoč identična obdelanim v poglavju 3.4.1 – Analiza dejavnosti trgovine na drobno s pohištvom, zato jih v tem poglavju ne bom ponovno navajal.

5.1.1 Značilnosti poslovanja področja DN 36.1 (C 31) – proizvodnja pohištva

V tem poglavju bom podal nekatere značilnosti poslovanja slovenske pohištvene industrije, ki bodo prispevale k razumevanju izsledkov magistrske naloge.

Indeks industrijske proizvodnje pokaže impulzni trend povečevanja ali upadanja gospodarske aktivnosti. Z njim ocenjujemo dinamiko in smer, v katero se obrača gospodarska aktivnost nekega podjetja in/ali panoge. Indeks industrijske proizvodnje kaže da so podjetja v industriji in predelovalni dejavnosti v letu 2006 in 2007 v povprečju povečevala proizvodnjo. V letu 2008 pa se izkazuje padanje gospodarske aktivnosti. Na področju proizvodnje pohištva pa je razviden triletni negativni trend, kar kaže na krizo, ki se še stopnjuje s pojavom svetovne finančne krize.

Tabela 10: Primerjava rasti industrijske proizvodnje

	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Industrija	107,0	106,3	84,0
Predelovalne dejavnosti	107,5	107,6	81,8
Proizvodnja pohištva	99,2	94,9	80,6

Vir: GZS, Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije, 2008–2009.

Produktivnost dela (po Standardni klasifikaciji dejavnosti zajema rudarstvo, predelovalne dejavnosti in oskrbo z elektriko in plinom) je po podatkih SURS v področju proizvodnje pohištva v letu 2008 padla za 5,5 % v primerjavi z letom prej.

Cene industrijskih proizvodov (Tabela 11) v industriji in v predelovalni dejavnosti so v letu 2008 manj rasle kot v letu 2007, nasprotno pa so cene pri proizvajalcih pohištva bolj rasle v letu 2008, čeprav se to področje nahaja pod močnejšim konkurenčnim pritiskom.

Tabela 11: Primerjava indeksov rasti cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih

	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Industrija	102,3	104,2	102,2
Predelovalne dejavnosti	102,3	103,5	101,7
Proizvodnja pohištva	103,7	102,6	103,3

Vir: GZS, Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije, 2008–2009.

Dodana vrednost na zaposlenega (Tabela 12) v področju DN 36.1 (C31) – proizvodnja pohištva, v primerjavi z dodano vrednostjo v celotnem gospodarstvu in v industriji, kaže v letu 2007 zaostanek za vsemi kategorijami. Prav tako to področje zaostaja za ravno dodane vrednosti na zaposlenega v področju DN 36 v Evropski uniji, ki je bila v letu 2007 okrog 28.500 evrov, v letu 2006 pa okrog 27.832 evrov (European Business, 2007). V letu 2008 pa je razviden napredek področja DN 36.1 pri rasti dodane vrednosti na zaposlenega. Pri tem podatku je treba upoštevati vpliv zmanjšanja števila zaposlenih (– 15,6 %), med tem ko predelovalne dejavnosti beležijo manjši padec števila zaposlenih (– 5 %), gospodarstvo pa celo minimalno rast (+ 2 %).

Tabela 12: Gibanje dodane vrednosti na zaposlenega v EUR.

		2006	2007	Rast DV/Z 07/06	2008	Rast DV/Z 08/07
	Slo gospodarstvo	31.158	33.538	107,6	35.279	105,2
D	Predelovalne dejavnosti	29.025	31.235	107,6	32.003	102,5
DN 36.1	Proizvodnja pohištva	18.136	18.863	104,0	20.065	106,4

Vir: GZS, Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije, 2008–2009.

Tabela 13: Čisti dobiček/izguba v dejavnosti proizvodnje pohištva v letu 2007 in 2008 glede na dejavnost (v 000 EUR)

Dejavnost DN 36.01 2007	Štev. zaposl.	Prihodki	Štev. druž z dobič.	Čisti dobiček	Štev. druž z izgubo	Čista izguba	Skup. število družb	Neto dobiček /izguba
Vsi subjekti * 2007	10.000	619.296	262	16.218	89	(- 9.924	351	6.294
Vsi subjekti * 2008	8.627	533.347	250	8.626	105	(- 12.785	355	(- 4.159

Legenda: * V tabeli je prikazan seštevek podatkov posameznih kategorij, ki se pa razlikuje od Ajpesovih sumarnih podatkov iz istega vira.

Vir: AJPES, Zaključni računi gospodarskih družb, 2009.

Dejavnost proizvodnje pohištva je poslovno leto 2007 zaključila z neto **čistim dobičkom** (Tabela 13) v višini 6,09 mio evrov (leto prej pa celo z neto čistim dobičkom 6,8 mio evrov). Kar 25 % družb je leto 2007 zaključilo z izgubo. V povprečju so bili poslovni rezultati dobri v vseh podpodročjih, razen v proizvodnji sedežnega pohištva, ki je edino zabeležilo neto čisto izgubo. Rezultati za leto 2008, pa kažejo slabšo sliko. Delež števila družb z izgubo je narasel na 29,6 %. Poslovni rezultati so se v letu 2008, glede na leto 2007, v povprečju poslabšali, kar je tudi odraz svetovne finančne krize začete v drugi polovici leta 2008. Padec števila zaposlenih za 13,73 %. Padec skupnih prihodkov za 13,88 %. Padec višine čistega dobička za 46,82 %. Rast čiste izgube za 28,83 %. Razlika med neto čistim dobičkom v letu 2007 in neto čisto izgubo v letu 2008 je znašala kar 10.450.000 evrov.

Kakor sem v uvodu zapisal, je primerjava med leti vsebinsko sporna, predvsem zaradi spremembe klasifikacije dejavnosti po SKD, kjer je prišlo do premeščanj podjetij med področji, kar onemogoča realno primerjavo in oceno stanja ter oceno dejanskega padca na področju proizvodnje pohištva. Da bi dobil realnejšo sliko za primerjavo poslovanja med letoma 2007 in 2008, sem odstranil vsa podjetja, ki se pojavijo samo v enem od obeh let, in tako analiziral 290 podjetij, ki so v obeh letih zajeta v kategoriji proizvajalci pohištva (Tabela 14). Neposredna primerjava med 290 podjetji v letu 2007 in 2008 tudi kaže na krizo, ki se je na področju proizvodnje pohištva napovedovala že v letu 2007. Manj zaposlenih, za 3,3 %, je ustvarilo za 5,5 % manj skupnih prihodkov. Skupna razlika med dobičkom v letu 2007 in izgubo v letu 2008 kaže kar za 8,47 % večji padec med letoma, kot je prikazano v Tabeli 13, kljub manjšemu številu v analizo vključenih podjetij. Še bolj nazorno situacijo kaže primerjava izbranih 290 podjetij, ko jih razvrstimo po velikosti podjetij. Iz Tabele 14 je razvidno, da najboljši rezultat kažejo mikro podjetja, kjer se je celo povečalo število zaposlenih in je 136 podjetij skupno ustvarilo višji povprečni dobiček kot leto prej 145 podjetij. Tudi leto 2008 kaže razlike med podjetji glede na velikost podjetij. Samo štiri velika

podjetja so poslovala z dobičkom, skupno pa so velika podjetja v povprečju končala z izgubo. Leto 2008 so tudi podjetja srednje velikosti končala z izgubo, medtem ko so mala in mikro podjetja v povprečju leto končala z dobičkom.

Tabela 14: Čisti dobiček/izguba 290 proizvajalcev pohištva v letu 2007 in 2008 glede na velikost podjetij (v 000 EUR)

290 proizvajalcev v 2007	Štev. zaposl.	Skupni prihodki	Štev. druž z dobič.	Čisti dobiček v 2007	Štev. druž z izgubo	Čista izguba v 2007	Skup. število družb	Neto dobiček /izguba
Velika podjetja	3.824	215.989	7	4.350	2	(- 2.288	9	2.062
Srednja podjetja	2.614	152.896	17	2.896	7	(- 1.694	24	1.202
Mala podjetja	1.435	118.863	52	3.813	6	(- 949	58	2.864
Mikro podjetja	500	35.908	145	1.650	54	(- 985	199	665
290 družb –	8.373	523.657	221	10.423	69	(- 5.917	290	6.794
290 proizvajalcev v 2008	Štev. zaposl.	Skupni prihodki	Štev. druž z dobič.	Čisti dobiček v 2008	Štev. druž z izgubo	Čista izguba v 2008	Skup. število družb	Neto dobiček /izguba
Velika podjetja	3.679	195.316	4	922	5	(- 5.701	9	(- 4.778
Srednja podjetja	2.431	137.381	13	650	11	(- 3.570	24	(- 2.919
Mala podjetja	1.428	117.231	48	3.051	10	(- 1.006	58	2.045
Mikro podjetja	561	44.929	136	2.429	63	(- 1.321	199	1.107
290 družb –	8.099	494.858	201	7.054	89	(- 11.599	290	(- 4.545

Vir: AJPES, Zaključni računi gospodarskih družb, 2009.

Poslovanje malih in mikro družb je primerljivo s poslovanjem samostojnih podjetnikov (SP), ki so prav tako ustvarili in celo povečali dobiček v letu 2008. Število samostojnih podjetnikov deluje na prvi pogled impozantno, toda že s površinsko analizo lahko ugotovimo, da dvakrat večje število samostojnih podjetnikov v primerjavi z gospodarskimi družbami ustvari več kot 7 x nižje prihodke. Od 731 registriranih podjetnikov v letu 2007 jih le 23 zaposluje več kot 10 oseb, v povprečju 17,7 osebe. Preostalih 708 podjetij pa v povprečju zaposluje le 1,2 osebe. Samostojni podjetniki so v letu 2008 v primerjavi z letom 2007 pri 4,2 % manjšem številu enot, z 10,5 % manjšim številom zaposlenih ter pri 5,1 % manjšimi skupnimi prihodki ustvarili za 15,4 % večji neto dobiček (Tabela 15). Tudi ti podatki kažejo, da so se mikro in majhni gospodarski subjekti, ne glede na pravno obliko organiziranosti lažje prilagodili krizi.

Tabela 15: SP – samostojni podjetniki, primerjava poslovanja med leti 2007 in 2008 v dejavnosti DN 36.1(C 31) – proizvodnja pohištva (v 000 EUR)

Dejavnost DN 36.01 Samostojni podjetniki	Štev. družb	Štev. zaposl.	Sredstva	Skupni prihodki	Dobiček /izguba
Leto 2007	731	1.259	94.526	86.959	4.042
Leto 2008	700	1.126	94.737	82.501	4.664

Vir: AJPES, Zaključni računi gospodarskih družb, 2009.

Tabela 16 nam kaže primerjavo med področjema proizvodnje in trgovine. Iz tabele je razvidno, da je kriza zajela predvsem male specializirane trgovce s pohištvo. Medtem ko so le-ti od leta 2000 do 2006 beležili nenehen padec prihodkov, je dejavnost skupno v povprečju rasla, zahvaljujoč rasti Lesnine in Rutarja. Proizvajalci pa so istočasno beležili konstantno rast.

Tabela 16: Primerjava skupnih prihodkov med proizvajalci, Lesnino in malimi in mikro trgovci od leta 1994 do 2007 ter indeks rasti prihodkov glede na leto 2000 (v 000 EUR)

	Štev. družb proizv.	Skupni prihodki Proizvajalcev	Indeks rasti od 2000	Število malih trgovc.	Skupni prihodki malih trgovcev*	Indeks rasti od 2000	Skupni prihodki Lesnina	Indeks rasti od 2000	Skupni prihodki vseh trgovcev	Indeks rasti od 2000
1994	304	291.032		80	39.941		13.588		53.529	
1995	304	329.970		80	49.366		23.007		72.374	
1996	315	358.517		88	46.359		26.505		72.864	
1997	329	401.184		94	50.065		33.476		83.542	
1998	328	387.303		94	53.859		36.735		90.595	
1999	323	406.072		106	68.025		40.932		108.958	
2000	325	460.635	100,0	100	56.863	100,0	44.697	100,0	101.562	100,0
2001	313	469.634	101,9	103	39.332	69,2	54.499	121,9	109.540	107,8
2002	325	520.666	113,0	103	26.593	46,7	62.670	140,2	106.201	104,5
2003	331	536.502	116,5	105	30.573	53,7	63.752	142,6	116.456	114,6
2004	332	561.294	121,8	102	39.712	69,8	72.860	163,0	142.205	140,0
2005	335	569.765	123,7	103	39.618	69,7	81.559	182,4	154.788	152,4
2006	339	561.286	121,8	103	62.908	110,6	84.628	189,3	185.220	182,3
2007	352	623.418	135,3	112	74.768	131,5	94.114	210,5	216.647	213,3

Legenda: * Med skupne prihodke malih trgovcev so všteti prihodki vseh trgovcev s pohištvo, razen Rutarja in Lesnine.

Vir: Prirejeno po AJ PES, Zaključni računi gospodarskih družb, 2009.

Trgovci s pohištvo so v letu 2008 ustvarili 216 mio evrov prihodkov (115 mio evrov več kot leta 2000), medtem ko so proizvajalci pohištva ustvarili 623 mio evrov prihodkov (163 mio evrov več kot leto prej). Primerjava skupnih prihodkov obeh področij kaže, da se večji del prihodkov proizvajalcev pohištva realizira mimo pohištvenih trgovin. V letu 2007 se je sicer 51,2 % prihodkov proizvodnje pohištva ustvarilo s prodajo tujim trgom, toda z druge strani, pa so v skupne prihodke trgovcev s pohištvo vključeni prihodki, ki niso povezani s prodajo pohištva slovenskih proizvajalcev, kot je prodaja tujega pohištva, prodaja nepohištvenega blaga za opremo doma in nenazadnje trgovska marža. Tako lahko na grobo ocenimo, da se v Sloveniji proda mimo specializiranih trgovcev s pohištvo najmanj dve tretjini slovenske proizvodnje pohištva. Za realnejšo sliko bi morali odšteti prihodke Rutarja in vseh trgovcev, ki prodajajo pohištvo tujega izvora, ter prišteti prihodke od prodaje pohištva Mercatorja, ki pretežno prodaja pohištvo slovenskega izvora. Ti podatki bi samo še dodatno povečali razmerje med prodajo pohištva slovenskih proizvajalcev s posredovanjem trgovcev in mimo trgovcev.

Kljub vstopu tujih pohištvenih trgovcev na slovenski trg je statistika poslovanja proizvajalcev pohištva do leta 2007 opogumljajoča. Šele začetek zastajanja gospodarstva, ki se je še stopnjevalo v letu 2008, je stanje področja proizvodnje pohištva v Sloveniji bolj poslabšalo, kot je razvidno iz samih podatkov. Po mnenju Milavca (GZS, 2008, str. 3) je za nastalo slabo situacijo kriva predvsem slaba konkurenčnost slovenske lesnopredelovalne panoge, ki je s prehodom v recesijo povzročila multiplicirane negativne učinke, ter da sta več kot 60 % apreciacija tolarja in previsoka obdavčitev plač iz panoge izvlekli več akumulacije, kot je bilo to še vzdržno. Zato se je v panogi premalo vlagalo v razvoj, kar pa na dolgi rok vodi v slabšanje konkurenčnosti, čemur sledi krčenje ali celo zapiranje tovarn. Kljub različnim razlogom za nastalo situacijo so pa konec koncev za to največ krivi lesarji sami, ker so se prepočasi prilagajali novonastalim tržnim razmeram (Burja, 2005, str 2).

5.1.2 Analiza izvozne usmerjenosti slovenske pohištvene industrije

V tem poglavju bom prikazal, v kolikšni meri je slovenska proizvodnja pohištva odvisna od poslovanja na tujih trgih. Dober pokazatelj izvozne usmerjenosti je spremljanje deleža prodaje na tujih trgih. Proizvodnja pohištva je pokazala precej slabše rezultate kot predelovalna dejavnost in celotno gospodarstvo, saj je po zmerni rasti čistih prihodkov od prodaje na tujem trgu v letu 2007 (+ 5,4 %), v letu 2008 izkazala kar za 10,3 % slabši rezultat. Delež v strukturi čistih prihodkov je v letu 2007 znašal 51,2 %, medtem ko je v letu 2008 znašal le 44,5 %. Med podpodročji je delež izvoza največji v podpodročju proizvodnja žimnic (69,8 %).

Tabela 17: Primerjava čistih prihodkov od prodaje za področje DN. 36.1 (C. 31 Proizvodnja pohištva) na domačem in tujih trgih od leta 2006 do 2008 (v 000 EUR)

	2006	2007	2008*	Indeks 2007/06	Indeks 2008/07
Čisti prihodki na domač. trgu**	254.904	289.293	273.369	113,5	94,5
Prihodki na tujem trgu***	283.315	303.692	248.107	107,2	81,7

Legenda: * Podatki za 2008 niso povsem primerljivi s podatki za nazaj zaradi nove SKD 2008

Vir: **AJPES, Zaključni računi gospodarskih družb, 2009;

***GZS, SKEP – Analitska skupina GZS, Ocena in analiza tekočih gospodarskih gibanj, 2009.

Primerjava čistih prihodkov od prodaje na domačem trgu (Tabela 17) s prihodki od prodaje na tujem trgu med letoma 2007 in 2006 kaže, da so se prihodki od prodaje na domačem trgu v letu 2007 glede na preteklo leto povišali za 13,5 %. Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu pa so se povišali za 7,2 %. Iz tega je razvidno, da je v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 prodaja na domačem trgu rasla hitreje kakor na tujih trgih. Prav tako je recesija manj prizadela domačo prodajo v letu 2008, saj so se čisti prihodki od prodaje na domačem trgu v primerjavi z letom 2007 znižali le za 5,5 %, medtem ko so se čisti prihodki od prodaje na tujem trgu znižali kar za 18,3 %.

Tabela 18: Primerjava čistih prihodkov od prodaj velikih proizvajalce pohištva na domačem in tujih trgih od leta 2006 do 2008 (v 000 EUR)

Čisti prihodki od prodaje	Štev. zaposl. 2007	Na dom. trgu 2007	Na tujem trgu 2007	Odnos prodaje doma – tujina	Štev. zaposl. 2008	Na dom. trgu 2008	Na tujem trgu 2008	Odnos prodaje doma - tujina
Alples	305	14.195	10.778	57:43	298	14.265	9.201	61:39
Brest	286	2.280	22.503	9:91	289	2.612	17.987	13:87
Garant	273	6.688	5.043	57:43	262	6.472	4.074	61:39
Gorenje NO	1.056	23.469	31.630	43:57	1.061	22.456	30.678	42:58
Lip Radomlje	278	1.317	8.932	13:87	252	1.070	8.101	12:88
Nolik Vio	317	2.561	5.762	31:69	325	2.686	5.365	33:67
Novoles	661	16.040	16.180	49:51	593	13.618	14.479	48:52
Svea Zagorje	260	14.217	5.661	72:28	250	14.132	4.766	75:25
Podgorje	388	19.703	1.737	92: 8	349	14.460	2.071	87:13
Skupaj	3.824	100.474	108.229	48:52	3.679	91.774	96.725	49:51

Vir: AJPES, Zaključni računi gospodarskih družb, 2009.

V Tabeli 18 primerjam poslovanje velikih podjetij na tujih trgih, ki so na osnovi analize iz prejšnjega poglavja pokazala največjo stopnjo krize. To so podjetja, ki so najbolj odvisna od poslovanja na tujih trgih. Velikim podjetjem so čisti prihodki od prodaje na tujih trgih padli za

10,6 %, čisti prihodki od prodaje na domačem trgu pa za 8,6 %. Število zaposlenih se je znižalo za 3,8 %. Iz Tabele 18 je razvidno, da so različna podjetja različno prisotna na domačem ali tujem trgu ter da so imela različne rezultate poslovanja na enem ali drugem trgu. Na domačem trgu so v letu 2008 bolje poslovali Alples, Brest in Nolik Vio. Na tujem je bolje poslovalo le Podgorje, vsi ostali so beležili slabše rezultate. Slabše kot ostali so poslovali Podgorje, Novoles in Brest. Lip Radomlje in Brest sta bolj kot drugi usmerjena na poslovanje na tujih trgih.

Tabela 19: Primerjava geografske razpršenosti izvoza po državah v letu 2007 in 2008

rang	C 31 (DN 36.1)	Izvoz (v EUR) 2007		Rang	C 31 (DN 36.1)	Izvoz (v EUR) 2008
1	Italija	54.843.838		1	Hrvaška	42.233.230
2	Hrvaška	49.693.306		2	Italija	40.279.184
3	ZDA	32.219.879		3	Zda	26.889.110
4	Nemčija	29.134.103		4	Nemčija	25.855.317
5	V. Britanija	25.253.339		5	Avstrija	17.758.873
6	Avstrija	21.048.864		6	Velika Britanija	16.837.613
7	Francija	13.301.469		7	Francija	12.509.722
8	Švedska	8.274.578		8	Švica	7.087.096
9	Švica	8.108.056		9	Švedska	6.727.881
10	Nizozemska	5.210.118		10	Nizozemska	5.046.903
	skupaj	247.087.550			skupaj	201.224.929

Vir: GZS, Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije, 2008–2009.

Iz Tabele 19 je razvidno, da so bile najbolj intenzivne destinacije izvoza panoge proizvodnja pohištva v letu 2007 trgi EU, ki vse bolj postajajo njeni »domači« trgi. Ostale države nekdanje Jugoslavije, razen Hrvaške, niso več glavni izvozni trgi slovenskih proizvajalcev pohištva. Razlog so predvsem visoke vstopne ovire. Največji trg na tem področju, trg Srbije, še vedno ščiti svojo precej močno proizvodnjo pohištva z uvoznimi carinami. Prvih 10 držav, v katere slovenski proizvajalci pohištva največ izvažajo, razen pozicije na lestvici, se v zadnjih dveh letih niso spremenile. Čeprav je izvoz v te države v primerjavi s skupnim izvozom padel za 18,5 %, se je delež prometa s temi državami v primerjavi s skupnim izvozom ohranil na nivoju ca. 81 %, kar kaže na visoko stopnjo odvisnosti izvoza od teh desetih trgov. Anketa, ki sem jo realiziral v okviru raziskovalnega dela, je pokazala podobne rezultate.

Tabela 20: Primerjava geografske razpršenosti izvoza in uvoza v letu 2007 in 2008 po ekonomskih skupinah držav za panogo D 36.1(C 31)

ra ng	Po ekonomskih skupinah DN 36.1 (C 31)	Izvoz (v EUR) 2007	Uvoz (v EUR) 2007		Izvoz (v EUR) 2008	Uvoz (v EUR) 2008
1	Države EU	179.497.782	99.674.705		141.282.097	75.626.287
2	Države nekdanje JUGOSLAVIJE	62.161.252	19.325.929		54.308.612	14.711.412
3	Države neevropske članice OECD	38.186.521	2.395.637		32.676.426	645.515
4	Države EFTA	11.693.895	1.698.702		10.859.053	2.188.258
5	Države nekdanje SOVJETSKE ZV	3.789.608	1.261.432		4.946.191	1.086.657
6	Države v razvoju AZIJE	3.100.218	885.878		1.270.930	1.322.448
7	Druge razvite države	2.380.078	199.839		2.236.964	376.861
	skupaj	300.809.354	125.442.122		247.580.273	95.957.438

Vir: GZS, Združenje lesne in pohištvene industrije, Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije, 2008–2009.

Po podatkih Möebel Zahlen Daten (2010) se Slovenija na lestvici največjih svetovnih izvoznih pohištva uvršča na 22. mesto. Na lestvici največjih izvoznih pohištva v Nemčijo zaseda 8. mesto. Med izvoznici oblažjenega pohištva in stolov na nemški trg pa zaseda celo 4. mesto.

V Tabeli 20 je razvidna primerjava geografske razpršenosti izvoza in uvoza po ekonomskih skupinah držav, ki nam podaja sliko globalne razpršenosti izvoza in uvoza, za katero vidimo, da je pretežno usmerjena na države EU ter na tradicionalne trge držav nekdanje Jugoslavije, med katerimi izstopa Hrvaška, in sicer z 80 % deležem pri izvozu in 82 % deležem pri uvozu. Bosna in Hercegovina je v strukturi uvoza udeležena s 7 %. Na področju držav nekdanje Jugoslavije je uvoz predstavljal v letu 2007 ca 31 % vrednosti izvoza, v letu 2008 pa 27,0 %. V letu 2007 je uvoz predstavljal 41,7 % celotnega izvoza, v letu 2008 pa je padel na 38,7 %.

Slovenski proizvajalci pretežno uvažajo repromateriale, bodisi zaradi nižjih cen, boljše kvalitete ali ker določenih specifičnih delov v Sloveniji nihče ne proizvaja. Najbolj intenzivne destinacije uvoza zadnje dve leti so Italija, Nemčija, Hrvaška in Avstrija. Sledijo ZDA, Velika Britanija, Švica, Švedska, BiH, Kitajska, Belgija, Češka, Slovaška. Koncentracija uvoza slovenskih proizvajalcev pohištva iz prvih štirih držav se je v obeh letih gibala na ravni ca. 75 % vsega uvoza. Države nekdanje Jugoslavije ostajajo med pomembnimi uvozniki, predvsem zaradi surovinskega zaledja in polizdelkov, ki so predmet industrijske kooperacije (GZS, 2009, str. 16).

Zavedati se moramo, da je dejanski obseg poslovanja na tujih trgih obsežnejši, kot je v tem poglavju prikazano, saj poslovanje marsikaterega podjetja na tujem trgu iz podatkov AJPEs-a ni razvidno, ker podatki ne zajemajo prihodkov, ustvarjenih v tujini v podjetjih, ki so npr. v lasti domačih podjetij. Razvidna je le vrednost izvoza. Prav tako se marsikateri izvoz na tuje trge realizira preko slovenskih posrednikov, kar pomeni, da se ta transakcija izkazuje kot domači promet. Toda že iz prikazanih Ajpesovih podatkov je razvidno, da je slovenska proizvodnja pohištva zelo odvisna od poslovanja na tujih trgih.

5.2 Vprašanje vstopa slovenskih proizvajalcev pohištva na tuje trge

Zmanjšan trg po razpadu Jugoslavije, omejeno število domačih kupcev ter povečan vstop tuje konkurence in tujega blaga, zahtevajo intenzivno angažiranje na tujih trgih, saj lahko podjetja rastejo le preko meja matične države. Po navedbah Skrta (2005) je raziskava, ki je bila opravljena med slovenskimi malimi in srednjimi podjetji, pokazala, da so podjetja, ki so na katerikoli način poslovala s tujino, hitreje rasla od tistih, ki so svoje poslovanje omejila le na domači trg. Uspešen prodor na tuje trge je bistvenega pomena tako za slovensko gospodarstvo kot za slovenske proizvajalce pohištva. Vprašanje pa je, kako na tuji trg vstopiti in se na njem utrditi.

Strategija vstopa z lastnimi blagovnimi znamkami in samostojnim nastopom na tujih trgih je primerna za večje proizvajalce pohištva, in sicer predvsem na nezasičenih trgih nekdanje Jugoslavije in jugovzhodne Evrope. Vstop na trge Evropske unije pa je zaradi zasičenosti, drage delovne sile in prevlade velikih trgovcev s pohištvom ter nakupovalnih skupin precej bolj zahteven in za naše proizvajalce ne predstavlja primerne lokacije za ustanavljanje

lastnega podjetja. Za podjetje, ki želi vstopiti na npr. nemški trg, se priporoča trženje pohištva preko nemškega podjetja, ki že obvladuje trgovino na drobno po vsej državi (Perdan et al., 2004, str. 26). Malokateri slovenski proizvajalec pohištva ima na voljo resurse za ustanovitev lastnih razstavnih salonov. To še posebej velja za razvite evropske trge Avstrije in Nemčije.

Ob večanju vpliva velikih trgovskih verig na zasičenih evropskih trgih, pa tudi na trgih vzhodne Evrope, se vse bolj zmanjšuje manevrski prostor za samostojne vstopne na tuje trge in umeščanje lastnih blagovnih znamk. To predvsem velja za velika podjetja, za katera je uspešno poslovanje povezano tudi z velikim obsegom prodaje. Z vstopom v distribucijsko verigo pa se povečuje odvisnost proizvajalcev pohištva, ki vstop v distribucijsko verigo plačujejo z visoko vstopno ceno pri marži in s podrejenim odnosom do trgovca. Ob tem proizvajalci izgubljajo tudi kontrolo nad blagovno znamko in končno ceno izdelka. Situacija je še težja za kvalitetnega, a nepoznanega proizvajalca, kot so npr. naši proizvajalci na tujih trgih. To za naše proizvajalce pomeni tekmo v ekonomiji obsega s proizvajalci nizkocenovnega pohištva in preusmeritev na nižji cenovni razred, kar domača proizvodnja pohištva zaradi strukture stroškov težko prenese.

5.3 SWOT analiza slovenskih izvoznih pohištvenih podjetij

Tabela 21: SWOT analiza slovenskih izvoznih pohištvenih podjetij

PREDNOSTI	SLABOSTI
• ugled večine slovenskih proizvajalcev pohištva na trgih nekdanje Jugoslavije, • poznavanje razmer in specifičnosti trgov nekdanje Jugoslavije, • tradicija in utečene tržne poti, • relativna konkurenčna prednost izdelkov na tujih trgih zaradi razmerja cena – kakovost.	• nezmožnost hitrega prilagajanja hitro se spreminjajočim tržnim razmeram, • previsoka obdavčitev plač, • nezadostna akumulacija kapitala in premajhna investicijska moč, • skromna trženjsko-raziskovalna aktivnost in na novih trgih, • prevelika osredotočenost na strategijo »srednja cena-visoka kakovost«, kar onemogoča ustvarjanje višje dodane vrednosti, • nizka stopnja sodelovanja proizvajalcev v panogi onemogoča uvedbo skupnih tehnoloških in trženjskih rešitev, • standardizacija ponudbe ni možna znotraj regionalnih trgov, • nizka stopnja učinkovitosti zaradi slabo opredeljene skupne strategije, neusklajenih nastopov in prevelike razdrobljenosti proizvajalcev pri vstopu na tuje trge.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• intenzivnejši lastni razvoj ekskluzivno proizvedenih izdelkov, • globalizacija in združevanje pri nabavi repromaterialov, • utrditev pozicij ali ponoven vstop na trge nekdanje Jugoslavije, kjer se pričakuje povečevanje kupne moči in stabilizacija trga, • odkrivanje novih, tujih tržnih niš in priložnosti, • kompatibilnost ponudbe in nastopa na tujih trgih na nivoju panoge, • krepitev institucionalne podpore države za spodbujanje poslovanja na izvoznih trgih, • podpora slovenskih trgovskih pohištvenih verig pri vstopu na nove tuje trge.	• vstop tujih trgovskih verig na slovenski trg, • prevzem domačih trgovcev s strani tujih pohištvenih trgovcev, • večanje pogajalske moči trgovskih podjetij v odnosu do dobaviteljev pohištva, • cenovna vojna oziroma pritiski na zniževanje cen s strani trgovskih verig, • globalizacija nabave trgovskih verig in uvoz cenejšega pohištva iz manj razvitih držav, • podcenjevanje vzhodnih trgov v smislu konkurenčnosti (kvaliteta, cena, itd.), • močna konkurenca iz držav Vzhodne Evrope, Poljske in azijskih držav, • finančno tveganje pri investicijah v tujino, • plačilno in politično tveganje na nekaterih jugovzhodnih trgih.

Definicijo SWOT analize sem podal že v poglavju 4.2. SWOT analiza se praviloma izdeluje za posamezna podjetja. Kljub temu sem v Tabeli 21 podal vse štiri dejavnike SWOT analize, izhajajoč iz slovenske pohištvene industrije, predvsem s stališča izvozihi podjetij. Ta pristop se mi je zdel uporaben, ker problematiko internacionalizacije slovenskih proizvajalcev pohištva obravnavam na ravni panoge in ne na ravni posameznega podjetja. Prepričan sem, da SWOT analiza omogoča pregleden, konkreten in strnjen vpogled tudi v problematiko panoge kot celote. Tako prednosti in slabosti temeljijo na analizi pohištvene panoge in predpostavljajo vire in omejitve, s katerimi panoga razpolaga. Priložnosti in nevarnosti pa izhajajo iz analize poslovnega in družbenega okolja, ki neposredno ali posredno vplivata na panogo kot celoto.

6 RAZISKAVA VPLIVA INTERNACIONALIZACIJE LESNINE NA SLOVENSKO PROIZVODNJO POHIŠTVA

Analizo vpliva internacionalizacije Lesnine na slovensko proizvodnjo pohištva sem izdelal na osnovi dveh raziskav, kvalitativne in kvantitativne. V tem poglavju bom predstavil temeljne ugotovitve raziskav, še prej pa metodološki pristop k izvedbi obeh raziskav.

6.1 Metodologija raziskave

Z namenom pridobivanja primarnih podatkov sem uporabil dve metodi, in sicer **globinski intervju** in **anketo**. S pomočjo analize globinskih intervjujev sem pridobil **kvalitativni** vpogled v tematiko, ki sem ga dopolnil z analizo **kvantitativnih** podatkov, pridobljenih s pomočjo ankete. S kvantitativnimi raziskavami dosegamo velike in reprezentativne vzorce ciljne populacije. Kadar zgolj merjenje stališč ne zadošča namenom raziskave in moramo mnenja proučevane populacije tudi razumeti, se poslužujemo poglobljenih kvalitativnih študij. Prav kombinacija kvalitativne in kvantitativne raziskave se praviloma izkaže kot zelo koristna in neprecenljiva pri razlagi rezultatov raziskave (Cateora & Graham, 2008, str. 223).

Kvalitativna metoda raziskovanja temelji na globinskih oziroma delno strukturiranih osebnih **intervjujih**. S poglobljenim intervjujem, ki je metoda osredotočenega in neposrednega zbiranja podatkov, sem zbral različne poglede, motive in stališča sodelujočih v raziskavi. Analiza pridobljenih podatkov mi je pomagala pri oblikovanju vtisa in poglobljenem razumevanju raziskovane problematike. Načinov, kako analizirati zbrane podatke je več, bistvo analize pa je iz množice podatkov sestaviti smiselno celoto. Potrebno je ločiti bistvene informacije od nebistvenih, identificirati vzorce in oblikovati temeljno sporočilo iz pridobljenih informacij. Za izvajanje analize ni nobenega splošno priznanega pravila. Vsaka raziskava je edinstvena (Patton, 2002, str. 432).

Vzorec intervjuvancev sestavljajo predstavniki iz nabora namensko izbranih podjetij, ki mi jih je uspelo pritegniti k sodelovanju (Priloga 2). Sogovorniki prihajajo iz vrst različnih, tako uspešnih kot neuspešnih pravnih subjektov (d.d., d.o.o., sp), s čimer sem zajel širok spekter znanj in izkušenj s področja proizvodnje in prodaje pohištva. V izbor sem vključil tako trgovce kot proizvajalce ter predstavnike malih in velikih podjetij. Tiste, ki poslujejo s trgovci s pohištvom, kakor tiste, ki prodajajo neposredno kupcem. Proizvajalce, ki delajo tako za tuje kot za domače trgovce. Tiste, ki pretežno izvažajo, kakor tiste, ki pretežno poslujejo le na domačem trgu.

Vključil sem tudi malega podjetnika, ki je okusil propad z enim in uspeh z drugim podjetjem. Malega proizvajalca, ki z enim podjetjem deluje kot proizvajalec, z drugim pa kot trgovec. V pogovore sem vključil tudi tuje proizvajalce pohištva in njihove predstavnike v Sloveniji. Izkušnje vseh 19 sogovornikov, ki predstavljajo najvišjo vodstveno in lastniško strukturo svojih podjetij, so mi ponudile širok vpogled v različna stališča, podana iz različnih zornih kotov poslovanja v pohištveni dejavnosti.

Vsebinska izhodišča za pripravo pogovorov sem pridobil v mesecu maju in juliju 2009 na osnovi intervjujev s predstavniki trgovcev ter testnega intervjuja s prvim proizvajalcem v mesecu juniju 2009. Na osnovi tega sem izdelal dokončno ogrodje za poglobljen pogovor. Za izvedbo preostalih 15 intervjujev sem porabil skoraj 5 mesecev. V povprečju sem za vsak intervju od prvega nagovora do realizacije potreboval tri tedne. Pogovori so trajali od 60 do 90 minut. Na osnovi privoljenja sogovornikov so bili vsi pogovori zvočno posneti. Vodilo pogovora je bil okvirni vprašalnik (Priloga 3), z definirano temo in vprašanji, ki so prilagojena vsakemu sogovorniku posebej, glede na vlogo in delovanje sogovornikovega podjetja na področju proizvodnje ali trgovine s pohištvom.

Drugi del raziskave sem usmeril v **poštno in spletno anketo** med proizvajalci pohištva, kar mi je omogočilo poglobiti spoznanja o pomenu in odnosu le-teh do procesa internacionalizacije ter o razlikah med posameznimi kategorijami (mikro, mala, srednja, velika) podjetij do obravnavanega vprašanja. Osnovna populacija je zajemala slovenske proizvajalce pohištva, pri čemer sem za vzorčni okvir uporabil bazo podatkov AJPEŠ-a, področje po standardni klasifikaciji dejavnosti DN 36.1 (C 31) – proizvodnja pohištva. V vzorec sem vključil tista podjetja, ki so bila, tako v letu 2007 kot 2008, po standardni klasifikaciji dejavnosti vključena v področje proizvodnja pohištva. V anketo nisem vključil podjetij, ki so bila v letu 2008 prerazporejena v druge dejavnosti, in podjetij, ki so se v letu 2008 prvič pojavila med proizvajalci pohištva. Iz ankete nisem izločil podjetij, ki so šla v letu 2009 v likvidacijo, stečaj ali v pripojitev k drugemu podjetju. Vzorec je tako obsegal 293 podjetij, razvrščenih v štiri velikostne kategorije po merilih Zakona o gospodarskih družbah (Ur. L. RS, št. 42/2006). Struktura podjetij po velikosti je tako obsegala 200 mikro, 60 malih, 24 srednje velikih in 9 velikih družb.

Vprašalnik je vseboval 17 vprašanj. Večina vprašanj je bila zaprtega tipa, z definiranim seznamom odgovorov ali zahtevo po vpisu številskih podatkov. Pri večini vprašanj, ki so vsebovala seznam odgovorov, sem pustil možnost, da v kategorijo »drugo« dodajo svojo točko na seznamu, kar je širilo bazo spoznanj na področjih, ki ga je vprašanje pokrivalo. Le dve vprašanji sta bili odprtega tipa (npr. naštevanje držav v katere izvažajo). V pripravljalni fazi sem vprašalnik testiral tako, da sem ga posredoval bodočim sogovornikom pri intervjujih. Za sogovornike so bile ankete neke vrste predpriprava na pogovor, zame pa vsebinski test samega vprašalnika.

Od vzorca 293 podjetij sem s pomočjo baz Pirs, Ajpesa, telefonskega imenika in spleta uspel pridobiti elektronske naslove 217 podjetij. Za naslednjih 17 podjetij mi je ob naslovu uspelo pridobiti telefonske številke. Za kar 54 mikro podjetij pa mi je uspelo pridobiti le poštni naslov, pa še to večinoma iz baz Pirs in Ajpesa. V prvem valu sem tako poslal 217 anket z nagovorom po elektronski pošti in 54 poštnih anket. V prvem valu odgovorov je prispelo 80

izpolnjenih anket ali obvestil, zakaj ankete ne morejo izpolniti. Vsem tistim, od katerih se mi je elektronska pošta tudi v drugem valu pošiljanja ne glede na razlog vztrajno vračala, sem naknadno poslal anketo po pošti. V tretjem, zadnjem valu sem s pomočjo telefonskega nagovarjanja poskušal pritegniti še tiste, za katere sem uspel dobiti telefonski kontakt.

Končni izkupiček je bil 122 dospelih odgovorov. Nekatero anketo so pokrivalo več podjetij, predvsem tistih, kjer delujejo podjetja kot »skupina«, in kjer eno podjetje prevzame vlogo upravljanja in trženja. Tako je 5 anket zajelo še dodatnih 9 podjetij. Iz tega izhaja, da so prispele ankete zajele skupno 131 podjetij, kar predstavlja 44,7 % vseh podjetij v vzorcu.

Od 122 prispelih odgovorov je 95 izpolnjenih in uporabnih anket (od katerih le 6 ne vsebuje naziva podjetja, po vsebini ankete pa sem lahko nesporno tri uvrstil med mala in tri med mikro podjetja). Zaradi različnih razlogov 27 podjetij ankete ni izpolnilo. Osem podjetij me je obvestilo, da se ne ukvarja več s proizvodnjo pohištva, dve se ukvarjata z montažo pohištva, dve ne poslujeta več, preostali pa ankete niso mogli izpolniti bodisi zaradi postopka pripojitve, likvidacije, bolezni v družini, prezasedenosti, nezaupanja v anketiranje itd. 89 izpolnjenih anketnih listov (brez upoštevanja anonimnih anket) je zajelo poslovanje 98 podjetij (33,4 %), ki so v letu 2007 glede na skupni promet vseh 293 podjetij, s 75 % vseh zaposlenih, realizirali kar 74,7 % vseh prihodkov in 92,5 % vsega ustvarjenega dobička. Od 95 podjetij jih 29 (ca. 30,5 %) sodeluje z Lesnino.

Odziv je bil po pričakovanju najnižji med mikro podjetji. Od 200 mikro podjetij se je na anketo odzvalo 62 podjetij, od katerih je bilo 35 anket izpolnjenih, preostali pa iz razlogov, omenjenih v prejšnjem odstavku, niso izpolnili ankete. Odzivnost med mikro podjetji je bila več kot dvakrat slabša od ostalih velikostnih kategorij. Prav znotraj te kategorije so tudi največje razlike med posameznimi podjetji. Od takih, ki nimajo nobenega zaposlenega z minimalnim prometom, do takih, ki so na robu doseganja meril, da prestopijo med mala podjetja (več kot 10 zaposlenih, prihodki večji kot 2 mio evrov). Vsekakor 35 (17,5%) izpolnjenih anket predstavlja aktivnejši del populacije mikro podjetij, saj so le-ti v letu 2007 dosegli 26,2 % vseh skupnih prihodkov mikro podjetij, s 23,8 % vseh zaposlenih v tej velikostni kategoriji.

Tabela 22: Pregled števila prispelih in izpolnjenih anket, glede na vzorec

Struktura po velikosti podjetij	Število v vzorcu	Štev. podjetij zajetih z odgovori	Odstotek podjetij z odgovori / vzorec	Število izpolnjenih anket	Odstotek izpolnjen. anket / vzorec
Velika	9	8	88,9	7	77,8
Srednja	24	19	79,2	19	79,2
Mala	60	36 (*39)	60,0 (*65,0)	28 (*31)	46,7 (*51,7)
Mikro	200	62 (*65)	31,0 (*32,5)	35 (*38)	17,5 (*19,0)
Skupaj	293	131	44,7	95	32,4

Legenda: * Podatek v oklepaju vključuje 6 anonimnih anket, katere sem lahko nesporno uvrstil med mala in mikro podjetja

6.2 Temeljne ugotovitve empirične analize

Temeljne ugotovitve analize v obliki empiričnih posplošitev sem pridobil s povezovanjem rezultatov obeh raziskav, ki jih predstavljam v nadaljevanju tega poglavja. Raziskavi kažeta razlike predvsem med večjimi in manjšimi podjetji kot dvema temeljnima skupinama glede na njihovo velikost. Med večje sem uvrstil velika in srednje velika podjetja, med manjša pa mala in

mikro podjetja. Razlog za tako delitev izhaja iz samih rezultatov raziskave in namena naloge, katero zanimajo predvsem proizvajalci pohištva, ki sodelujejo ali bi lahko sodelovali z velikimi trgovskimi verigami in ki naj bi zagotavljali kriterij proizvodnje velikih količin. To pa so predvsem velika in srednje velika podjetja. Ker pa manjša podjetja predstavljajo pomembno strukturo proizvajalcev pohištva (glej poglavje 5.1.2.), je smotno opozoriti na razlike med obema glavnima kategorijama. Tam, kjer posamezna kategorija odstopa, na to posebej opozorim.

Ugotovitve empiričnih analiz sem zaradi preglednosti razvrstil v tri vsebinska področja, in sicer področje proizvodnje pohištva, področje vstopov na tuje trge in področje vpliva Lesnine na proizvodnjo in prodajo pohištva. Znotraj teh treh področij pa se je izoblikovalo skupno 14 tematik, kot jih predstavljam v nadaljevanju:

Rezultati analiz s področja proizvodnje pohištva

- Vloga države, stroke, izobraževanja na področju pohištvene panoge
- Specifike malih proizvajalcev pohištva
- Specifike velikih proizvajalcev pohištva
- Vprašanje združevanja in sodelovanja med proizvajalci pohištva
- Strategija odnosa cena – kvaliteta
- Problematika tržnih poti

Analiza stanja na področju načinov vstopa na tuje trge

- Načini vstopov na tuje trge
- Tuje trgovske verige kot možni način vstopa

Rezultati analize vpliva Lesnine na področje proizvodnje in prodaje pohištva

- Vpliv tujih trgovcev na slovenski pohištveni trg
- Primerjava Lesnine in tujih trgovcev
- Pomen ponudbe tujega pohištva v slovenskih trgovinah
- Ponudba domačih dobaviteljev in vprašanje patriotizma
- Prodaja pohištva slovenskih proizvajalcev v Lesnini
- Motivi sodelovanja z Lesnino

6.2.1 Rezultati analiz s področja proizvodnje pohištva

Vpliv in vloga države. Ne glede na razlike med posameznimi kategorijami podjetij so si sogovorniki v globinskih intervjujih v veliki večini edini glede vloge države na panogo proizvodnja pohištva. Večina meni, da je glavni problem slovenske lesne in pohištvene industrije prav v državi. Neustrezna zakonodaja, prispevki, davki prispevajo k visokim stroškom, delovanje države pa je usmerjeno le v reševanje socialnega miru. Marsikatero proizvodno podjetje zato razmišlja, da bi, ali je celo že, preselilo proizvodnjo v tujino (v Bosno in Hercegovino, Italijo itd.).

Rezultati ankete (Priloga 7, Tabela 25) kažejo, da kar 95 % anketirancev ni bilo nikoli deležno podpore države pri spodbujanju poslovanja na izvoznih trgih. V intervjujih pa sem celo zasledil mnenja, da bi taka podpora marsikatero podjetje celo spodbujala k dosedanjemu načinu poslovanja, medtem ko problemov, ki jih imajo proizvajalci pri vstopu na tuje trge, to

ne bi rešilo. Nekateri sogovorniki – proizvajalci so celo mnenja, da bi bilo smotno, da država pri vstopu na tuje trge subvencionira trgovce, s ciljem pospeševanja izvoza in prodaje pohištva slovenskih proizvajalcev. Na ta način bi bili, ne samo Lesnina, pač pa tudi Mercator in Slovenijales, bolj motivirani za vstop na tuje trge in večanje deleža prodaje pohištva slovenskih proizvajalcev. Nekateri sogovorniki menijo, da bi s subvencioniranjem samo enega slovenskega trgovca država posledično pomagala vsaj 50 slovenskim proizvajalcem.

Naslednje področje, ki je pod domeno države, je izobraževanje. V Sloveniji je eden od pglavitnih problemov, da je stroka v upadu, da je čedalje manj znanja in čedalje manj strokovnega kadra, posebej za izdelavo zahtevnejšega pohištva. Z druge strani pa je tehnologija za proizvodnjo pohištva dostopna vsem, saj enostavno pohištvo lahko dela kdorkoli (na Poljskem, v Romuniji, na Kitajskem), brez strokovnih znanj. Na daljši rok lahko ta panoga zaradi pomanjkanja strokovnosti veliko izgubi. Pri izdelavi enostavnega pohištva ne bomo konkurenčni, za izdelavo zahtevnejšega pa ne bo kadrov.

Posebnosti malih in mikro proizvajalcev pohištva. Prevladujoči program anketiranih manjših podjetij je po rezultatih ankete (Priloga 7, Tabela 2) proizvodnja gotovega pohištva (84,6 %). Delež proizvodnje polproizvodov predstavlja preostalih 15,4 %. Pri tem anketirana mikro podjetja proizvedejo 86,1 % gotovega pohištva, kar je največ v primerjavi z vsemi drugimi velikostnimi kategorijami in za 2,4 indeksne točke več od skupnega povprečja.

Pri izvozu gotovih proizvodov na tuje trge mikro podjetja kar 52,5 % prodaje realizirajo pod tujo blagovno znamko, kar je skoraj dvakrat več, kot je delež v naslednji velikostni kategoriji. Mala podjetja pa kar za 29,2 odstotne točke več kot mikro podjetja izvažajo pod lastno blagovno znamko. V povprečju manjša podjetja prodajajo pod tujo blagovno znamko za 15 odstotnih točk več kot večja podjetja (Priloga 7, Tabela 7).

Sogovorniki v intervjuju menijo, da so prav manjši podjetniki nosilci inovativnega oblikovanja, iskanja novih rešitev v novih tehnologijah in poenostavitvah. Kljub manjšemu obsegu ponudbe veliko bolj verjamejo v svoj proizvod, kar je predpogoj za uspešno prodajo. Zavedajo se, da skrb za blagovno znamko, izdelava po naročilu in kvaliteta izdelave pomenijo prednost pred velikimi proizvajalci. Zaradi neposrednega odnosa in individualne obdelave vsakega posameznega kupca ter izdelave po naročilu in prepričanja o visoki kvaliteti izdelka je kupec pripravljen plačati več, kot bi plačal pri nakupu v trgovski verigi ali pri specializiranemu trgovcu. Pri tem pa je marsikateri kupec celo prepričan, da je pohištvo manjših proizvajalcev cenejše tako v primerjavi z velikimi proizvajalci kakor z velikimi trgovci.

Intervjuvanci ocenjujejo, da so manjša podjetja bolj uspešna, zahvaljujoč elastičnosti, ki ima v današnjih tržnih razmerah izredno velik pomen. Hitreje začutijo potrebe kupcev in se hitreje odzovejo na razmere na trgu. Lahko hitro prekopirajo uspešne proizvode na trgu, hitreje in laže prilagodijo proizvodnjo novim potrebam in prerazporedijo delo. Mali podjetnik se na krizo lahko drugače odzove kot veliko podjetje in zato laže preživi.

Manjši proizvajalci so se usmerili v najrazličnejše tržne niše. Vključujejo se v proizvodnjo vmesnih ali sestavnih delov končnih proizvodov tako za domače kot tuje večje proizvajalce.

Priljubljena področja so tudi inženiring posli, kot je na primer opremljanje objektov (bolnišnice, hoteli, poslovni objekti itd.). Za tovrstne posle so namreč bolj primerni mali manufakturni proizvajalci kot industrijska proizvodnja velikih proizvajalcev.

Veliki proizvajalci pohištva. Ko sem poskušal definirati prednosti velikih proizvajalcev pohištva, so bila navajanja večine sogovornikov praviloma kratka in pogojna. Če strnem, večina sogovornikov poudarja, da imamo v Sloveniji še vedno veliko znanja in strokovnjakov in da znamo narediti kvalitetno pohištvo. Kljub temu znanju mnogi proizvajalci stvari enostavno ne znajo realizirati na način, da bi bili dobičkonosni in da bi rasli. Slovenski proizvajalci so še vedno prepoznavni in cenjeni na trgih nekdanje skupne države, kjer je marsikateri slovenski proizvajalec še vedno sinonim za kvaliteto, toda v tem trenutku to dejstvo premalo izkoriščajo.

Rezultati ankete (Priloga 7, Tabela 2) kažejo, da v povprečju 84,7 % anketiranih velikih podjetij, proizvaja končno pohištvo, medtem ko med srednje velikimi podjetji končno pohištvo proizvaja 79,7 %, kar je najmanj med vsemi velikostnimi kategorijami podjetij. Delež proizvodnje polproizvodov pri srednje velikih podjetjih znaša 20,3 %, kar je za 4 odstotne točke več od skupnega povprečja. Ko gre za izvoz končnih proizvodov na tuje trge, pa rezultati ankete (Priloga 7, Tabela 7) kažejo, da velika podjetja kar 72,4 % prodaje realizirajo pod lastno blagovno znamko, kar je za 14,3 odstotne točke več od skupnega povprečja. V povprečju večja podjetja (velika in srednje velika skupaj) pod tujo blagovno znamko realizirajo 25,5 % izvoza, kar je za skoraj 15 odstotnih točk manj, kot je ta realizacija pri manjših podjetjih.

Po mnenju intervjuvancev je osnovni problem večjih slovenskih proizvajalcev pohištva, da so veliko bolj pod vplivom svetovnih ekonomskih gibanj kot manjša. Tudi veliki proizvajalci pohištva iz razvitih zahodnih držav so se v zadnjih letih morali prilagajati svetovnim trendom. Ugotovili so, da se tistih izdelkov, kjer je delež dela sorazmerno visok v primerjavi z materialom (npr. proizvodnja stolov), ne splača več proizvajati na domačem trgu, kjer je delovna sila predraga. Tako tuji proizvajalci, predvsem z italijanskega in nemškega trga, kupujejo pri slovenskih malih in velikih proizvajalcih različne polproizvode za določene segmente proizvodnega procesa, kjer je potrebno več ročnega dela (lesene noge, fronte omaric, lakiranje itd.). To je po mnenju intervjuvancev tudi pokazatelj stanja v slovenski pohištveni industriji.

Na področju tistega dela lesne industrije, ki je procesna, ki ni toliko odvisna od delovne sile, pa so se proizvajalci iz zahodnoevropskih držav, predvsem nemški, hitreje prilagodili in zmagujejo v konkurenčnem boju celo proti azijskim proizvajalcem. Organiziranost nemških proizvajalcev, je tudi posledica velikosti matičnega trga, kjer proizvodnja sloni na 80 milijonih prebivalcev. V procesu proizvodnje zahodnoevropskih proizvajalcev pohištva človek ni več v ospredju. Izstopajo procesi, tehnologija, organizacija, racionalizacija in perfekcija kakovosti proizvodnje. Po pričevanju samih proizvajalcev v primerjavi z našim nemško podjetje z istim številom delavcev naredi 5x več, zato je njihov izdelek cenejši kot izdelek našega proizvajalca. Temu slovenski proizvajalec ne sledi, ker ima bistveno prevelik delež ročnega dela.

Večina sogovornikov v intervjujih slabosti slovenske proizvodnje pohištva posplošuje z navajanjem, da zaostajajo za razvitimi trgi Evrope tako v svoji miselnosti kot razvojno in tehnološko. Sogovorniki so prepričani, da se pri starih, velikih podjetjih nekateri problemi

vlečejo še iz obdobja socializma. Ob razpadu Jugoslavije so se velika podjetja najprej odpovedala razvojnim oddelkom, ker so neotipljivi za uspeh podjetja in jih spremljajo visoki stroški. Danes pa so podjetja obremenjena z obstoječo zaposlitveno strukturo, obstoječo tehnologijo, visokimi stroški, razkolom med produktivnostjo in rastjo plač ter neustreznim odnosom do dela. Lesna industrija v Sloveniji je tipična nedonosna investicijska dejavnost, zato se ne more ustrezno avtomatizirati in dovolj hitro prilagajati trgu. Iz tega naslova imajo naša velika podjetja vrsto problemov. Prevelika so za slovenskega in premajhna za globalni trg. V dejavnosti proizvodnje pohištva je kritična masa nujen predpogoj za nastop na globalnem svetovnem trgu. Podjetja pa niso sposobna premostiti bariere lokalne ponudbe, ki je omejena po proizvodnih količinah, po cenovni konkurenčnosti, po dizajnu itd. Zato so preozko usmerjena in delajo samo za določen segment, večinoma samo na enega kupca ali samo za eno tržišče.

Po mnenju sogovornikov so naši proizvajalci organizacijsko preslabi, niso inovativni, nimajo svojega dizajna in razvoja. Namesto da bi bolj delali na razvoju lastnih programov, v glavnem proizvajajo za tujce ali pa so zgolj posnemovalci tistega, kar se dogaja v tujini. Če pa razvijajo lastne blagovne znamke, jih prodajajo večinoma le v Sloveniji in na Hrvaškem. Naša podjetja, ne glede, koliko imajo razvit razvojni oddelek, so praviloma sledilci evropskih modnih trendov. Nemška in italijanska pa tudi švedska (Ikea) pohištvena industrija so danes nosilci trendov na področju srednje in zahodne Evrope, z močnim vplivom na slovenski trg in trg jugovzhodne Evrope. S trendi se naša podjetja seznanjajo na največjih evropskih sejnih (Milano, Köln itd.) ali preko trgovcev, ki se z novostmi seznani na hišnih sejmih nosilcev trendov. Med umeščanjem novega pohištva na trg obstaja med nosilci trendov in sledilci teh trendov določen časovni zamik. Trgovec, ki želi slediti tem trendom, bo sodeloval bodisi s samimi nosilci trendov ali pa tistim sledilcem, ki je sposoben najhitreje kopirati in uvrstiti uspešne izdelke na trg. Kadar pa je podjetje sledilec, mora biti tudi cenovno konkurenčno.

Intervjuvanci se zavedajo, da velika serijska proizvodnja potrebuje dobro organizirano trženje. Prepričani so, da obrtniško-strokovna znanja podjetja imajo, primanjkuje pa jim širok spekter podjetniških in managerskih znanj. Kakor navajajo nekateri proizvajalci, ni težko proizvesti, težko je uvrstiti proizvod na trg, prodati, dostaviti, servisirati, reševati reklamacije itd. Na trgih izven Slovenije se pokažejo problemi nefleksibilnosti, pomanjkanje znanja pri obvladovanju logistike, trženja in celo znanje tujega jezika. Kot velik problem intervjuvanci navajajo tudi pomanjkanje aktivnosti na prodajnem mestu in neposrednega stika s prodajalci in tako ne nudijo tistega servisa prodajalcem, ki bi bil enak ali boljši, kot ga nudijo tuji proizvajalci. Prepočasni odzivi na dogajanja na trgu puščajo veliko manevrskega prostora predvsem proizvajalcem iz zahodnih trgov. Trgovec, ki trendom ne more slediti s ponudbo domačih proizvajalcev, v ponudbo vključuje tuje dobavitelje, še posebej, če so cenovno bolj ugodni. Naši proizvajalci so za velike trgovce manj zanimivi zaradi visokih cen, omejenih proizvodnih kapacitet in dolgih rokov izdelave.

Med nekaterimi predstavniki proizvajalcev sem celo zasledil odpor proti rasti podjetja in boljši tehnološki opremljenosti, saj bi se z rastjo na strani umeščanja na trg soočali s še večjimi težavami. Zato se marsikatero veliko podjetje celo raje poda v konkuriranje malim podjetjem pri zasedanju nekaterih tržnih niš. Zelo priljubljen segment dela sta proizvodnja in

prodaja, ki ne vključujeta končnega potrošnika. To so predvsem razni logistično zahtevni inženiring posli, kot so oprema objektov, hotelov itd., kjer ni nizkocenovne konkurence z azijskih in vzhodnih trgov.

Danes večina velikih proizvajalcev ponuja storitve, kot jih potrošnik pričakuje od malega proizvajalca (izdelava po meri, prevoz, vnos, montaža). Toda čim manjši so kupci, tem bolj rastejo stroški logistike. Zato so po mnenju intervjuvancev najbolj primerni partnerji veliki odjemalci, kot so velika trgovska podjetja. Ker pa tujega velikega odjemalca zanima le nizkocenovna proizvodnja, so naši veliki proizvajalci, ki želijo uveljaviti blagovne znamke svojega pohištva, odvisni predvsem od slovenskega in hrvaškega trga. Za slovenske proizvajalce velikoserijskega pohištva je zato logična strateška usmeritev sodelovanje z velikimi slovenskimi trgovci s pohištvom, z Mercatorjem na domačem in Lesnino na domačem kot na tujih trgih. Toda tudi tu ne bo uspeha brez hitrega odzivanja na ponudbo na trgu s ponudbo cenejših alternativ. Domača proizvodnja se mora prilagoditi in nenehno prilagajati. To mora postati stalen proces.

Na osnovi izjav sogovornikov lahko zaključim, da je domači proizvajalec v okolju z visoko stroškovno obremenitvijo težko konkurenčen. V neposrednem spopadu s tujo konkurenco je lahko prednost in priložnost slovenskih proizvajalcev pohištva predvsem na domačem trgu, na področju, kjer lahko dosežejo stopnjo, da so nadstandardni in težko nadomestljivi. To je individualizirana, prilagojena proizvodnja po naročilu, z višjo kvaliteto, višjim nivojem obdelave, z dostavo in montažo, z boljšim prodajnim in poprodajnim servisom. Blago z Daljnega vzhoda in pohištvo iz Nemčije je danes konkurenčno naši proizvodnji predvsem pri velikoserijskih proizvodih, toda pri individualizirani proizvodnji za znanega kupca domača proizvodnja ne bi smela imeti težav. Kupec res ima svobodo izbire, toda blagovne znamke slovenskih proizvajalcev bodo vsaj pri slovenskih kupcih vedno imele prednost.

Vprašanje združevanja in sodelovanja. Po mnenju sogovornikov je veliko izpuščenih priložnosti manjših in večjih proizvajalcev, posledica nepripravljenosti po združevanju in sodelovanju. Podjetja bi imela večji poslovni učinek, če bi sodelovala na področju posameznih procesov proizvodnje, v nabavi, logistiki in drugih storitvah. Delež stroškov individualne dostave omejenih količin na oddaljenejše trge za znanega kupca je eden večjih problemov naših proizvajalcev. Zato bi bilo smotrno združevanje na področju logistike, kar sicer že počno agentje, ki delajo v svojem imenu in za svoj račun, ko združujejo odkupe malih proizvajalcev. Smiselno bi bilo tudi združevanje na področju nabave repromateriala, kjer bi združeni že mali proizvajalci lahko postali velik kupec, ki bi lahko pridobil tudi večje rabate. Nekateri proizvajalci vidijo priložnost celo v združevanju prodaje in skupnih nastopih na tujih trgih.

Slovenska proizvodnja bi imela več možnosti tudi v proizvodnih kooperacijah, kjer vsak opravi del procesa proizvodnje pohištva. Naša predvsem velika podjetja pa so kupovala strojno opremo za različne procese proizvodnje, da bi na ta način bila čim bolj neodvisna od zunanjih kooperantov. Veliko raje so sami investirali v tehnologijo, kakor da sodelujejo. Pri tem pa vsi ugotavljajo, da z vlaganjem v tehnologijo ne morejo slediti investicijam npr. nemških proizvajalcev. Podjetja, ki so opremljena tako, da so neodvisna od zunanjih

kooperantov, pa to poudarjajo kot prednost, ki jim omogoča visoko stopnjo prilagodljivosti. Zavedajo pa se slabih strani tega, saj imajo previsoko amortizacijo in praviloma proste proizvodne kapacitete.

Strategija odnosa cena – kvaliteta. Slovenska pohištvena podjetja so prepričana v visoko konkurenčnost svojih cen, saj je za anketirana podjetja značilno razmerje med ceno in kakovostjo izdelka: srednja cena – visoka kakovost. To razmerje si pripisuje 71,4 % večjih in 55,8 % manjših podjetij. Tudi povprečje vseh odgovorov obeh kategorij skupaj se giblje na ravni odnosa srednja cena – visoka kakovost, s tem da visoka kakovost nekoliko bolj izstopa pri manjših podjetjih (Priloga 7, Tabela 9). Odnos srednja cena – srednja kakovost zaseda pri obeh kategorijah med 13 – 14 %. Razmerje visoka cena – visoka kakovost pa si pripisuje skupno le 7,1 % večjih podjetij, medtem ko pri malih to razmerje dosega 20 % delež. Mala podjetja to razmerje dosegajo pretežno na domačem in le eno podjetje na tujem trgu (Priloga 7, Tabela 9).

Ti odgovori nam poleg strategije cene in nivoja percepcije konkurenčnosti kažejo tudi, da je v povprečju 81 % anketiranih proizvajalcev prepričanih v visoko kakovost svojih proizvodov. Razmerje med ceno in kakovostjo izdelka za proučevana podjetja na ravni srednja cena – visoka kakovost pojasnjuje splošno prepričanje proizvajalcev o visoki konkurenčnosti slovenskih pohištvenih izdelkov tako v cenovnem kot tudi v kakovostnem smislu. Z druge strani pa je to tudi ovira, ki preprečuje slovenskim pohištvenikom ustvarjanje višje dodane vrednosti.

Problematika prodaje in tržnih poti. Samo eno vrsto tržne poti oziroma samo en način prodaje na slovenskem trgu uporablja 15,4 % večjih in kar 52 % manjših podjetij. Ostali uporabljajo v povprečju dva ali več načinov prodaje, in sicer večja podjetja v povprečju uporabljajo 2 različni tržni poti, manjša pa 1,7 (Priloga 7, Tabela 3). Anketirana manjša podjetja v sodelovanju z domačim trgovcem v povprečju realizirajo 18,2 % celoletne prodaje, medtem ko večja podjetja na ta način realizirajo 56,5 % svoje prodaje, samo velika podjetja pa kar 64,5 % (Priloga 7, Tabela 6). S prodajo neposredno končnemu kupcu skupaj s prodajo v lastni trgovini anketirana večja podjetja v povprečju ustvarijo 36,6 % svoje celoletne prodaje, v sodelovanju s tujim trgovcem pa le 6,0 %. Prodajo neposredno končnemu kupcu kot izključno prodajno pot, uporablja 40,5 % anketiranih manjših podjetij. Če vključim tudi tiste, ki uporabljajo več različnih prodajnih poti, ta način prodaje uporablja 75,3 % manjših podjetij, ki na ta način realizirajo kar 57,2 % celotne prodaje, kar je trikrat več v primerjavi z večjimi podjetji. Če k temu prištejemo tudi prodajo v lastni trgovini, ki je v bistvu tudi prodaja končnemu kupcu, pa anketirana manjša podjetja realizirajo skupno 72,9 % svoje celoletne prodaje. Tudi v tej kategoriji še posebej izstopajo mikro podjetja, saj prodajo neposredno končnemu kupcu kot izključni način prodaje uporablja 58 % mikro podjetij. Skupaj s prodajo v lastni trgovini, anketirana mikro podjetja na ta način realizirajo kar 83,4 % svoje celotne prodaje (Priloga 7, Tabela 4).

Rezultati ankete (Priloga 7, Tabela 6) kažejo, da skupna prodaja pohištva neposredno kupcem, torej mimo specializiranih trgovcev, znaša 64,4 % celoletne prodaje proizvajalcev pohištva, kar se ujema z mojo oceno v poglavju 5.1.1, ki je bila izdelana na osnovi razpoložljivih podatkov Ajpesa. Ocenil sem, da se v Sloveniji prodata, mimo specializiranih trgovcev najmanj dve tretjini slovenske proizvodnje pohištva. Predstavniki proizvajalcev navajajo, da je razlog za to

predvsem pomanjkanje razvejanih domačih trgovskih verig. Če proizvajalec skozi trgovsko verigo ne uspe ustvariti zadovoljivega prometa in izpostaviti blagovno znamko, išče alternative načine tržnih poti, večinoma v lastni izvedbi.

Intervjuvani predstavniki trgovcev pa so mnenja, da je razlog za prodajo mimo specializiranih trgovcev, v značaju Slovencev, da moramo vsi vse sami obvladati, tako proizvodnjo kot prodajo. Proizvajalec ne bi smel vstopiti v lastniško strukturo trgovine samo zato, da bo imel prednost pred drugimi proizvajalci. V tržnem gospodarstvu je neodvisnost nabavnih odločitev trgovine izredno pomembna, kajti v nasprotnem primeru se pojavi vprašanje racionalnosti poslovnih odločitev. Prevzemanje vloge maloprodajnega trgovca, je po mnenju trgovcev nesmiselno iz več razlogov:

- to pomeni konkuriranje trgovskim verigam,
- to pomeni razprševanje ustvarjene akumulacije,
- to omogoča prelivanje neučinkovitosti proizvodnih procesov na prodajno mrežo.

Če bi bili slovenski proizvajalci pri umeščanju svojih končnih proizvodov usmerjeni samo na trgovine s pohištvom, bi bili čisto drugače motivirani za sodelovanje s trgovci. Tako pa prodajajo tudi po svojih prodajnih poteh in posredno koristijo marketing velikih trgovcev, ki oglašujejo tudi njihove blagovne znamke. Če se proizvajalci poslužujejo svojih prodajnih verig in industrijskih prodajalnah ter prodajajo neposredno končnemu kupcu, posledično tudi trgovci nimajo zadržkov pri ponudbi nečesa, kjer jim proizvajalci ne morejo konkurirati in kar jih diferencira od njihove neposredne prodaje. To pa je ponudba blaga tujih proizvajalcev.

Zaradi slikovite predstave posameznih mnenj in izjav v naslednjih treh tabelah navajam citate posameznih udeležencev v intervjuju, katerih imen zaradi zajamčene anonimnosti ne navajam.

Tabela 23: Izbrani citati udeležencev v intervjuju na temo proizvodnja pohištva

O vplivu in vlogi države

»Glavni problem slovenske lesne in pohištvene industrije je v državi«.

»Problema proizvodnje v tujini ne moremo gledati izolirano od skupne blaginje države, polne zaposlenosti in skrbi za potrošnike. Če ni zaposlenih, ni potrošnikov«.

O proizvajalcih pohištva

»Mi ne zmoremo prodati cele omare, prodamo pa noge«.

»Zadovoljimo se z drobtinicami, tujci pa poberejo smetano«.

»Roke bodo vsak dan dražje in slovenski produkt bo vsak dan manj konkurenčen«.

»Mi vsi imamo en kup izgovorov, zakaj se nekaj ne da narediti. Ne iščemo pa rešitve, kako bi to čim boljše ali čim hitreje naredili«.

O združevanju in sodelovanju

»S polovico manj strojev bi vsi lahko delali enako kot do sedaj in vsi bi bili zadovoljni«.

»Ko je bil moderen visoki sijaj, so vsak svojo lakirnico kupovali«.

Legenda: Zaradi zajamčene anonimnosti vsebine pogovorov udeležencev v intervjuju avtorjev citatov ne navajam.

Vir: Intervjuji z udeleženci v raziskavi, 2009.

6.2.2 Analiza stanja na področju načinov vstopa na tuje trge

Načini vstopov na tuje trge. Po navedbah sogovornikov je poslovanje slovenskih proizvajalcev pohištva odvisno od poslovanja na tujih trgih. Po rezultatih ankete vsa večja podjetja praviloma delujejo tudi na tujem trgu, kjer ustvarijo približno polovico svojih prihodkov, medtem ko nekaj več kot četrtnina manjših, predvsem mikro podjetij deluje samo

na domačem trgu. Prihodki na domačem trgu znašajo skupno 70 % prihodkov manjših podjetij (Priloga 7, Tabela 11). Poslovanje velikih podjetij na tujih trgih je veliko bolj usmerjeno na trge nekdanje skupne države, medtem ko je poslovanje srednjih in malih podjetij razpršeno na veliko število držav tako v Evropi kot na drugih celinah. Od 75 podjetij, ki izvažajo na tuje trge, samo dve podjetji celoten promet realizirata v tujini. Naslednjih 15 podjetij izvažajo samo na en trg. Anketiranci so navedli 30 različnih držav, v katere izvažajo (Priloga 7, Tabela 13). Na prvem mestu je Hrvaška, kjer izvažajo kar 45 % podjetij. Sledita Avstrija (40 %), Nemčija (37 %), Anglija (32 %) ter Italija (23 %).

Po rezultatih ankete (Priloga 7, Tabela 14) anketirana podjetja na hrvaškem trgu v povprečju ustvarijo skoraj 26 % prodaje na tujih trgih. Na področju Avstrije, Nemčije, Anglije in Italije podjetja skupno ustvarijo 41 % prodaje na tujih trgih. Medtem ko je Hrvaška vodilni izvozni trg za večja in mala podjetja, pa je za mikro podjetja vodilni izvozni trg Avstrija, kjer realizirajo 29 % prodaje na tujih trgih. Tistim anketiranim podjetjem, ki sodelujejo z Lesnino, je Hrvaška celo primarni izvozni trg, saj tam ustvarijo 34,4 % prodaje na tujih trgih, medtem ko podjetja, ki z Lesnino ne sodelujejo, na tem trgu ustvarijo le 21 % prodaje na tujih trgih.

V nasprotju s strokovno literaturo, ki trge nekdanje skupne države postavlja za naše naravne in prednostne trge, katere dobro poznamo in so naše blagovne znamke tam uveljavljene, pa se v praksi kaže drugačna slika. Z izjemo Hrvaške so kljub zgodovinskim povezavam trgi nekdanje Jugoslavije, predvsem Srbija, še neustrezno zasedeni. Osnovni razlogi so zaščitna carina pri uvozu pohištva v Srbijo, visoka stopnja plačilne nediscipline in poslovnega tveganja. Večina proizvajalcev je tudi mnenja, da je glavnina priložnosti na teh trgih že zamujenih, za kar ne krivijo samo zaščitno politiko samih držav, pač pa tudi politiko Slovenije, ki na tem področju deluje neustrezno in prepočasi.

Medtem se proizvajalci, predvsem manjša podjetja, vse bolj usmerjajo na zahtevne zahodne trge, še najbolj na trge sosednih držav, ki so danes pravzaprav notranji trgi Evropske unije. Na teh trgih vlada relativna plačilna disciplina in je manj težav z logistiko. Zahodni trgi veljajo za nasičene, zato so se tam znašla prav mala in mikro podjetja, ki jim tudi najmanjše tržne niše zadostujejo, da zadovoljijo svoje apetite po izvozu. Kljub zasičenemu trgu vsa anketirana podjetja vidijo največ priložnosti prav na trgih Nemčije in Avstrije.

Sogovorniki v raziskavi navajajo, da odločitev o načinu vstopa pogojujejo razlogi, kot so znanje, pogum, pripravljenost tvegati, kapital, strategije itd. Od kratkoročnosti ali dolgoročnosti motivov poslovanja na določenem tujem trgu izhaja tudi hitrost vstopa na posamezni trg. Podjetja, ki želijo takoj začutiti rezultate na račun vstopa na tuji trg, praviloma delujejo kratkoročno in izbirajo načine vstopa kot so neposredni izvoz, izvoz preko posrednika itd. Podjetja, ki želijo dolgoročne efekte, gradijo lastno prodajno mrežo. Sogovorniki se zavedajo, da je najbolj trdna in dolgoročna priložnost, ki je primerna za rastoče podjetje, v samostojnih nastopih na tujih trgih s ponudbo lastnega inovativnega in prepoznavnega dizajna. Da bi na ta način vstopili na določen trg, pa je izrednega pomena predhodno strateško načrtovanje in analiza trga, ki zajema analizo kulture, navad, oblikovalskih trendov, tržnih potreb, analizo konkurence in njenih aktivnosti itd.. Toda, ko

sogovorniki navajajo načine, kako pridobivajo posle na tujem trgu, poudarjajo, da se največ poslov v tujini pridobi ali preko mreže zvez in znanstev ali preko agentov in zastopnikov. Mnogi predstavniki podjetij navajajo, da na zahodnih trgih brez agenta sploh niso mogli vzpostaviti uspešnega poslovnega kontakta. Pri tem sem ugotovil, da tudi ko podjetje navaja, da izvaša neposredno končnemu kupcu ali proizvajalcu, da so tudi pri teh poslih sodelovali agentje. Večina podjetij priznava, da premalo načrtno dela na področju pridobivanja novih poslov v tujini. Tako je precejšnje število poslov zgolj rezultat naključnih srečanj, novih znanstev, posredovanj znancev, kar velikokrat pripelje do nenačrtovanih poslovnih povezav. Včasih podjetja zgrabijo ponujeno priložnost in izpeljejo zgolj enkratni posel. Najbolj pogosta načrtna oblika iskanja novih poslovnih priložnosti je sodelovanje na mednarodnih pohaštvinih sejmih, kjer se prav tako težko pridobijo novi posli brez znanstev in priporočil. Najpomembnejši načini vstopa anketiranih podjetij na tuje trge so (Priloga 7, Tabela 19):

- izvoz s pomočjo posrednika (agenta, zastopnika, inženiring podjetja) – 38,2 %,
- izvoz neposredno končnemu uporabniku – 30,7 %,
- sodelovanje s trgovskimi verigami na drobno (domačimi ali tujimi) – 16,9 %.

Drugi načini vstopa so bolj ali manj zanemarljivi.

Neposredna oblika izvoza končnemu kupcu prevladuje predvsem pri malih (33,4 %) in mikro (43,4 %) podjetjih (Priloga 7, Tabela 19). Po mnenju intervjuvancev ta način vstopa za manjša podjetja sicer pomeni manj tveganja, toda razlog je v neizkušenosti v obvladovanju trženja in v pomanjkanju lastnih finančnih sredstev, ki so potrebna za razvitejše oblike vstopa. Večina manjših podjetij realizira na ta način predvsem priložnostne izvozne posle. Priložnostni posli na daljše razdalje pa so v domeni posrednikov, domačih ali tujih, ki odkupujejo pohištvo v svojem imenu in za svoj račun, nato pa prodajajo naprej končnemu kupcu ali trgovcu.

Zelo zaželeni vstopi na tuje trge so inženiring posli, ki jih podjetja pridobijo s posredovanjem **inženiring** podjetij ali arhitektov. Gre za projektno opremo prostorov, kot so hoteli, banke, apartmaji itd. Celo naše najmanjše proizvajalce lahko srečamo na trgih Anglije, Rusije in drugih oddaljenejših trgih. Pri teh poslih pridejo do izraza podjetja s širokim spektrom ponudbe, kjer je več ročnega dela, več neposredne prilagodljivosti razmeram na samem objektu. To so posli z manj procesne proizvodnje, kjer jim nizkocenovna proizvodnja vzhodnih trgov ne more konkurirati.

Posredniki, zastopniki, **agentje** so zelo prisotni v poslovanju naših proizvajalcev pohištva, ne glede na njihovo velikost. Obstajata dve različni vrsti agentov. Taki, ki delajo v svojem imenu in za svoj račun, in taki, ki delujejo v tujem imenu in za tuj račun. V zadnjem času prevladujejo agentje, ki delajo za provizijo po realiziranem poslu. Razlogi za te spremembe so predvsem v povečanju plačilne nediscipline na trgu ter dejstva, da predvsem velike trgovske verige znižujejo stroške dobave prav na račun posrednikov in iščejo neposredne kontakte s proizvajalci.

Samo poslovanje agentov poteka na več načinov. Večina jih je poiskala svojo nišo delovanja. Agent se na želenem trgu povezuje bodisi neposredno s proizvajalcem bodisi z agentom, ki zastopa proizvajalca. Z medsebojnim sodelovanjem agentje obvladujejo določene trge. Srečamo jih v vlogi zastopanja naših proizvajalcev do tujih proizvajalcev, ko gre za proizvodnjo polproizvodov ali zastopanja do tujih trgovcev, ko gre za izvoz gotovih izdelkov. Nekateri

agentje delujejo tudi dvosmerno. Za domače proizvajalce iščejo posle v tujini, v sodelovanju s tujim agentom ali neposredno. Z druge smeri pa zastopajo tuje proizvajalce na slovenskem trgu. Agentje v praksi prevzemajo tudi širši obseg dela, kot je samo pridobitev posameznega posla. Predvsem zastopniki tujih proizvajalcev v odnosu do trgovskih verig skrbijo tudi za pogajanja, za dostavo, za prodajno mesto, izobraževanje prodajalcev, reševanje reklamacij itd.

Naši agentje večinoma poslujejo z zahodnoevropskimi trgi. Razlog je plačilna disciplina in dejstvo, da so za mnoga proizvodna podjetja vzhodnoevropski trgi pomenili obvladljive trge, kjer so delovala neposredno. Zahodnoevropski trgi pa so veljali za zahtevne, zasičene in neobvladljive trge, zato so se tam lahko uveljavili agentje.

Sodelovanje z agenti je z ene strani posledica pomanjkanja načrtnega strateškega dela proizvajalcev na tem področju. Z druge strani pa mnoga podjetja izpričujejo izkušnje, da sami, bodisi na sejnih ali z uporabo elektronske pošte in interneta ali s poskusi direktnega kontakta s potencialnim odjemalcem, nikakor niso mogli vzpostaviti poslovnih odnosov. Predvsem na zahodnih trgih je prisotno nezaupanje v proizvajalce, ki ne izhajajo iz germanskih trgov in so zato uspešni neposredni kontakti zgolj redkost in bolj rezultat naključij kot pa rezultat načrtnega dela.

Agentje so praviloma specializirani za posamezni trg, saj je to v glavnem njihov domači trg, ki ga dobro poznajo in obvladajo, poznajo mentaliteto ljudi, poslovno kulturo in navade, jezik. Agentje imajo zveze, znanstva, predvsem pa so si pridobili zaupanje podjetij, ki jih zastopajo. Nekateri agentje združujejo dostave različnih proizvajalcev za iste ali različne odjemalce in tako poskrbijo za stroškovno učinkovitost pri logistiki. Nekateri posredniki opravljajo zbirne kontejnerske odkupe izdelkov različnih malih proizvajalcev in izvažajo tudi na trge drugih celin. Rezultati ankete (Priloga 7, Tabela 20) kažejo razloge, zakaj so vstopi na tuje trge s pomočjo posrednikov najbolj zaželeni. Podjetja se izogibajo samostojnega vstopa na tuje trge, ker je to:

- povezano z visokimi vstopnimi stroški (48,4 %),
- pomeni večje plačilno tveganje na nekaterih trgih (41,1 %),
- zahteva veliko znanja o administrativnih pogojih za začetek poslovanja (34,7 %),
- nosi s sabo več problemov pri dostavi, montaži in reševanju reklamacij (29,5 %).

Tuje trgovske verige kot možni način vstopa na tuje trge. Po rezultatih ankete (Priloga 7, Tabela 20) 16,7 % slovenskih podjetij sodeluje s tujimi trgovskimi verigami v tujini, bodisi v obliki proizvodnje in izvoza polproizvodov ali gotovih izdelkov. Slovenska podjetja, ki sodelujejo z velikimi tujimi trgovskimi verigami (Lutz, Ikea, Kika) kot podizvajalci ali proizvajalci gotovega pohištva ali polproizvodov, izkazujejo tako negativne kot pozitivne učinke tega sodelovanja. V tem odnosu igrajo bistveno vlogo stroški. Iz tega izhajajo **negativne** strani takega sodelovanja, saj zaradi nenehnega pritiska na cene podjetja praviloma poslujejo z nizkimi pokritji, kar vpliva na hitrost razvoja podjetja. Večini teh podjetij promet s tujo veliko trgovsko verigo predstavlja večinski delež letnega prometa, kar vodi v popolno odvisnost od enega samega naročnika. Taka podjetja praviloma ne razvijajo lastnih blagovnih znamk, zato si ob prenehanju sodelovanja zelo težko opomorejo. Čim bolj podjetja delujejo na segmentih, kjer je velika možnost nadomeščanja, tem bolj se povečujeta zamenljivost in ranljivost podizvajalcev.

Več velikih podjetij je želelo sodelovati s tujimi verigami in večina je to tudi poskusila. V obvladljivi bližini na trgih zahodne Evrope (predvsem Avstrija in Nemčija) je vstop v tuje trgovske verige omejevan z neformalnimi ovirami v obliki nenormalnih cenovnih pričakovanj. Med anketiranci velja prepričanje, da je razlog podcenjevanje v primerjavi s svojimi domačimi proizvajalci. Tisti, ki jim je uspelo prebiti te ovire, pa so skozi prakso spoznali, da je treba nenehno vlagati v razvoj, dolgoročno sodelovanje pa ni zagotovljeno. Naša podjetja so praviloma zgolj proizvajalci določenih komponent ali pa pohištva trgovske blagovne znamke, kar omogoča trgovcu velik pritisk na cene in pomeni veliko stopnjo ranljivosti in zamenljivosti.

Pozitivna stran takega sodelovanja pa je vsekakor, da odjemalci naročajo velike količine in proizvodne serije, da so relativno dobri plačniki, da so naročila konstantna in standardizirana, kar omogoča konstantno zasedenost proizvodnih linij. Posledica tega odnosa iz perspektive razvoja in organiziranosti podjetja je, da so prisiljena slediti tehnološkemu napredku, optimizaciji procesov, organizaciji dela in produktivnosti, sicer ne bi zmogla konkurenčnega boja znotraj sistemov dobav velikim odjemalcem. Tako sodelovanje predstavlja pozitiven zunanji pritisk na podjetje, da se nenehno prilagaja razmeram na trgu.

Tabela 24: Izbrani citati udeležencev v intervjuju na temo proizvodnja pohištva

O načinih vstopa na tuje trge
»Ti trgi nekdane skupne države niso tako idealni, kot mi mislimo«.

O tujih trgovskih verigah
»Tu so praktično trdnjave, v katere težko prodreš«.
»Sam pritisk na cene je bistveno višji«.
»Tudi odnosi so bistveno težji, ker si tam le številka in ne pomeniš nič«.
»Takemu kupcu, ki pride z več naročili ne rečeš ne. Če ne boš ti, bo nekdo drug«.
»Če se kar koli zgodi, smo zelo ranljivi. Čez noč«.
»To sodelovanje tudi nam pomaga, da smo vsak dan boljši«.

Legenda: Zaradi zajamčene anonimnosti vsebine pogovorov udeležencev v intervjuju avtorjev citatov ne navajam.

Vir: Intervjuji z udeleženci v raziskavi, 2009.

6.2.3 Rezultati analize vpliva Lesnine na področje proizvodnje in prodaje pohištva

Vpliv vstopa tujih trgovcev s pohištvom na slovenski trg s pohištvom. Pri tem vprašanju pri intervjuvancih izstopa predvsem pomen vpliva Rutarja, ki je s svojim velikim prodajnim salonom v Ljubljani prvi prenesel trende zahodnoevropske pohištvene trgovine na slovenska tla. V javnosti je prevladovala ocena, da so imeli slovenski proizvajalci dolgo zaščiten domači trg in na njem privilegiran položaj ter da bo prihod Rutarja potisnil cene domačih trgovcev pohištva navzdol. Po mnenju večine sogovornikov je Rutar trgovec z visoko stopnjo standardizirane ponudbe in težko obvladljivimi postopki reklamacije. Rutar je tipičen predstavnik germanskih trgovskih verig, pri katerih se je zadnjih 5 – 10 let bistveno spremenil odnos do malih trgov. V času zasičenosti njihovih matičnih trgov postaja vsak trg pomemben.

Več kot 50 % podjetij (Priloga 7, Tabela 24), ki so sodelovala v anketi, ocenjuje, da se vpliv tujih trgovcev s pohištvom v Sloveniji odraža predvsem skozi zniževanje cene pohištva in prodaje proizvodov neslovenskega porekla. To v 71 % navajajo predvsem mala podjetja. Več kot 40 % je mnenja, da imajo negativen vpliv na slovensko proizvodnjo pohištva, medtem ko 35 % meni, da na njih ne vplivajo, ker ne prodajajo isti ciljni skupini, predvsem zaradi ponudbe

nizko cenovnih programov pohištva. Pri tem izstopajo mikro podjetja, kjer jih je takega mnenja kar 50 %. Le 8,4 % anketiranih podjetij priznava tujim trgovcem s pohištvom pozitiven vpliv na slovensko proizvodnjo pohištva, predvsem z vidika pospeševanja konkurenčnosti.

Posledica prihoda Rutarja ter tržnega spopada med Lesnino in Rutarjem je bilo povečanje oglaševanja, spodbudile so se potrebe in želje, prestrukturirala se je prodaja, kar je pozitivno vplivalo na trg. Izjemno uspešen boj Lesnine je bil ključnega pomena za slovenski pohištveni trg. Povpraševanje se je povečalo, prihodki proizvajalcev so rasli, čeprav so se jim nekateri zaslužki iz preteklosti znižali. Po mnenju tako proizvajalcev kot trgovcev je bil prav to razlog, da vstop Rutarja in drugih tujih proizvajalcev in trgovcev ni predramil naših proizvajalcev.

Šele recesija in ekonomska kriza so končno za marsikatero podjetje prepozno, predramili večje proizvajalce pohištva, katere je recesija še najbolj prizadela. Brez krize do zasuka še dolgo ne bi prišlo. Le redki so dojeli, da današnja situacija na trgu ni problem trgovcev, pač pa je posledica globalizacije, v katero sta vključeni tako Slovenija kot Evropska unija.

Lesnina je z druge strani edino trgovsko pohištveno podjetje na področju Slovenije kot držav jugovzhodne Evrope, ki se je uspelo postaviti po robu vdoru germanskih trgovcev in celo prestopiti meje domačega trga. Na prihod konkurence je ustrezno reagirala, se konsolidirala in dojela, kaj je recept za uspešen konkurenčni boj. Lesnina se je zelo hitro prilagodila novim razmeram in spremembam na trgu. Konkurenca je Lesnino v tej borbi izostrila in izoblikovala ter jo prisilila v napredek. Danes Lesnini tako predstavniki domačih kot tujih proizvajalcev in trgovcev priznavajo, da je to trgovina, primerljiva z vsako evropsko trgovino, kar velja predvsem za velik Lesninin center na Brdu. Sami proizvajalci se sprašujejo, ali Lesnini danes lahko sledijo. Ob vstopu Rutarja so vsekakor sledili, toda vprašanje je, ali ji lahko sledijo v času krize, ko borba na trgu postaja vse bolj neusmiljena.

Primerjava Lesnine s tujimi trgovci ter vprašanje, kako se je Lesnina kot relativno majhno podjetje v primerjavi s tujimi trgovskimi verigami s pohištvom tako uspešno spopadla z njimi na samem trgu. Po pričevanju sogovornikov tuji trgovci s pohištvom zaradi obsega prodaje dosegajo veliko višje rabate, kakor jih dosega Lesnina. Tuji veliki trgovci obvladujejo globalizirano nabavo s centralnim skladiščenjem za veliko število trgovskih enot. Doseganje nižjih cen pri dobaviteljnih in višje marže je še posebej izrazito tam, kjer nabave potekajo preko nabavnih verig. V primerjavi z njimi je Lesnina mali kupec, ki je večinoma prisiljen kupovati preko posrednikov.

Svojo prednost na trgu je zato Lesnina gradila na področju cenovne konkurenčnosti, katero so zmogli predvsem zaradi obvladovanja stroškov. V Lesnini delajo z nižjimi stroški, kot to zmorejo tuje globalizirane verige. Poleg tega nižje rabate slovenski proizvajalci kompenzirajo z dobrim servisom v lastni režiji (montaža, prevozi, reševanje reklamacij). Lesnina niža stroške tudi z dostavo blaga direktno kupcu ali v trgovino, brez centralnega skladiščenja. Mnenje sogovornikov je, da Lesnina nikoli ne bi mogla biti tako uspešna, če bi poskušala oponašati tuje trgovce. Kot relativno majhno podjetje v primerjavi s tujimi trgovci, ki ne dosega enakih marž, ne bi bila uspešna, če bi imela višje stroške, togo organiziranost po vzoru velikih trgovskih verig in bolj standardizirano ponudbo. Prav ohlapna organizacija, hitre odločitve, stroškovna učinkovitost in prilagajanje ponudbe kupcem so ji omogočili uspešen boj s konkurenco in rast.

Po mnenju sogovornikov se med drugim Lesnina od tujih verig razlikuje po stopnji standardizacije ponudbe. V času krize izrazito raste segment prodaje za neznanega kupca, kjer prevladuje standardizirana ponudba pohištva, ki je vedno na zalogi. Tuji trgovci so svojo ponudbo prilagodili okusom svojega velikega matičnega trga. Malim jugovzhodnim trgovcem poskušajo diktirati iste trende in uveljavljati svoje standarde ter se niso pripravljali tem trgovcem prilagajati. To je posledica globalne centralizirane nabave. Kljub stroškovni učinkovitosti standardizacije so v Lesnini usmerjeni v kupca in se prilagajajo njegovemu povpraševanju in odzivom na prodajnem mestu. To je zelo pomembna točka razlikovanja od tujih trgovcev. Temu načinu dela Lesnine so se prilagodili tudi zastopniki tujih proizvajalcev, ki v Lesnini vse bolj prilagajajo ponudbo zahtevam povpraševanja kupcev. Tako je njihova ponudba v Lesnini veliko bolj prilagojena kupcem, kot je ponudba istega proizvajalca v drugih trgovskih verigah (Kika, Rutar), ki pohištvo tega proizvajalca nabavlja preko centralne nabave matičnega podjetja.

Ponudbo tujega pohištva pri slovenskih trgovcih, predvsem v Lesnini, so proizvajalci označili kot enega večjih problemov za slovensko proizvodnjo pohištva. Skoraj polovica (49,5 %) podjetij, ki so sodelovala v anketi (Priloga 7, Tabela 23), izpostavi negativni vpliv Lesnine na domačo proizvodnjo zaradi uvoza poceni proizvodov iz drugih držav. To mnenje posebej prevladuje pri velikih podjetjih (71,4 %). Podjetja z izkušnjami sodelovanja z Lesnino, poudarjajo tudi negativni vpliv, ki ga ima vodilni položaj Lesnine na trgu, ki ji daje veliko pogajalsko moč (62,1 %) ter negativni vpliv na domačo proizvodnjo z uvozom poceni proizvodov iz drugih držav (55,2 %). Vse skupaj se po mnenju sogovornikov odraža v prevelikih zahtevah do domačih dobaviteljev, vpliva na zniževanje cen pohištva in podrejen položaj slovenskih proizvajalcev. Iz tega sledi očitek favoriziranja tujih blagovnih znamk.

Predstavniki proizvajalcev so mnenja, da je povečana ponudba tujega pohištva pri slovenskih trgovcih posledica višjih marž, kot jih dosegajo domači trgovci pri ponudbi pohištva domačih proizvajalcev. Vendar sogovorniki poudarjajo, da v današnjem procesu prodaje vprašanje marž ne bi več smelo biti najbolj pomembno. Namreč, poleg pomena prilagodljivosti in proizvodnji za znanega kupca ima veliko vrednost delitev dela in stroškov med dobaviteljem in trgovcem pri logistiki, prevozu, montaži, skladiščenju itd..

Kljub pomanjkanju prednosti pri servisnih storitvah pa vse večja prednost nekaterih tujih dobaviteljev izhaja iz tega, da so začeli uvajati nove standarde prodaje in obdelave prodajnega mesta. Več vlagajo v aktivnosti svojih predstavnikov na terenu, v prodajna mesta, v marketing, v delo s prodajalci. Če pri tem trgovec dosega višjo maržo ob konkurenčnih cenah, je razumljivo, da tak dobavitelj dobi več možnosti pri trgovcu. Nekaj sogovornikov pa je le mnenja, da ponudba tujega pohištva v slovenskih trgovinah deluje spodbudno, kajti če se ne bodo naučili konkurirati na domačem trgu, potem bo na tujih trgih še težje. To je dobra priložnost, da se od tujih dobaviteljev učijo predvsem marketinških pristopov, ki so za pridobivanje kupcev velikega pomena. Pred časom je prodaja potekala brez kakršnih koli naporov. V času zaostrene borbe na trgu pa se je to spremenilo. Tržno usmerjeni domači proizvajalci morajo prilagajati tržno strategijo delovanju konkurence. Njihova uspešnost na trgu je vse bolj v njihovih rokah. Čeprav se nekateri zavedajo, da si morajo v Lesnini svoj prostor izboriti sami, in da je končna odločitev v rokah kupcev, si kljub temu želijo, da bi jim Lesnina v

tem konkurenčnem boju znotraj trgovine bolj pomagala s spremembo politike stimulacije prodajalcev glede na prodajo pohištva različnih proizvajalcev in dodelitvijo večje kvadrature za pohištvo domačih proizvajalcev.

Vprašanje »patriotizma« oziroma načrtne podpore domačih dobaviteljev v prodajnem programu trgovskih pohištvenih verig se je izpostavilo v pogovorih s predstavniki velikih podjetij. Sogovorniki poudarjajo, da je treba upoštevati tistega, ki denar troši in to so predvsem slovenski kupci. S prodajo tujega blaga naj bi trgovci pospeševali padec proizvodnje, s tem vplivali na povečanje nezaposlenosti in posledično na zmanjševanje kupne moči. Pomanjkanje »patriotizma« tako povezujejo s širšimi družbenimi in ekonomskimi posledicami. Zagovorniki tega mnenja kot primer podajajo tuje trgovske verige, ki na vseh tujih trgih nastopajo pretežno s svojimi domačimi proizvajalci. Proizvodi domačih proizvajalcev zasedajo predvsem kategorije ponudbe srednjega in višjega cenovnega razreda. Nižji cenovni razred pa se pretežno izdeluje na azijskih trgih, v proizvodnih obratih Poljske, Romunije pa tudi Slovenije.

Predstavniki tujih trgovcev in proizvajalcev pa so mnenja, da načrtnega protekcionizma in patriotizma ni, kar je pokazala prav Ikea, ki je s svojo globalizacijo nabave povzročila zapiranje marsikaterega pohištvenega obrata na Švedskem. Kljub poudarjanju smeri švedskega dizajna sta bila vodilna motiva nižanje stroškov in posledično dobre cene za potrošnike. Razlogov, ki pa botrujejo strategiji tujih trgovcev, da na tuje trge vstopajo pretežno s ponudbo proizvajalcev matičnega trga, je več. S ponudbo proizvodov iz matične države se nemški trgovec na tujem trgu diferencira od ponudbe lokalnega trga. Predpostavlja namreč, da so domači proizvajalci dovolj dobro zastopani v ponudbi domačih trgovcev. Vsekakor ni zanemarljiv motiv tudi uspešnost in utečenost preteklega sodelovanja, ki je ustvarilo zaupanje, varnost in medsebojno podporo v nastopu na tujem trgu. Patriotizem je tako zgolj posledica predvsem smotrnih poslovnih strategij.

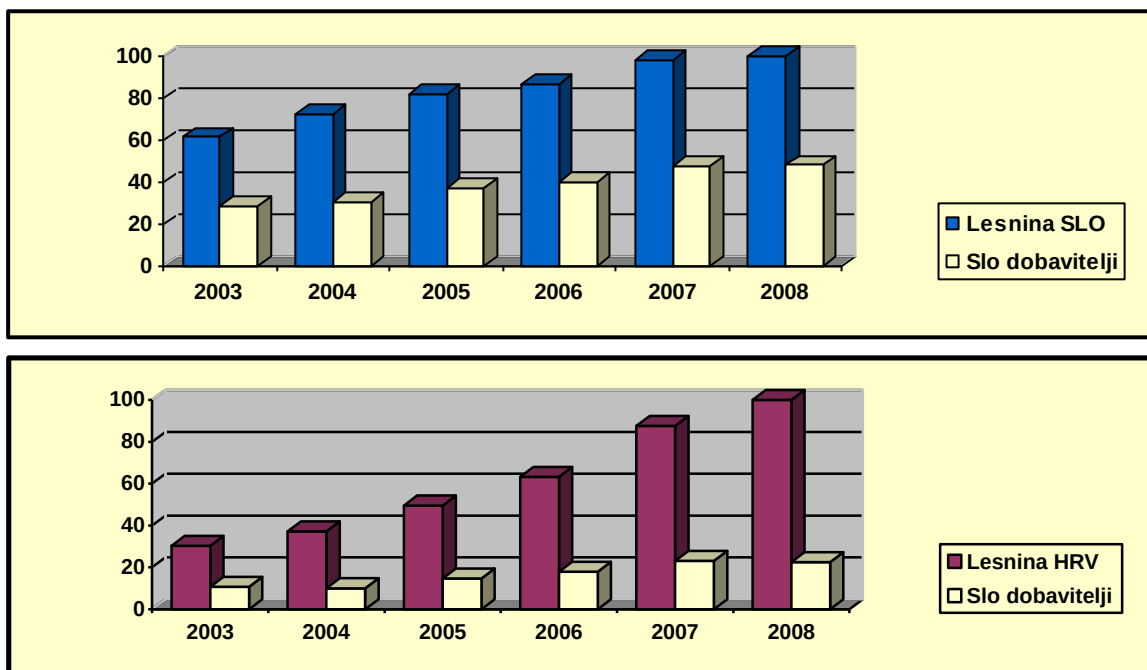
Predstavniki tujih proizvajalcev menijo, da Lesnina ne zmanjšuje namenoma količine slovenskih proizvajalcev, pač pa se le prilagaja povpraševanju. V končni fazi je kupec tisti, ki ima možnost izbire in ki mu nihče ne preprečuje, da svoje domoljubje izkazuje z nakupi pohištva domačih proizvajalcev. Lesnina daje enake možnosti vsem dobaviteljem, domačim in tujim. Vse ostalo je v rokah samih dobaviteljev, prodajalcev in vsekakor kupcev. Lesnina se s svojo raznovrstno ponudbo domačega in tujega blaga diferencira tako od ponudbe tujih trgovcev, kot tudi od ponudbe drugih domačih trgovcev in celo od ponudbe domačih proizvajalcev, ki večino svojih proizvodov ponujajo kupcem mimo trgovskih verig.

Delež prodaje slovenskih proizvajalcev v Lesnini na področju Slovenije je prikazan v Sliki 2, kjer je razvidno, da rahlo, toda konstantno raste in se približuje 50 odstotkom. Rast slovenskih proizvajalcev na matičnem trgu bolj ali manj uspešno sledi rasti Lesnine. Drugačna situacija pa je na hrvaškem trgu, kjer konstantni padec deleža prodaje slovenskih proizvajalcev kaže, da slovenski proizvajalci očitno ne prepoznavajo problemov, ob tem pa izgubljajo cenovno vojno in ne sledijo marketinškim prijemom tujcev ter se prepočasi prilagajajo razmeram na trgu. Le nekaj slovenskih proizvajalcev je začelo prilagajati tržno strategijo delovanju konkurence. Večina pa je v procesu prodaje premalo aktivna in zato

konstantno izgublja že dosežene pozicije. Proizvajalci še vedno delujejo v prepričanju, da slovenski potrošnik išče slovensko pohištvo ali zaradi pripadnosti ali pa zaradi mnenja, da bodo storitve in reklamacije kvalitetnejše rešene. Če to še velja za slovenski trg, pa na tujem trgu, kar Hrvaška nedvomno je, stojijo glede odnosa kupcev do njihove blagovne znamke na podobnih izhodiščih kot drugi tuji dobavitelji.

Intervjuvanci iz podjetij, ki sodelujejo z Lesnino, vse bolj ugotavljajo, da je rast deleža tujih proizvajalcev treba iskati prav v metodah pristopa predstavnikov tujih dobaviteljev na terenu. Danes se bje nova vrsta spopada na trgu, v katerega so vključeni sami proizvajalci, boj za kupca na samem prodajnem mestu med aktivnimi in pasivnimi udeleženci na trgu. Uspeh tega spopada je odvisen od konkurenčnosti cen primerljivih artiklov in rezultatov različnih aktivnosti na področju obdelave prodajnega mesta in sodelovanja v marketinških akcijah (sistematično delo na prodajnih mestih, ureditev prodajnega prostora, izobraževanje prodajalcev, skupna vlaganja v marketing, iskanje novih idej in iniciativ za nove izdelke itd.). Če na tem področju naši proizvajalci ne bodo spremenili svojega pristopa, bo Hrvaška dober pokazatelj, kaj se šele lahko zgodi na trgih, kjer slovenskih blagovnih znamk kupci sploh ne poznajo.

Slika 2: Delež prihodkov slovenskih dobaviteljev glede na skupne prihodke podjetja Lesnina d.d. v Sloveniji in na Hrvaškem v letu 2008



Legenda: Skupni prihodki v letu 2008 predstavljajo indeks 100.

Vir: lastna analiza na osnovi internih podatkov Lesnine in Ajpesa

Motive in interes za sodelovanje z Lesnino izkazujejo v intervjujih predvsem večji proizvajalci, kajti vsaka večja serijska proizvodnja zahteva velike odjemalce, ki podjetju zagotavljajo normalno prodajno kontinuiteto. Za hiter prodor na trg se je vsekakor najbolje vključiti v trgovski sistem, ki je velik odjemalec in ki omogoča lažje planiranje celoletne proizvodnje ter enostavnejše logistične procese. Motive sodelovanja z Lesnino vidijo sogovorniki tudi v tem, da proizvajalcem z lastno blagovno znamko omogoča neposreden stik s kupci tako v postopku proizvodnje kakor s poprodajnimi storitvami, kar omogoča proizvajalcu,

da sam skrbi za izgradnjo svojega dobrega imena. Tako je veliko bolj motiviran za čim hitrejšo in kvalitetnejšo odpravljanje vseh morebitnih težav. Podjetja z izkušnjami sodelovanja z Lesnino si želijo boljši status slovenskih proizvajalcev in še boljše sodelovanje na področju skupnega načrtovanja novih izdelkov in programov, prodajnih akcij, oglaševanja in urejanja razstavnih površin.

Za več kot polovico podjetij (51,7 %), ki poslujejo z Lesnino, ima to sodelovanje velik pomen za rast njihovega podjetja (Priloga 7, Tabela 23). Več kot 40 odstotkov podjetij poudarja, da Lesnina zaradi nenehnega stika s kupci lažje zaznava trende in potrošnikove potrebe. Okrog 20 odstotkov podjetij pa se zaveda, da Lesnina pri vstopu na tuji trg prevzema investicijska tveganja ter proizvajalcem znižuje stroške vstopa. Proizvajalci vidijo pomen sodelovanja z Lesnino tudi pri vstopih na trge nekdanje skupne države, saj tam vlada nezanesljiv trg in plačilna nedisciplina. Sodelovanje z Lesnino pomeni za proizvajalce večjo finančno varnost. Podjetja pa še bolj poudarjajo pomen Lesnine pri osvajanju novih, oddaljenih in težje obvladljivih trgov. Med podjetji, ki so sodelovala v raziskavi, skoraj polovica v sodelovanju z Lesnino ustvari med 30 in 50 odstotkov svojih prihodkov.

Prav zaradi pomena vloge Lesnine za slovenske proizvajalce vlada tudi skrb, da bi Lesnino prevzela kakšna tuja trgovska pohišvena veriga. To skrb izpostavlja 48,3% anketiranih podjetij, ki sodelujejo z Lesnino. Večina sogovornikov je mnenja, da bi imel prevzem Lesnine s strani tuje trgovske verige negativne posledice za slovenske proizvajalce pohištva, za katere je bistvenega pomena možnost umeščanja domačih blagovnih znamk in proizvodov domačega izvora v močni distribucijski verigi, ki omogoča tudi širjenje izven meja domače države. Če bi prišlo do prevzema Lesnine s strani tuje trgovske verige, bi bili večji slovenski proizvajalci prisiljeni postati dobavitelji poceni pohištva velikim tujim nakupovalnim verigam in se usmeriti v razvoj izdelkov z nižjo dodano vrednostjo. Razsežnost te problematike pa je odvisna od načina in motivov prevzema ter odnosa do same blagovne znamke Lesnina in njenih specifičnih prednosti, katerih del je tudi način sodelovanja in ponudba slovenskih proizvajalcev pohištva.

Sogovorniki v globinskih intervjujih navajajo vrsto **specifičnih prednosti Lesnine** kot motiv za sodelovanje. Pohvale na ravni podjetja se nanašajo na Lesninino velikost, moč blagovne znamke, število in urejenost salonov, odpiranje novih trgov in novih prodajnih poti ter prodajno in tržno prodornost. Sledijo pohvale na račun strokovno usmerjenega in kontinuiranega procesa izobraževanja prodajalcev, analitike prodaje in globalnih izkušenj, ki se smiselno aplicirajo pri samem poslovanju Lesnine in dobaviteljev. V času zaostrene gospodarske situacije in povečanja plačilne nediscipline izstopajo tudi pohvale na račun rednega plačevanja obveznosti.

Proizvajalci in celo trgovska konkurenca izpostavljajo kot izhodiščno konkurenčno prednost Lesnine širše vodstvo in dva posameznika, direktorja Lesnine Hrvaška (g. Rajko Magdalenc) in predvsem generalnega direktorja (g. Bojan Papič). Podjetja poudarjajo strokovnost vodstva, njihovo homogenost, operativnost, komunikativnost in nenehno dostopnost ter sposobnost sprotnega prilagajanja, kar kaže na dovzetnost za novosti in pripravljenost za reševanje

kakršnihkoli težav. Sogovorniki poudarjajo njihov pozitiven individualni pristop pri poslovanju s podjetji. Člani vodstva pokrivajo več funkcij, imajo več stika s strankami, so dobro seznanjeni z dogajanjem na trgu in v trgovini, zato so bolj fleksibilni pri odločitvah. Generalnega direktorja označujejo kot vizionarja, gonilno silo podjetja, človeka z izredno dobrim občutkom za odločitve, ki vedno najde pravo pot in zna usmerjati ljudi. Je racionalen, skromen, zagnan. Nekateri ga uvrščajo med najboljše menedžerje v Sloveniji, s posrečeno sinergijo izobrazbe in občutka za posle.

Tabela 25: Izbrani citati udeležencev v intervjuju na temo vpliva Lesnine na proizvajalce pohištva

O vplivu tujih trgovcev s pohištvom na slovenski pohištveni trg »Takrat je bil ravno čas enormnih dvigov prodaje«. »Povpraševanje je takrat tako naraslo, da je bilo za vse dovolj«. »Od vstopa Rutarja do recesije je prodaja vztrajno rasla«. »Lesnina je uspela, ker ima zdrav menedžment, ki se hitro prilagaja izzivom časa«. O ponudbi tujega pohištva pri slovenskih trgovcih »Nekateri proizvajalci preveč pričakujejo, premalo sami naredijo. Vprašajo naj se, kaj moram narediti, da bom bolj konkurenčen, da se bo Lesnina odločila za mene«. »Ne smemo se slepiti, da so, če nam gre slabše, za vse krivi tujci, ker jih je Lesnina sprejela. Mercator jih nima. Zakaj nam potem v Mercatorju ne gre bolje?«. »Lesnini ne moreš zameriti, da jih je spustila notri, delati moraš na tem, da dokažeš sebi in njim, da si boljši«. O vprašanju »patriotizma« »Avstrijci, kamor koli gredo čez mejo, vlečejo in poskrbijo najprej za svoje«. »Nisem pristaš vpletanja nacionalnih čustev v poslovno sfero«. »Domoljubje se neke mora končati«. O deležu prodaje slovenskih proizvajalcev v Lesnini »Vidimo, da moramo biti konstantno v trgovinah, konstantno izobraževati prodajalce«. »Veliko premalo obdelujemo prodajno mesto«. O motivih in interesu za sodelovanje z Lesnino in vodstvenem kadru »To je najenostavnejši vstop na tuji trg, kjer še nismo prisotni«. O vodstvenem kadru Lesnine »Taki ljudje manjkajo tudi v vrstah drugih slovenskih trgovcev«. »On bi bil kjerkoli dober, tudi če bi proizvodnjo prevzel«.

Legenda: Zaradi zajamčene anonimnosti vsebine pogovorov udeležencev v intervjuju avtorjev citatov ne navajam.

Vir: Intervjuji z udeleženci v raziskavi, 2009.

SKLEP

Slovenska pohištvena industrija ima dolgo tradicijo proizvodnje, toda relativno kratko tradicijo na področju samostojnega trženja proizvodov na tujih trgih. Pred osamosvojitvijo so proizvode slovenskih proizvajalcev na tuje trge plansko usmerjali na ravni državnih podjetij, ki so uravnavala zunanjetrgovinsko menjavo. Tako je prodaja pohištva na tujih trgih potekala s posredovanjem podjetij, kot je npr. Slovenijales, pa tudi Lesnina. V času po osamosvojitvi je zato večini proizvajalcev manjkalo lastnega znanja na področju zunanjetrgovinskega poslovanja. Trg Jugoslavije, ki je bil vedno primarni trg slovenskih proizvajalcev, pa je bil zaradi političnih razmer ponekod izgubljen začasno, drugje pa je še danes. Liberalizacija trga in odpiranje meja sta tako marsikaterega velikega slovenskega proizvajalca pohištva postavila pred nerešljive ovire, ki so bile posledica pomanjkanja znanja in izkušenj. Slovenski trg zaznamuje tudi majhnost, ki ne omogoča tiste kritične mase proizvodnje, s katero bi lahko uspešno konkurirali na globalnem trgu. Medtem ko so novo nastajajoča manjša podjetja tako doma kot v tujini vsako po svoje iskala poslovne priložnosti in zasedala tržne niše, so se velika podjetja

večinoma otepala bremen preteklosti na proizvodnem področju (zastarela tehnologija, ki nase veže preveč zaposlenih) in se spopadala s problemi na področju trženja.

Lesnina je eden redkih pohištenih veletrgovcev, ki mu je uspelo, kljub temu da ne prihaja z razvitega evropskega področja, postaviti se po robu tujim trgovcem na domačem trgu in prestopiti meje matične države z najbolj razvito obliko vstopa – investicijsko obliko internacionalizacije – ter kljub konkurenci lokalnih in tujih trgovcev postati vodilni pohišteni trgovec na hrvaškem trgu.

V magistrski nalogi sem analiziral in definiral vpliv Lesnine na slovensko pohišveno industrijo ter identificiral pomen, ki ga ima sodelovanje slovenskih proizvajalcev pohištva z Lesnino pri vstopu na tuje trge. Zastavljeni cilji naloge so bili: z empiričnim pristopom potrditi ali zavreči tezo, da sodelovanje z Lesnino za slovenske proizvajalce pohištva predstavlja:

- možnost ohranitve doseženih pozicij na domačem trgu,
- ohranitev in razvoj lastnih blagovnih znamk,
- obetaven način vstopa na trge izbranih držav srednje in jugovzhodne Evrope.

Rezultati raziskovalne naloge, nastali na osnovi analize dostopnih sekundarnih podatkov in analize primarnih podatkov, pridobljenih z anketo med proizvajalci pohištva ter globinskimi intervjuji s predstavniki tako proizvajalcev kot trgovcev, definirajo teze o vplivu Lesnine na slovenske proizvajalce pohištva.

Prva v nalogi zastavljena **teza, da sodelovanje z Lesnino za slovenske proizvajalce pohištva predstavlja možnost ohranitve doseženih pozicij na domačem trgu**, se je skozi raziskovalno nalogo **v celoti potrdila**. Strategija ponudbe Lesnine na domačem trgu sloni prav na ponudbi pohištva domačega izvora, saj delež prihodkov od prodaje proizvodov slovenskih proizvajalcev že vrsto let rahlo, toda konstantno raste in trenutno dosega nekaj manj kot polovico celotnega prometa Lesnine na področju Slovenije.

Zaradi povečanja vloge trgovskih verig pri vse večjem zaostrovanju konkurenčnega boja in vse bolj izrazitih posledicah ekonomske krize je za večje proizvajalce pohištva postal dostop do velikih prodajnih površin trgovcev, specializiranih za prodajo pohištva, življenjskega pomena. Le tako bodo lahko zaposlili svoje proizvodne kapacitete. Mali slovenski trg, z enim do dvema trgovskima verigama, ki ponujata proizvode domačih proizvajalcev, je bolj primeren za srednje velika podjetja, katera so dovolj velika, da kritično maso prodaje dosega že na domačem trgu. S pomočjo Lesnine lahko slovenski proizvajalci pohištva pokrivajo področje velikoserijske, toda individualizirano usmerjene proizvodnje kvalitetnega pohištva za znanega in vse bolj zahtevnega kupca, ki zahteva ne samo kakovostne izdelke, pač pa vse bolj kvalitetne spremljajoče storitve (izdelava po meri, montaža, dostava itd.). To pa je tudi področje, kjer so slovenski proizvajalci težko nadomestljivi in jim tuji proizvajalci težje konkurirajo.

Ponudba pohištva domačih proizvajalcev pa je pomembna tudi za Lesnino, ker se mora na domačem trgu razlikovati od konkurence, tako domače kot tuje, tako od malih kot velikih trgovcev. Zato mora imeti ustrezno razmerje ponudbe različnega izvora. Od tujih trgovcev se

diferencira s ponudbo domačih izdelkov, od domačih trgovcev se diferencira s ponudbo tujih izdelkov. Prav zaradi tega prepletanja medsebojnega konkuriranja bodo slovenski proizvajalci težko dosegli večji delež, kot ga dosegajo danes. Če bi želeli doseči večji delež v Lesnini, bi se morali podati v boj tudi za kupce, ki jim blagovne znamke slovenskega porekla niso primarnega pomena. To je predvsem velik segment kupcev cenejšega, diskontnega pohištva, pa tudi kvalitetnega, toda cenovno konkurenčnega pohištva zahodne proizvodnje. Da bi to dosegli, bi morali slovenski proizvajalci predvsem povečati cenovno konkurenčnost svojih izdelkov.

Druga v nalogi zastavljena **teza, da sodelovanje z Lesnino za slovenske proizvajalce pohištva predstavlja možnost ohranitve in razvoja blagovnih znamk**, se je skozi raziskovalno nalogo prav tako **v celoti potrdila**. Način prodaje Lesnine na slovenskem trgu je usmerjen prav v strategijo poudarjanja slovenskih blagovnih znamk, kar proizvajalcem omogoča, da ohranijo in razvijajo lastne blagovne znamke. Ne samo zaradi relativno velike zvestobe slovenskega kupca, pač pa tudi zaradi specifičnih prednosti pred ponudbo tujih trgovskih verig ter zaradi načina nižanja stroškov na račun prenašanja stroškov dostave, montaže, reševanja reklamacij, na samega proizvajalca. Ta način delitve procesov prodaje je v interesu tudi domačih proizvajalcev, saj jim omogoča neposredni stik s kupci, kar pa jim spet omogoča, da skrb za dobro ime podjetja ter blagovnih znamk obdržijo pretežno v svojih rokah. V Lesnini vlada na tem področju prodaje sinergija interesov med trgovcem in proizvajalcem. Lesnini je v interesu marketinško podpirati prodajo pohištva uveljavljenih blagovnih znamk, kajti čim več pohištva bodo proizvajalci prodali skozi Lesninino verigo, tem bolj bodo navezani na Lesnino in tem manj bo konkuriranja skozi lastne in druge prodajne poti. Lesnina pa je za razvoj blagovnih znamk slovenskih proizvajalcev še toliko bolj pomembna, ker je danes vstop v velike tuje trgovske verige izredno težaven, posebej z lastnimi blagovnimi znamkami, kar bi omogočalo doseganje višje dodane vrednosti in zmanjševalo riziko zamenljivosti z drugimi konkurenti na trgu.

Tudi tretja **teza, da sodelovanje z Lesnino za slovenske proizvajalce pohištva predstavlja obetaven način vstopa na tuje trge izbranih držav srednje in jugovzhodne Evrope**, v celoti **drži**. Vrata Lesnine so za domače proizvajalce na hrvaškem in drugih tujih trgih, na katere bodo vstopali, na široko odprta. V Lesnini imajo slovenski proizvajalci določene prednosti pred tujimi proizvajalci, predvsem na nivoju že utečenega poslovnega odnosa, z utečenim načinom dela, znanstvi, zaupanjem, skupnim interesom večanja prodaje in pogojev, ki iz tega izhajajo. Koliko bodo to možnost proizvajalci izkoristili, pa je pretežno v njihovih rokah.

Podajanje v boj z nizkocenovnimi izdelki Vzhoda, kakor s konkurenco z Zahoda, pa na plan prinese vse, kar naše proizvajalce tudi drugače omejuje, da bi se bolj uveljavili na tujih trgih, kot je primer v Lesnini na Hrvaškem. Na tujem trgu ni prednosti, ki jih prinašajo domači kupci, in ni posebne naklonjenosti slovenskim blagovnim znamkam, kot je to na domačem trgu. Mnogi so napačno domnevali, da je hrvaški trg tako rekoč domači trg in da je sodelovanje z Lesnino le razširitev istega načina ponudbe na sosednji trg. Raziskava kaže, da se slovenski proizvajalci s težavo prilagajajo specifikam tujega trga, nastopu tuje konkurence, diferenciaciji in prilagoditvi ponudbe. Lesnina je boj z drugimi trgovci lahko dobila le z drugačnostjo, ki je temeljila na stroškovni učinkovitosti in cenovni konkurenčnosti, predvsem

pa na strategiji diferenciacije ponudbe, prilagojeni specifikam samih mikro področij. Naši proizvajalci, razen redkih izjem, temu težko sledijo.

Priložnosti na tujem trgu so za proizvajalce odvisne od vrste dejavnikov. Ob povečanem pomenu samega prodajnega mesta pa je uspeh v Lesnini, in ne samo v Lesnini, tako na domačem kot tujih trgih odvisen tudi od tega, ali bodo proizvajalci uspeli:

- posodobiti proizvodnjo, kar bi jim omogočalo zniževati stroške,
- slediti trendom in izdelovati kvalitetno pohištvo,
- razvijati zanimive prodajne programe in modne izdelke tudi v nižjem cenovnem razredu,
- spremljati delovanje konkurence, uvajati nove marketinške pristope in izvajati različne prodajne akcije,
- doseči večjo fleksibilnost in inovativnost na vseh področjih delovanja, predvsem na področju trženja in obdelave prodajnega mesta.

S takim pristopom bi sodelovanje z Lesnino slovenskim proizvajalcem omogočilo hiter prodor na trge, kjer do sedaj še niso prisotni, z manjšimi poslovnimi riziki vstopa, brez velikih finančnih naložb in obdelave trga.

Znotraj pohištvene panoge so se v preteklosti in se bodo v prihodnosti pojavljali zmagovalci in poraženci. Zmagovalci bodo tisti, ki bodo znali prepoznati nova pričakovanja potrošnikov ter bodo sposobni ponuditi take izdelke in storitve na način, ki bodo ta pričakovanja najboljše zadovoljila. Ugotovitve raziskovalne naloge so, da lahko Lesnino, še posebej na hrvaškem trgu, uvrstimo med zmagovalce. V kolikor se bodo temu prilagodili tudi slovenski proizvajalci, pa jim sodelovanje z Lesnino lahko zagotovi dolgoročno uspešno in stabilno poslovanje.

Nedavna zamenjava lastništva Lesnine naj ne bi vplivala na izsledke moje naloge. Lesnino je v juliju 2010 prevzel Lutz, drugi največji pohištveni trgovec na svetu. Po zagotovitvah predstavnika novih lastnikov in direktorja Lesnine se v podjetju zaradi spremembe lastništva ne bo veliko spremenilo. Podjetje bo še dalje poslovalo pod blagovno znamko Lesnina in z istim vodstvom. Ljubljana bo postala regionalni center za širitev Lutza pod blagovno znamko Lesnina na balkanske trge, tako da ne bo sprememb niti v politiki internacionalizacije. Pričakovati pa je spremembe pri nabavi nizkocenovnega diskontnega pohištva, kjer zaradi svojega obsega nabave Lutz dosega nižje cene. Višje marže ob sedanji stroškovni učinkovitosti in nespremenjenih cenah pohištva bodo omogočile Lesnini večjo akumulacijo kapitala in posledično hitrejše širjenje na trge jugovzhodne Evrope, kar je nenazadnje tudi v interesu slovenskih proizvajalcev pohištva. Vse druge ugotovitve, ki sem jih podal v magistrski nalogi glede vloge slovenskih proizvajalcev pohištva v Lesnini, naj bi veljale tudi v okviru novega lastništva.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES. (2009). *Zaključni računi gospodarskih družb vključenih v raziskavo od leta 1997 do 2008 v elektronski obliki*. Ljubljana: AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
2. Akehurst, G., & Alexander, N. (1997). *The internationalisation of Retailing*. London, Portland: Frank Cass.
3. Alexander, N. (1997). *International Retailing*. Oxford, Malden (MA): Blackwell.
4. Amato, H. L., & Amato, H. C. (2009). Changing retailer power and performance in distribution channels. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(12), 1057–1076.
5. Arnold, J. S. (2002). Lessons learned from the world's best retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(10), 562–570.
6. Arnold J. S., & Narang, L. M. (2000). Market entry effects of large format retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(4/5), 139–154.
7. Bajt, D., & Ferjančič, I. (2004). V Rutarju le pet odstotkov slovenskega blaga. Odmevi iz gospodarstva. *Lesarski Utrip*, (10), 8–9.
8. Bartlett, C., & Ghosal, S. (1995). *Transnational Management* (2nd ed.). Chicago: Irwin.
9. Bennett, R. (1995). *International Marketing*. London: Kogan Page Ltd.
10. Bertonec, M. (2007, 6. dec.). V boj za Lesnino tudi domači dobavitelji. *Finance*, str. 7.
11. Bradley, F. (1991). *International marketing strategy*. Hertfordshire: Prentice Hall.
12. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Burja, A. (2005). Razvoj lesne industrije je naša razvojna priložnost. *Les, revija za lesno gospodarstvo*, 57(3), 49.
14. Cateora, P., & Graham, J. (2008). *International Marketing* (13th ed.). New York: McGraw–Hill.
15. Cekin.si. (2009). *Ikea tudi v Sloveniji?* Najdeno 8. maja 2009 na spletnem naslovu http://cekin.si/clanek/za_dom_in_druzino/ikea-tudi-v-sloveniji.html
16. Czinkota, M., & Ronkainen, I. (1998). *International Marketing* (5th ed.). Fort Worth: Dryden Press.
17. CIC – Center za mednarodno konkurenčnost. (2004a). *Analiza slovenskega izvoza lesne industrije*. Ljubljana: CIC – Center za mednarodno konkurenčnost.
18. CIC – Center za mednarodno konkurenčnost. (2004b). *Analiza slovenskega izvoza pohištvene industrije na trge nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: CIC – Center za mednarodno konkurenčnost.
19. CIC – Center za mednarodno konkurenčnost. (2004c). *Vsebinska analiza izvozne sposobnosti slovenskih pohištvenih podjetij*. Ljubljana: CIC – Center za mednarodno konkurenčnost.
20. Čater, T. (2000). Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 46(4), 505–520.
21. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Čater, T. (2007). Oblike konkurenčne prednosti in njihov vpliv na uspešnost podjetja. *Akademija MM 2007*. Najdeno 26. aprila na spletnem naslovu: <http://www.dmslo.si/media/abstract.t.cater.pdf>

23. Data fokus d.o.o. (2009). *Izvoz na Trg ExYu 2009*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.data-fokus.net/>
24. Drucker, P. F. (1973). *Management: task, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
25. Dubrovski, D. (1998). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
26. Evropska komisija (2010). *Dokument*. Najdeno oktobra 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/furniture/index_sl.htm
27. Finance.si. (2001). Josef Rutar. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.finance.si/3615/Josef_Rutar_Konkurenca_nam_krade_letake
28. Finance (2009, 29. maj). *TOP 101, Slovenska podjetja*, (102), 43.
29. Germ, M.E. (2001). Mesto trgovine v razvojni strategiji Slovenije. *Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje?* Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana.
30. GfK Croatia. (2008). *Omnibus istraživanje – Namještaj*. Zagreb: GfK Croatia.
31. Guy, C. (2001). Internationalisation of Large-format retailers and leisure providers in western Europe: planning and property impact. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(10), 452–461.
32. GVIN. (2009). *Poslovne informacije GVIN*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/>
33. GZS. (2009). *Katalog slovenske pohištvene industrije*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/katalogi>
34. GZS, SKEP – Analitska skupina GZS. (2009). Ocena in analiza tekočih gospodarskih gibanj. *Konjunktura gibanja*, 17(1), 3–13.
35. GZS, Združenje lesne in pohištvene industrije. (2008). *Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije v letu 2007*. Ljubljana: GZS, Združenje lesne in pohištvene industrije.
36. GZS, Združenje lesne in pohištvene industrije. (2009). *Informacija o poslovanju lesne in pohištvene industrije v letu 2008*. Ljubljana: GZS, Združenje lesne in pohištvene industrije.
37. Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*. New York, (13), 135–144.
38. Harrison, A., Dalkiran, E., & Elsey, E. (2000). *International Business*. New York: Oxford University press.
39. Harvey Norman. (2009). *Company Profile*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.harveynormanholdings.com.au/pdf_files/Company_Profile_Oct2008.pdf
40. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing* (3th ed.). Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
41. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik .
42. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: GV založba.
43. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
44. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnih trgov in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Hunger, D., & Wheelen, T. (1995). *Strategic Management* (5th ed.). Reading, USA: Addison - Wesley Publishing Company, INC.
46. Ikea. (2009). *Facts & Figures*. Najdeno 7. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://franchisor.ikea.com/showContent.asp?swfId=facts1>
47. Intervjuji z udeleženci v raziskavi (interno gradivo). 2009.
48. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Ješovnik, P. (2001). *Osnove mednarodnega trženja: skripta*. Koper: Visoka šola za management.

50. Jordanov, D. (2009, 9. februar). Iskanje poti na tuje trge. *Podjetnik*. Najdeno 16.04.2009 na spletnem naslovu: http://www.data.si/index.php?Task=news&news_id=140
51. Jurše, M. (1997). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
52. Kaučič, P. (2007, 15. januar). Gremo na tuje trge. *Podjetnik*. Najdeno 24. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=3283>
53. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta Maribor.
54. Kika. (2009). *Kika Group*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://franchise.kika.com/cgi-bin/franchise.php?id=group>
55. Kotler, P. (1996) *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
56. Kovač, J. (2001). Trendi slovenske trgovine v gospodarskih gibanjih. *Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje?* Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana.
57. Kuratko, D. F., & Hodgets, R.M. (1995). *Entrepreneurship, a contemporary approach* (3rd ed). Fort Worth: The Dryden Press.
58. Leonidou, C. L., (1995a). Export barriers: Non-exporter's perceptions, *European marketing Review*, 12(1), 4–25.
59. Leonidou, C. L. (1995b). Export stimulation: A non-exporter's perspective, *European Journal of Marketing*, 29(8), 18–36.
60. Lesnina d.d. (2000). *Dolgoročna razvojna strategija Mi Lesnina d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Lesnina d.d.
61. Lesnina d.d. (2007). Razvojna stopnja trgovine v Sloveniji v primerjavi z Evropo. *Strateška konferenca podjetja Lesnina*. Krk: GfK Slovenija.
62. Lesnina d.d. (2009). *Strategija in poslovni model Skupine Lesnina 2008-2013* (Interno gradivo). Ljubljana: Lesnina.
63. Levy, M., & Weitz, B. A. (2004). *Retailing management* (5th ed). Boston: McGraw–Hill/Irwin.
64. Ložar, B. (2007). *Kritične točke na poti do globalne konkurenčnosti*. (Interno gradivo) Ljubljana: Lesnina d.d.
65. Lutz. (2009). *Company info*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.xxxlutz.at/fileadmin/4editors/xxxlutz/pdf/Imagebroschuere.pdf>
66. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
67. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Mediana Fides (2009). *Trusted Brand 2009*. Zagreb: Reader`s Digest Hrvatska.
69. Mercator d.d. (2009). *Letno poročilo*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu: http://www.mercator.si/_files/43255/Mercato_SLO_web.pdf
70. Möbelmarkt. (2005). Nemška pohištvena industrija v rahlem vzponu. Najdeno 6. junija 2009 na spletnem naslovu: <http://www.gzs.si/slo/24467>
71. Möbel Zahlen Daten. (2010). *Das statistische jahrbuch für die möbelbranche*. Hamburg: Ferdinand Holzmann Verlag.
72. Morosini, P., & Shane, S. (1998) National Cultural Distance and Cross-border Acquisition Performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1),137–159.
73. Ninamedia Zagreb. (2004–2009). *Kvalitativna telefonska raziskava s področja prodaje pohištva na Hrvaškem* (Interno gradivo). Zagreb: Lesnina H d.o.o.
74. Ninamedia (2003–2009). *Kvalitativna telefonska raziskava s področja prodaje pohištva v Sloveniji* (Interno gradivo). Ljubljana: Lesnina d.d.

75. Ninamedia Srbija (2009). *Kvalitativna telefonska raziskava s področja prodaje pohištva v Srbiji* (Interno gradivo). Ljubljana: Lesnina d.d.
76. O'Grady, S., & Lane H.W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333.
77. Osojnik, M. et al. (2001). *Izvozni priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
78. Oviatt, B. M., & McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of international Business Studies*, 25(1), 45–64.
79. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
80. Park, Y., & Sternquist, B. (2008). The global retailer's strategic proposition and choice of entry mode. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 281–299.
81. Perdan, A., & Ažman, R. (2004). *Projekt: »Preverjanje strategije izvoza pohištva na področje JV Evrope preko samostojnega distribucijskega kanala lesne branže«*. Ljubljana: CIC – center za mednarodno konkurenčnost.
82. Piercy, N. (1981). Company internationalisation: Active in reactive exporting, *European Journal of Marketing*, 15(3), 179–191.
83. Potočnik, V., & Hrastelj, T. (1996). *Strategija razvoja slovenske trgovine*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
85. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
86. Potočnik, F. (2007). Nemška pohištvena industrija v rahlem vzponu. *Les, revija za lesno gospodarstvo*, 309.
87. Poslovni dnevnik. (2010, 31. maj). Lesnina pobijedila recesijo i politiku. Najdeno 25. junija 2010 na spletnem naslovu dnevnika <http://www.poslovni.hr/vijesti/lesnina-pobijedila-recesijo-i-politiku-149005.aspx>
88. Pristop Srbija. (2008). *Kvalitativna telefonska in terenska raziskava s področja prodaje pohištva v Srbiji* (Interno gradivo). Beograd: Lesnina d.d.
89. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
90. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
91. Rajter, M. (2008, januar). Internacionalizacija poslovanja malih in srednje velikih podjetij. Priložnost, izziv ali nujna poslovna odločitev? *Revija Obrtnik*, (1). Najdeno 24. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrniki/prispevek.asp?IDpm=3979&ID=14182>
92. Rojšek, I. (2006). Trženje v majhnih podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
93. Rutar. (2009). *Zgodovina – nastanek mednarodnega koncerna*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.rutar.com/prodajni_centri/erweitert/C20
94. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007, januar). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
95. Skrt, B. (2005, 3. marec). Kako prodreti na tuje trge? *Revija obrtnik*, (3). Najdeno 28. junija 2009 na spletnem naslovu: <http://www.ozs.si/obrniki/prispevek.asp?IDpm=1648&ID=4905>
96. SloExport. (2009). *Podatkovna baza slovenskih izvoznikov*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.sloexport.si/>
97. Slovenijales. (2009). Predstavitev podjetja. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.slovenijales-trgovina.si/news.php>
98. Spletne strani podjetij vključenih v raziskavo: Svea, Alples, Gorenje notranja oprema, Lip Bled, Novoles, Studio P, Marles, Krasles, Garant, Brest.

99. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
100. Svetličič, M. (jesen 2006). Internacionalizirati se ali umreti. *Kažipot*, (35), 2–3. Najdeno 24. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/docs/InternNLB06.doc>.
101. Šauperl, F. (2009, 14. januar). Vpliv globalizacije in internacionalizacije na podjetništvo in poslovno načrtovanje. *Academia*. Najdeno 26. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.academia.si/clanek/137-vpliv-globalizacije-in/stran-1.html>
102. Trgovinska zbornica Slovenije. (2008). Trgovinski odsev. *Pregled trgovinske dejavnosti v Sloveniji 2008*. Ljubljana: Trgovinska zbornica Slovenije.
103. Vida, I. (2000a). An empirical inquiry into international expansion of US retailers. *International Marketing Review*, 17(4/5), 454.
104. Vida, I. (2001). Značilnosti in izzivi trgovine na drobno v svetu. *Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje?* Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana.
105. Vizjak, A. (2007). *Zmagovalci tržnih niš*. Ljubljana: GV založba.
106. Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1. *Uradni list RS* št. 42/2006.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Seznam sodelujočih v globinskih intervjujev	4
Priloga 3: Opomnik za vodenje globinskih intervjujev.....	5
Priloga 4: Izkaz poslovnega izida.....	7
Priloga 5: Bilanca stanja	8
Priloga 6: Kazalniki poslovanja.....	9
Priloga 7: Predstavitev rezultatov ankete	10

Priloga 1: Anketni vprašalnik

A) Glede na prevladujoči program, ali vaša proizvodnja zajema izdelavo:

(obkrožite ustrezno in vpišite delež)

GOTOVEGA POHIŠTVA DA NE - vpišite delež _____ %

POLPROIZVODOV DA NE - vpišite delež _____ %

DRUGO – na kratko opišite _____

B) Če proizvajate gotovo pohištvo, kakšne so vaše prodajne poti na slovenskem trgu?

(obkrožite ustrezno in vpišite delež)

• lastna prodajna veriga oziroma lastna trgovina - vpišite delež _____ %

• v sodelovanju z domačim trgovcem s pohištvom - vpišite delež _____ %

• v sodelovanju s tujim trgovcem s pohištvom - vpišite delež _____ %

• neposredno za znanega kupca - vpišite delež _____ %

• DRUGO – na kratko opišite _____

C) Če izvažate gotove proizvode, ali se prodajajo pod: (obkrožite ustrezno in vpišite delež)

• vašo lastno blagovno znamko _____ %

• tujo blagovno znamko _____ %

• DRUGO – na kratko opišite _____

D) Če se vaš proizvod prodaja pod tujo blagovno znamko, ali ste mnenja, da ste dovolj zaščiteni, da nekdo drug, ki ponudi ugodnejše pogoje, jutri ne prevzame proizvodnjo?

(obkrožite ustrezno)

• DA • NE

E) Kako bi opisali vašo strategijo odnosa cena-kvaliteta pri prodaji vaših proizvodov?

(obkrožite ustrezno)

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| • Nizka cena – nizka kakovost | • Srednja cena – visoka kakovost |
| • Nizka cena – srednja kakovost | • Visoka cena – nizka kakovost |
| • Nizka cena – visoka kakovost | • Visoka cena – srednja kakovost |
| • Srednja cena – nizka kakovost | • Visoka cena – visoka kakovost |
| • Srednja cena – srednja kakovost | |

F) Kolikšen delež vaših prihodkov ustvarite v Sloveniji in kolikšen s prodajo v tujini?

V SLOVENIJI _____ % NA TUJEM TRGU _____ %

G) Na katerih tujih trgih delujete in kolikšen delež prodaje ustvarite na posameznem trgu? (prosim, da države navajate po pomembnosti za vaše poslovanje)

DRŽAVA	DELEŽ v %	DRŽAVA	DELEŽ v %
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

H) Za kolikšen odstotek se je vaš delež izvoza v letu 2008 povečal ali zmanjšal v primerjavi z izvozom v letu 2007 ?

POVEČAL za _____ % ZMANJŠAL za _____ %

I) Če do sedaj niste poslovali na tujem trgu, ali v svoji strategiji razvoja planirate vstopa na tuje trge?

- DA • NE

J) Na katerih treh tujih trgih vidite največje možnosti za slovenske proizvajalce pohištva? (vpišite državo, ne glede ali ste tam že prisotni ali šele nameravate vstopiti)

1) _____ 2) _____ 3) _____

K) Kakšen način vstopa, oziroma kakšne prodajne poti uporabljate na tujih trgih?

(obkrožite ustrezno in vpišite delež)

- izvoz s pomočjo posrednika _____ %
- izvoz neposredno končnemu kupcu _____ %
- neposredni izvoz tujim trgovinam _____ %
- s pomočjo franšiz _____ %
- preko prodajnega zastopnika _____ %
- lastna prodajna podružnica _____ %
- preko sestrskega podjetja _____ %
- pogodbeni proizvodnja polproizvodov za tujega proizvajalca _____ %
- pogodbeni proizvodnja gotovih izdelkov za tujo trgovinsko verigo _____ %
- pogodbeni proizvodnja gotovih izdelkov za slovensko trgovinsko verigo _____ %
- DRUGO – na kratko opišite _____

L) Kakšno je vaše mnenje o samostojnem vstopu na tuje trge, brez posrednika?

(obkrožite ustrezno – možnih več odgovorov)

- to je povezano z visokimi vstopnimi stroški
- to je povezano s pomanjkanjem nadzora nad vsemi procesi poslovanja
- to zahteva veliko znanja o administrativnih pogojih za začetek poslovanja
- to pomeni veliko administrativnega dela
- investiranje v tujino pomeni visoko stopnjo tveganja
- to pomeni plačilno tveganje na nekaterih trgih
- to pomeni politično tveganje na nekaterih trgih
- to nosi sabo več problemov pri dostavi, montaži in reševanju reklamacij
- DRUGO – na kratko opišite _____

M) Ali se pri izvozu na tuje trge poslužujete slovenskih pohištvenih trgovin in kolikšen delež ustvarite preko posamezne prodajne verige (obkrožite ustrezno in vpišite delež)

LESNINA _____ %
SLOVENIJALES _____ %
MERCATOR _____ %
DRUGO _____ %

N) Kako ocenjujete vlogo in pomen slovenskih trgovcev s pohištvom NA TUJIH TRGIH na slovenske proizvajalce pohištva? (obkrožite ustrezno)

- POZITIVNO
- NEGATIVNO

Prosim za kratko obrazložitev zgornjega mnenja

O) Obkrožite trditve (več možnih) glede na to, kako ocenjujete vlogo in pomen LESNINE, v vašem poslovanju, tako na domačem kot na tujih trgih?

(vpišite svoje mnenje, ne glede ali z Lesnino sodelujete ali ne)

- vpliva na zniževanje cen pohištva
- negativno vpliva na domačo proizvodnjo z uvozom poceni proizvodov iz drugih držav
- ima vodilni položaj na trgu, kar jim daje veliko pogajalsko moč
- delujejo kot zaščita domačih proizvajalcev pred tujimi trgovci in s tem tujimi proizvajalci
- zaradi nenehnega stika s kupci lažje zaznavajo trende in potrošnikove potrebe
- če bi Lesnino prevzela tuja trgovska veriga, bi to imelo negativne posledice za naše proizvajalce
- znižuje stroške vstopa na tuji trg
- pri vstopu na tuji trg prevzemajo investicijska tveganja
- prevladujoči položaj na trgu onemogoča proizvajalcem samostojne nastope na tujih trgih
- prevzema visoke stroške za tržno komunikacijo in reklamo
- razvijanje trgovskih blagovnih znamk ima negativen učinek za proizvajalce
- s svojo velikostjo in širjenjem pozitivno vpliva na rast domačih proizvajalcev pohištva
- kot trgovec z razvejano trgovsko mrežo omogoča večjo količinsko prodajo naših proizvodov
- njihova prednost je v velikih prodajnih površinah in količini zalog
- velika pogajalska moč jim omogoča pritisk na dviganje marž
- sodelovanje z Lesnino ima velik pomen za rast našega podjetja
- DRUGO – na kratko opišite _____

P) Obkrožite trditve glede na to, kako ocenjujete vpliv TUJIH trgovcev s pohištvom (Rutar, Harvey Norman,...) V SLOVENIJI na slovensko industrijo pohištva?

- vplivajo na zniževanje cen pohištva
- predvsem prodajajo proizvode neslovenskega porekla
- imajo negativen vpliv na slovensko proizvodnjo pohištva
- imajo pozitiven vpliv na slovensko proizvodnjo pohištva
- na nas ne vplivajo, saj ne prodajajo isti ciljni skupini
- DRUGO – na kratko opišite _____

R) Ali ste deležni kakšne podpore države pri spodbujanju poslovanja na izvoznih trgih?

- DA
- NE

ŠE ENKRAT SE VAM NAJLEPŠE ZAHVALJUJEM NA SODELOVANJU!

Priloga 2: Seznam sodelujočih v globinskih intervjujih

Št.	Ime in priimek sogovornika	Podjetje Sogovornika	Funkcija sogovornika	Izvedba pogovora
1	Bojan Papič	Lesnina	Direktor Lesnina d.d.	Maj, 2009
2	Boštjan Bradeško	Rutar, Lesnina	Prvi direktor Rutarja	Maj, 2009
3	Zoran Pahor	Studio P	Direktor	Junij, 2009
4	Matej Močnik	Mercator Pohištvo	Vodja programa	Julij, 2009
5	Živa Lopatič	Slovenijales Bivanje	Direktorica	Dec., 2009
6	Franc Zupanc	Alpes	Direktor	Dec., 2009
7	Irena Žakelj	Žakelj s.p., Žakelj trgovina	Direktorica marketinga	Dec., 2009
8	Matjaž Sešler	Dankuechen	Predstavnik za Slovenijo	Dec., 2009
9	Bogdan Gale	Voga, Leso	Direktor	Jan., 2010
10	Rajko Magdalenc	Lesnina Hrvaška	Direktor Lesnina Hrvaška	Jan., 2010
11	Tim Tomažin	Svea	Komercialni direktor	Jan., 2010
12	Irena Vide Prešeren	Brest	Komercialna direktorica	Jan., 2010
13	Tone Smrdelj	Krasoprema	Direktor	Feb., 2010
14	Mladen Urh	Koinor	Zastopnik za Slovenijo	Mar., 2010
15	Sebastjan Cugelj	Lesnina Brdo	Direktor centra Ljubljana	Mar., 2010
16	Damjan Presker	Novoles, Pohištvo Brežice	Direktor – telefonski int.	Mar., 2010
17	Milan Klemenčič	Samostojni podjetnik	Agent, zastopnik	Mar., 2010
18	Peter Jazbec	Smart Industries, Si Italija	Direktor	Mar., 2010
19	Branko Pavčnik	PPS	Lastnik	Mar., 2010

Priloga 3: Opomnik za vodenje globinskih intervjujev

Končni izbor tem in konkretnih vprašanj je odvisen od sogovornika in področja, katerega zastopa: trgovec ali proizvajalec, malo ali veliko podjetje, predstavnik domačega ali tujega podjetja, sodeluje oziroma ne sodeluje z Lesnino, itd.

1. tema: Splošno stanje na področju proizvodnje pohištva v Sloveniji in konkretno v sogovornikovem podjetju.

- Prosim za komentar splošnega stanja v slovenski pohištveni industriji.
- Kako napovedujete obdobje čez 5 ali 10 let naprej? Kje so rešitve?
- Kakšna je in naj bi bila vloga države pri tem?
- Kakšna sta trenutno stanje in vizija bodočega poslovanja vašega podjetja?
- Kakšen je vaš proizvodni program? Kaj prodajate na domačem in kaj na tujem trgu?

2. tema: Poslovanje malih in velikih proizvajalcev pohištva v Sloveniji.

- V čem je danes problematika slovenskih proizvajalcev pohištva?
- Kaj bi morali narediti za večjo konkurenčnost?
- Kakšna je razlika med malimi in velikimi proizvajalci pohištva?
- Prednosti, slabosti, pomanjkljivosti, primerjava s tujino ...
- Vprašanje konkurenčnosti in odnos cena-kvaliteta?

3. tema: Primerjava med slovenskimi in tujimi proizvajalci pohištva.

- Kakšne so prednosti oziroma slabosti slovenskih proizvajalcev pohištva v odnosu do zahodno evropskih in vzhodnoevropskih ter azijskih proizvajalcev pohištva?
- Kakšne so razlike v tehnologiji, organizaciji ... proizvodnje?
- Vprašanje različnih marž in rabatov domačim ali tujim trgovcem?

4. tema: Vprašanje prodajnih poti na domačem trgu.

- Mi lahko predstavite vaše prodajne poti na domačem trgu?
- S kakšnimi problemi se srečujete?
- Prodajate tudi direktno končnim kupcem?
- Vaše mnenje glede konkuriranja trgovcem z neposredno prodajo končnemu kupcu?

5. tema: Vprašanje načina vstopa in iskanja poslov na tujih trgih

- Na katerih trgih delujete in na katerih trgih vidite priložnosti za slovenske proizvajalce?
- Kakšne načine vstopa na tuje trge uporabljate?
- Kakšne so prednosti in slabosti navedenih načinov vstopa?
- Kako lahko opišete vaš konkurenčni položaj na tujih trgih?
- Kakšen je vaš delež prodaje na tujih trgih?
- Na kakšne načine iščete nove posle v tujini? S kakšnimi problemi se srečujete?
- Zanima me tudi delež in struktura uvoza: Iz katerih držav uvažate in kaj?

6. tema: Sodelovanje slovenskih proizvajalcev pohištva s tujimi trgovskimi verigami.

- Kakšne so prednosti sodelovanja s tako verigo na tujem trgu?
- Lahko opredelite negativne strani takega sodelovanja?

7. tema: Vpliv vstopa tujih trgovcev s pohištvom na slovenski trg s pohištvom.

- Kako se je v vašem poslovanju odrazil vstop Rutarja in Harvey Normana na slovenski trg?
- Kako se na vas odraža uvoz poceni pohištva iz Kitajske ali s Poljske?
- Kakšen je vaš komentar glede ponudbe tujega pohištva pri naših trgovcih?
- Ali drži, da trgovci pravzaprav morajo imeti ponudbo tujega pohištva, ker dosegajo višje marže?

8. tema: Primerjava Lesnine z domačimi in tujimi trgovci s pohištvom

- Kakšne so po vašem mnenju prevladujoče konkurenčne prednosti Lesnine?
- Kakšna je razlika med domačimi trgovci (npr. Mercatorjem) in Lesnino?
- Lahko opredelite pozitivne in negativne strani sodelovanja z domačimi trgovskimi verigami.

9. tema: Vprašanje ponudbe tujega pohištva pri slovenskih trgovcih s pohištvom

- Kako na vas vpliva ponudba tujega pohištva pri slovenskih trgovcih?
- Bi morala Lesnina namensko podpirati slovenske proizvajalce in prevzeti vlogo zaščitnika slovenskih proizvajalcev?
- Kako je s poprodajnimi storitvami, ko gre za ponudbo pohištva tujega proizvajalca?

10. tema: Sodelovanje z Lesnino na domačem in tujih trgih ter prednosti, slabosti in priložnosti takega sodelovanja.

- Kakšen delež vašega poslovanja predstavlja sodelovanje z Lesnino? Na domačem in na tujem trgu?
- Kakšni so trendi?
- Kakšne so prednosti in kakšne slabosti sodelovanja z Lesnino?
- Koliko ste odvisni od sodelovanja z Lesnino?
- Ali je sedanja stopnja internacionalizacije Lesnine zadostna za vaše ambicije?
- Kakšna je razlika med ponudniki pohištva domačega in tujega izvora?
- Kaj bi morali proizvajalci narediti, da bi jim šlo bolje tako v Lesnini kot na trgu nasploh?

11. tema: vprašanje standardizacije ali diferenciacije ponudbe

- Prosim za mnenje glede vprašanja standardizacije ali diferenciacije ponudbe pohištva pri tujih trgovcih in pri Lesnini.

Priloga 4: Izkaz poslovnega izida

POSTAVKE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Indeks 05/04	Indeks 06/05	Indeks 07/06	Indeks 08/07	Indeks 08/00
Čisti prihodki od prodaje	43.741.584	52.763.818	58.665.410	61.303.625	70.144.440	78.375.510	82.816.066	92.896.783	94.568.874	120,6	111,2	104,5	114,4	111,7	105,7	112,2	101,8	216,2
na domačem trgu	43.540.001	52.421.722	57.315.940	59.557.463	65.027.265	72.901.245	76.356.409	84.429.659	84.923.979	120,4	109,3	103,9	109,2	112,1	104,7	110,6	100,6	195,0
na tujem trgu	201.584	342.095	1.349.470	1.746.162	5.117.175	5.474.265	6.459.656	6.467.124	7.644.897	169,7	394,5	129,4	293,1	107,0	118,0	100,1	118,2	3.792,4
Drugi poslovni prihodki	0	0	2.435.006	1.321.900	1.515.288	474.200	1.019.863	731.806	3.546.125			54,3	114,6	31,3	215,1	71,8	484,6	
KOSMATIDONOS IZ POSLOVANJA	43.741.584	52.763.818	61.100.416	62.625.525	71.659.728	78.849.710	83.835.929	93.628.589	98.114.999	120,6	115,8	102,5	114,4	110,0	106,3	111,7	104,8	224,3
Stroški blaga materiala in storitev	33.780.159	41.337.094	45.593.751	45.526.830	50.612.242	56.446.531	59.456.785	68.302.712	69.515.539	122,4	110,3	99,9	111,2	111,5	105,3	114,9	101,8	205,8
Nabavna vrednost prod. blaga in str. materiala	n.p.	n.p.	40.942.708	40.410.813	45.432.973	50.407.717	53.583.600	60.497.933	62.370.630			98,7	112,4	110,9	106,3	112,9	103,1	
Stroški storitev	n.p.	n.p.	4.651.042	5.096.017	5.179.269	6.038.815	5.873.185	7.804.779	7.144.909			109,6	101,6	116,6	97,3	132,9	91,5	
Stroški dela	3.820.040	4.452.589	4.799.904	5.509.462	5.953.216	6.901.849	8.185.820	8.784.674	9.611.154	116,6	107,8	114,8	108,1	115,9	118,6	107,3	109,4	251,6
Odpisi vrednosti	2.785.049	2.717.074	4.222.210	4.192.718	5.264.406	4.894.793	4.366.141	3.680.151	4.119.042	97,6	155,4	99,3	125,6	93,0	89,2	84,3	111,9	147,9
Amortizacija	2.785.049	2.717.074	2.806.275	3.286.543	3.346.743	2.849.066	2.963.645	2.846.351	2.949.948	97,6	103,3	117,1	101,8	85,1	104,0	96,0	103,6	105,9
Prevrednotovalni poslovni odhodki	0	0	1.415.934	906.174	1.917.663	2.045.727	1.402.495	3.936	1.168.992			64,0	211,6	106,7	68,6	0,3		
Drugi poslovni odhodki	51.494	662.938	124.514	83.131	134.007	172.465	709.335	500.441	683.649	1.287,4	18,8	66,8	161,2	128,7	411,3	70,6	136,6	1.327,6
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	3.304.842	3.594.123	6.360.037	7.313.384	9.695.857	10.434.072	11.117.848	12.360.611	14.185.615	108,8	177,0	115,0	132,6	107,6	106,6	111,2	114,8	429,2
Finančni prihodki iz deležev	0	0	10.887	411.490	7.012	100.431	205.471	5.833	6.490			3.779,6	1,7	1.432,3	204,6	2,8	111,3	
Finančni prihodki iz danih posojil	0	0	0	0	0	0	67.555	96.886	96.428							143,4	99,5	
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	509.375	1.362.018	1.303.338	652.922	1.171.160	2.488.071	519.984	383.609	336.689	267,4	95,7	50,1	179,4	212,4	20,9	73,8	87,8	66,1
Finančni odh. iz oslavitve in odpisov fin. naložb	40.462	7.777	122.662	0	48.698	126.437	243.386	0	16.571		1.577,2	0,0		259,6	192,5	0,0		41,0
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	701.770	1.203.853	1.432.233	1.269.911	1.050.333	1.191.180	441.558	655.443	569.096	171,5	119,0	88,7	82,7	113,4	37,1	148,4	86,8	81,1
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0	0	0	0	0	0	12.815	15.887	19.066							124,0	120,0	
Poslovni izid iz rednega delovanja	3.071.985	3.744.511	6.119.367	7.107.885	9.774.998	11.704.957	11.213.099	12.175.609	14.020.489	121,9	163,4	116,2	137,5	119,7	95,8	108,6	115,2	456,4
Drugi prihodki	446.258	373.345	256.149	62.284	22.364	120.849	0	0	0	83,7	68,6	24,3	35,9	540,4				0,0
Drugi odhodki	49.568	84.937	296	15.117	13.707	4.916	0	0	0	171,4	0,3	5.107,1	90,7	35,9				0,0
Davek iz dobička	390.154	306.775	82.581	1.333.902	1.752.229	3.350.817	2.841.133	2.550.584	3.201.878	78,6	26,9	1.615,3	131,4	191,2	84,8	89,8	125,5	820,7
Odloženi davki				0	0	-510.785	-44.700	-56.523	-92.469						8,8	126,4	163,6	
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	3.078.521	3.726.144	6.292.639	5.821.150	8.031.426	8.980.858	8.416.666	9.681.548	10.911.080	121,0	168,9	92,5	138,0	111,8	93,7	115,0	112,7	354,4

Priloga 5: Bilanca stanja

POSTAVKE	31.12.2000	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Indeks 05/04	Indeks 06/05	Indeks 07/06	Indeks 08/07	Indeks 08/00
SREDSTVA	50.070.362	57.343.063	68.033.234	72.003.977	82.265.885	87.996.582	94.193.607	96.504.521	108.888.790	114,5	118,6	105,8	114,3	107,0	107,0	102,5	112,8	217,5
DOLGOROČNA SREDSTVA	34.199.919	38.362.022	46.682.226	49.394.665	51.227.331	59.716.653	71.796.428	73.603.590	80.109.424	112,2	121,7	105,8	103,7	116,6	120,2	102,5	108,8	234,2
Neopredmetena dolgoročna sredstva	174.189	67.057	22.952	21.974	21.123	35.918	116.049	146.285	142.745	38,5	34,2	95,7	96,1	170,0	323,1	126,1	97,6	81,9
Opredmetena osnovna sredstva	33.119.133	37.447.183	45.887.475	48.285.295	45.581.097	44.209.469	18.568.115	20.335.885	27.837.025	113,1	122,5	105,2	94,4	97,0	42,0	109,5	136,9	84,1
Naložbene nepremičnine	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	22.695.147	21.087.500	19.964.807							92,9	94,7	
Dolgoročne finančne naložbe	882.305	775.802	771.799	1.087.396	5.609.995	7.673.569	28.899.245	24.184.978	30.996.565	87,9	99,5	140,9	515,9	136,8	376,6	83,7	128,2	3.513,1
Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	15.116	7.797.697	573.147	7.263.796	585.236						7,4	1.267,4	8,1	
Odložene terjatve za davek	0	0	0	0	0	0	944.725	585.146	583.046							61,9	99,6	
Popravek kapitala	24.292	71.980	0	0	0	0	0	0	0									
KRATKOROČNA SREDSTVA	15.814.511	18.941.508	21.316.422	22.601.069	31.012.997	28.222.236	22.310.274	22.822.792	28.779.366	119,8	112,5	106,0	137,2	91,0	79,1	102,3	126,1	182,0
Sredstva za prodajo	0	0	0	0	0	0	51.198	51.198	51.198							100,0	100,0	
Zaloge	5.705.889	6.075.846	7.208.931	7.849.485	8.487.213	9.719.963	11.182.545	14.010.927	14.547.220	106,5	118,6	108,9	108,1	114,5	115,0	125,3	103,8	255,0
Kratkoročne finančne naložbe	258.877	596.388	745.438	2.174.491	5.896.427	7.619.052	952.420	0	453.501	230,4	125,0	291,7	271,2	129,2	12,5			175,2
Kratkoročne poslovne terjatve	5.650.941	11.486.720	12.638.494	11.822.495	15.925.520	10.036.540	5.700.021	8.306.740	10.473.348	203,3	110,0	93,5	134,7	63,0	56,8	145,7	126,1	185,3
Denarna sredstva	4.198.804	782.554	723.559	754.598	703.837	846.681	4.424.090	453.927	3.254.099	18,6	92,5	104,3	93,3	120,3	522,5	10,3	716,9	77,5
AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	55.932	39.533	34.586	8.243	25.557	57.693	86.905	78.139	0	70,7	87,5	23,8	310,0	225,7	150,6	89,9	0,0	0,0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	50.070.362	57.343.063	68.033.234	72.003.977	82.265.885	87.996.582	94.193.607	96.504.521	108.888.790	114,5	118,6	105,8	114,3	107,0	107,0	102,5	112,8	217,5
KAPITAL	35.783.362	39.527.252	44.190.721	47.917.084	55.554.268	65.404.161	67.720.168	75.546.343	84.816.783	110,5	111,8	108,4	115,9	117,7	103,5	111,6	112,3	237,0
Vpoklicani kapital	14.466.715	13.128.660	12.623.633	12.281.069	12.124.692	12.133.164	12.129.903	12.129.812	12.129.812	90,8	96,2	97,3	98,7	100,1	100,0	100,0	100,0	83,8
Kapitalske rezerve	2.287.876	0	0	0	0	0	5.814.981	5.815.071	5.815.071							100,0	100,0	254,2
Rezerve iz dobička	0	2.185.543	6.123.748	8.831.427	12.719.921	17.669.550	22.208.367	27.533.215	33.454.278		280,2	144,2	144,0	138,9	125,7	124,0	121,5	
Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0	0	0	4.336	10.569	62.157							243,8	588,1	
Revalorizacijski popravek kapitala	7.444.212	9.491.598	6.053.513	5.889.240	6.857.572	8.830.265	0	0	0	127,5	63,8	97,3	116,4	128,8				
Preneseni čisti poslovni izid	8.506.038	10.995.307	16.298.758	18.041.487	19.851.132	22.728.759	23.775.083	25.700.979	28.365.448	129,3	148,2	110,7	110,0	114,5	104,6	108,1	110,4	333,5
Čisti poslovni izid poslovnega leta	3.078.521	3.726.144	3.091.069	2.873.861	4.000.951	4.042.423	3.787.498	4.356.697	4.990.017	121,0	83,0	93,0	139,2	101,0	93,7	115,0	114,5	162,1
REZERVACIJE	1.403.335	1.420.197	1.182.417	292.644	79.518	3.176	567.964	598.388	775.674	101,2	83,3	24,7	27,2	4,0		105,4	129,6	55,3
DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	901.193	1.023.457	5.616.612	8.263.511	10.806.013	7.747.467	4.353.464	880.057	3.841.781	113,6	548,8	147,1	130,8	71,7	56,2	20,2	436,5	426,3
Dolgoročne finančne obveznosti	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	4.323.794	848.700	3.797.867							19,6	447,5	
Dolgoročne poslovne obveznosti	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	28.376	28.376	28.376							100,0	100,0	
Dolgoročne obveznosti za davek	0		0	0	0	0	1.294	2.981	15.538							230,4	521,2	
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	11.667.063	14.922.029	16.537.107	14.982.663	15.385.259	14.341.248	21.278.856	19.153.938	19.454.552	127,9	110,8	90,6	102,7	93,2	148,4	90,0	101,6	166,7
Kratkoročne finančne obveznosti	0	609.730	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	11.836.392	6.887.921	7.474.787							58,2	108,5	
Kratkoročne poslovne obveznosti	11.667.063	14.312.299	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	9.442.464	12.266.017	11.979.765	122,7						129,9	97,7	102,7
PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	315.409	450.128	506.377	548.075	440.827	500.530	273.155	325.795	0	142,7	112,5	108,2	80,4	113,5	54,6	119,3	0,0	
ZUNAJBILANČNA EVIDENCA	n.p.	n.p.	14.900.131	15.818.447	15.738.253	15.832.376	14.018.382	19.280.620	25.769.669				106,2	99,5	100,6	88,5	137,5	133,7

Priloga 6: Kazalniki poslovanja

KAZALCI IN KAZALNIKI	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Indeks 05/04	Indeks 06/05	Indeks 07/06	Indeks 08/07	Indeks 08/00
Kazalniki velikosti podjetja																		
Prihodki skupaj	44.697.217	54.499.181	62.670.790	63.752.221	72.860.264	81.559.061	84.629.939	94.114.917	98.554.606	121,9	115,0	101,7	114,3	111,9	103,8	111,2	104,7	220,5
Kosmati donos iz poslovanja	43.741.584	52.763.818	61.100.416	62.625.525	71.659.728	78.849.710	83.835.929	93.628.589	98.114.999	120,6	115,8	102,5	114,4	110,0	106,3	111,7	104,8	224,3
Čisti prihodki od prodaje	43.741.584	52.763.818	58.665.410	61.303.625	70.144.440	78.375.510	82.816.066	92.896.783	94.568.874	120,6	111,2	104,5	114,4	111,7	105,7	112,2	101,8	216,2
Bilančna vsota	50.070.362	57.343.063	68.033.234	72.003.977	82.265.885	87.996.582	94.193.607	96.504.521	108.888.790	114,5	118,6	105,8	114,3	107,0	107,0	102,5	112,8	217,5
Število zaposlenih (povprečno iz ur)	244	250	274	290	305	339	380	396	415	102,5	109,6	105,8	105,2	111,1	112,1	104,2	104,8	170,1
Kazalniki financiranja																		
Zadolženost podjetja (Dolg/Sredstva)	0,25	0,28	0,32	0,32	0,32	0,25	0,27	0,20	0,21	112,0	114,3	100,0	100,0	78,1	108,0	74,1	105,0	84,0
Delež kapitala v virih sredstev %	71,5%	68,9%	65,0%	66,5%	67,5%	74,3%	71,9%	78,3%	77,9%	96,4	94,3	102,3	101,5	110,1	96,8	108,9	99,5	109,0
Delež obveznosti v virih sredstev %	28,5%	31,1%	35,0%	33,5%	32,4%	25,7%	28,1%	21,7%	22,1%	109,1	112,5	95,7	96,7	79,3	109,3	77,2	101,8	77,5
Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	1,04	1,03	0,94	0,97	1,08	1,09	0,94	1,03	1,06	99,0	91,3	103,2	111,3	100,9	86,2	109,6	102,9	101,9
Kazalniki plačilne sposobnosti																		
Dolgoročna pokritost dolg.sred. in zalog	0,95	0,94	0,95	0,99	1,11	1,05	0,88	0,88	0,94	98,9	101,1	104,2	112,1	94,6	83,8	100,0	106,8	98,9
Kratkoročni koeficient (KK)	1,36	1,27	1,25	1,46	1,96	1,91	1,04	1,18	1,48	93,4	98,4	116,8	134,2	97,4	54,5	113,5	125,4	108,8
Pospešeni koeficient (PK)	0,87	0,86	0,83	0,95	1,42	1,25	0,52	0,46	0,73	98,9	96,5	114,5	149,5	88,0	41,6	88,5	158,7	83,9
Kazalniki donosnosti in produktivnosti																		
Čista dobičkonost, prihodkov od prodaje (ROS)	0,070	0,071	0,103	0,093	0,112	0,114	0,100	0,103	0,111	101,4	145,1	90,3	120,4	101,8	87,7	103,0	107,8	158,6
Čista donosnost celotnih sredstev (ROA)	0,061	0,070	0,100	0,083	0,104	0,105	0,095	0,102	0,106	114,8	142,9	83,0	125,3	101,0	90,5	107,4	103,9	173,8
Čista donosnost kapitala (ROE)	0,087	0,099	0,150	0,126	0,156	0,148	0,131	0,135	0,136	113,8	151,5	84,0	123,8	94,9	88,5	103,1	100,7	156,3
Prihodki na zaposlenca	183.185	217.997	228.950	219.833	239.042	240.447	222.784	237.844	237.264	119,0	105,0	96,0	108,7	100,6	92,7	106,8	99,8	129,5
Dodana vrednost na zaposlenca	40.614	43.055	56.197	58.672	68.613	65.537	62.310	62.738	67.205	106,0	130,5	104,4	116,9	95,5	95,1	100,7	107,1	165,5
Čisti poslovni izid na zaposlenca	12.617	14.905	22.991	20.072	26.350	26.478	22.158	24.467	26.268	118,1	154,3	87,3	131,3	100,5	83,7	110,4	107,4	208,2

Priloga 7: Predstavitev rezultatov ankete

A) Glede na prevladujoči program, ali vaša proizvodnja zajema izdelavo:

GOTOVEGA POHIŠTVA
POLPROIZVODOV

DA/NE - vpišite delež ____ %
DA/NE - vpišite delež ____ %

Tabela 1: Število anketirancev, ki izdeluje izključno - ali gotovo pohištvo ali polproizvode ter število anketirancev, ki izdeluje oboje.

	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika & srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Skupno štev. anketirancev	95	100,0	7	100,0	19	100,0	31	100,0	38	100,0	26	100,0	69	100,0	29	100,0	66	100,0
Izdeluje oboje	34	35,8	2	28,6	11	57,9	11	35,5	10	26,3	13	50,0	21	30,4	11	37,9	23	34,8
Samo gotovo pohištvo	56	58,9	4	57,1	7	36,8	19	61,3	26	68,4	11	42,3	45	65,2	18	62,1	38	57,6
Samo polproizvode	5	5,3	1	14,3	1	5,3	1	3,2	2	5,3	2	7,7	3	4,4			5	7,6

Tabela 2: Delež proizvodnje gotovega pohištva in polproizvodov glede na skupno število anketirancev

	Skupaj vsa podjetja	Velika	Srednja	Mala	Mikro	Večja	Manjša	Sodeluje z Lesnino	Ne sodeluje z Lesnino
Skupno štev. anketirancev	95	7	19	31	38	26	69	29	66
Skupaj %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Gotovo pohištvo %	83,7	84,7	79,7	82,9	86,1	81,1	84,6	90,0	80,9
Polproizvodi %	16,3	15,3	20,3	17,1	13,9	18,9	15,4	10,0	19,1

B) Če proizvajate gotovo pohištvo, kakšne so vaše prodajne poti na slovenskem trgu? (obkrožite ustrezno in vpišite delež)

- lastna prodajna veriga oziroma lastna trgovina - vpišite delež ____ %
- v sodelovanju z domačim trgovcem s pohištvo - vpišite delež ____ %
- v sodelovanju s tujim trgovcem s pohištvo - vpišite delež ____ %
- neposredno za znanega kupca - vpišite delež ____ %

Tabela 3: Pregled števila odgovorov vseh anketirancev

Skupno	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika+srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Skupno štev. anketirancev	95	100,0	7	100,0	19	100,0	31	100,0	38	100,0	26	100,0	69	100,0	29	100,0	66	100,0
Lastna prodajna veriga oziroma lastna trgov.	34	35,8	4	57,1	10	52,6	13	41,9	7	18,4	14	53,8	20	29,0	16	55,1	18	27,3
V sodelovanju z domačim trgovcem s pohišt.	40	42,1	5	71,4	11	57,9	16	51,6	8	21,0	16	61,5	24	34,8	25	86,2	15	22,7
V sodelovanju s tujim trgovcem s pohištvo	18	18,9	1	14,3	4	21,0	9	29,0	4	10,5	5	19,2	13	18,8	10	34,5	8	12,1
Neposredno za znanega kupca	63	66,3	3	42,8	8	42,1	22	71,0	30	78,9	11	42,3	52	75,4	17	58,6	46	69,7
Drugo	5	5,3			1	5,3	2	6,4	2	5,3	1	3,8	4	5,8	1	3,4	4	6,1
Brez odgovora	9	9,5	1	14,3	5	26,3	1	3,2	2	5,3	6	23,1	3	4,3	1	3,4	8	12,1

Tabela 4: Število anketirancev, ki na slovenskem trgu uporablja samo eno prodajno pot

Uporabljajo samo eno prodajno pot	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika+srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
<i>Anketiranci, ki uporabljajo samo ena prodajno pot</i>	40	100,0	1	100,0	3	100,0	10	100,0	26	100,0	4	100,0	36	100,0	3	100,0	37	100,0
Lastna prodajna veriga oziroma lastna trgov.	7	17,5			1	33,3	3	30,0	3	11,5	1	25,0	6	16,7	1	33,3	6	16,2
V sodelovanju z domačim trgovcem s pohišt.	3	7,5			1	33,3	1	10,0	1	3,8	1	25,0	2	5,5	2	66,6	1	2,7
V sodelovanju s tujim trgovcem s pohištvo																		
Neposredno za znanega kupca	30	75,0	1	100,0	1	33,3	6	60,0	22	84,6	2	50,0	28	77,8			30	81,1

Tabela 5: Število anketirancev, ki na slovenskem trgu uporablja dve ali več prodajnih poti

Uporablja več prodajnih poti	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika+srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
<i>Anketiranci, ki uporabljajo dve ali več prodajnih poti</i>	46	100,0	5	100,0	11	100,0	20	100,0	10	100,0	16	100,0	30	100,0	25	100,0	21	100,0
Lastna prodajna veriga oziroma lastna trgov.	27	58,7	4	80,0	9	81,8	10	50,0	4	40,0	13	81,2	14	46,7	15	60,0	12	57,1
V sodelovanju z domačim trgovcem s pohišt.	36	78,3	5	100,0	10	90,9	15	75,0	6	60,0	15	93,7	21	70,0	23	92,0	14	66,7
V sodelovanju s tujim trgovcem s pohištvo	18	39,1	1	20,0	4	36,4	9	45,0	4	40,0	5	31,2	13	43,3	10	40,0	8	38,1
Neposredno za znanega kupca	33	71,7	2	40,0	7	63,6	16	80,0	8	80,0	9	56,2	24	80,0	17	68,0	16	76,2
Drugo	5	10,9			1	9,1	2	10,0	2	20,0	1	6,2	4	13,3	1	4,0	4	19,0

Tabela 6: Delež posameznih prodajnih poti vseh anketirancev, ki prodajajo na slovenskem trgu.

Deleži posameznih prodajnih poti	Skupaj vsa podjetja	Velika	Srednja	Mala	Mikro	Večja	Manjša	Sodeluje z Lesnino	Ne sodeluje z Lesnino
Skupno štev. anketirancev, ki prodajajo v slo	86	6	14	30	36	20	66	28	58
Skupaj %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Lastna prodajna veriga oziroma lastna trgov.	16,0	9,7	20,2	21,5	10,8	17,0	15,7	12,5	17,7
V sodelovanju z domačim trgovcem s pohišt.	27,1	64,5	53,1	25,8	11,8	56,5	18,2	63,4	9,6
V sodelovanju s tujim trgovcem s pohištvo	6,3	3,3	7,1	11,5	2,2	6,0	6,4	9,9	4,6
Neposredno za znanega kupca	48,4	22,5	18,4	38,6	72,6	19,6	57,2	13,6	65,2
Drugo	2,2		1,1	2,6	2,5	0,8	2,6	0,5	2,9

C) Če izvažate gotove proizvode, ali se prodajajo pod: (obkrožite ustrezno in vpišite delež) - vašo lastno blagovno znamko ____ % - tujo blagovno znamko ____ %

Tabela 7: Delež prodaje pod lastno ali tujo blagovno znamko vseh anketirancev, ki izvažajo gotove proizvode

Izvozniki	Skupaj vsa podjetja	Velika	Srednja	Mala	Mikro	Večja	Manjša	Sodeluje z Lesnino	Ne sodeluje z Lesnino
Skupno število izvoznikov	75	5	18	26	26	23	52	28	47
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Vašo lastno blagovno znamko	58,1	72,4	65,9	68,6	39,4	67,3	54,0	67,2	52,6
Tujo blagovno znamko	35,6	27,6	24,8	27,6	52,5	25,4	40,0	30,4	38,6
Drugo	6,3		9,2	3,8	8,1	7,2	6,0	2,4	8,7

D) Če se vaš proizvod prodaja pod tujo blagovno znamko, ali ste mnenja, da ste dovolj zaščiteni, da nekdo drug, ki ponudi ugodnejše pogoje, jutri ne prevzame proizvodnjo?

Tabela 8	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika+srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Skupno štev. anketirancev	95	100,0	7	100,0	19	100,0	31	100,0	38	100,0	26	100,0	69	100,0	29	100,0	66	100,0
DA	14	14,7	1	14,3	2	10,5	4	12,9	7	18,4	3	11,5	11	15,9	4	13,8	10	15,2
NE	38	40,0	4	57,1	7	36,8	9	29,0	18	47,4	11	42,3	27	39,1	11	37,9	27	40,9
Brez odgovora	43	45,3	2	28,6	10	52,6	18	58,1	13	34,2	12	46,2	31	44,9	14	48,3	29	43,9

E) Kako bi opisali vašo strategijo odnosa cena-kvaliteta pri prodaji vaših proizvodov? (obkrožite ustrezno)

Tabela 9: Pregled števila odgovorov in delež posamezne kategorije odnosa cena - kvaliteta

	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika+srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Skupno število anketirancev	95	100,0	7	100,0	19	100,0	31	100,0	38	100,0	26	100,0	69	100,0	29	100,0	66	100,0
Nizka cena – nizka kakovost	1	1,1							1	2,6			1	1,4			1	1,5
Nizka cena – srednja kakovost	5	5,3			1	5,3	3	9,7	1	2,6	1	3,8	4	5,8	2	6,9	3	4,5
Nizka cena – visoka kakovost	5	5,3			1	5,3	2	6,5	2	5,3	1	3,8	4	5,8	1	3,4	4	6,1
Srednja cena – nizka kakovost																		
Srednja cena – srednja kakovost	14	14,7	1	14,3	3	15,8	6	19,4	4	10,5	4	15,4	10	14,5	8	27,6	6	9,1
Srednja cena – visoka kakovost	63	66,3	5	71,4	15	78,9	21	67,7	22	57,9	20	76,9	43	62,3	21	72,4	42	63,6
Visoka cena – nizka kakovost																		
Visoka cena – srednja kakovost																		
Visoka cena – visoka kakovost	18	18,9	1	14,3	1	5,3	8	25,8	8	5,3	2	7,7	16	23,2	5	17,2	13	19,7
Brez odgovora	1	1,1							1	2,6			1	1,4			1	1,5
<i>Skupno št. odgovorov</i>	<i>106</i>		<i>7</i>		<i>21</i>		<i>40</i>		<i>38</i>		<i>28</i>		<i>78</i>		<i>37</i>		<i>69</i>	

F) Kolikšen delež vaših prihodkov ustvarite v Sloveniji in kolikšen s prodajo v tujini?

Tabela 10: Število anketirancev, ki prihodke ustvarjajo doma ali v tujini

	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika & srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Skupno štev. anketirancev	95	100,0	7	100,0	19	100,0	31	100,0	38	100,0	26	100,0	69	100,0	29	100,0	66	100,0
Domači trg	93	97,9	7	100,0	17	89,5	31	100,0	38	100,0	24	92,3	69	100,0	29	100,0	64	97,0
Tuji trg	75	78,9	7	100,0	18	94,7	27	87,1	23	60,5	25	96,1	50	72,5	27	93,1	48	72,7

Tabela 11: Delež prodaje doma in v tujini glede na skupno število sodelujočih v anketi (20 anketirancev prodaja samo na domačem trgu)

Delež prodaje doma in na tujem	Skupaj vsa podjetja	Velika	Srednja	Mala	Mikro	Večja	Manjša	Sodeluje z Lesnino	Ne sodeluje z Lesnino
Skupno število anketirancev	95	7	19	31	38	26	69	29	66
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Domači trg	64,5	57,1	48,9	66,5	71,9	51,1	69,5	52,9	69,5
Tuji trg	35,5	42,9	51,1	33,5	28,1	48,9	30,5	47,1	30,5

Tabela 12: Delež prodaje anketirancev, ki prihodke ustvarjajo na obeh trgih, tako na domačem kot tujem

Delež prodaje doma in na tujem	Skupaj vsa podjetja	Velika	Srednja	Mala	Mikro	Večja	Manjša	Sodeluje z Lesnino	Ne sodeluje z Lesnino
Štev. anket., ki prodajajo doma in v tujini	75	7	18	27	23	25	50	27	48
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Domači trg	55,0	57,1	46,0	61,5	53,6	49,2	57,9	49,4	58,1
Tuji trg	45,0	42,9	54,0	38,5	46,4	50,8	42,1	50,6	41,9

G) Na katerih tujih trgih delujete in kolikšen delež prodaje ustvarite na posameznem trgu?

Tabela 13: Pregled števila izvoznikov po posameznih državah

	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika+srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Število podjetij, ki izvažajo	75	78,9	7	100,0	18	94,7	27	87,1	23	60,5	25	96,1	50	72,5	27	93,1	48	72,7
Skupno število anketirancev	95	100,0	7	100,0	19	100,0	31	100,0	38	100,0	26	100,0	69	100,0	29	100,0	66	100,0
Hrvaška	34	35,8	3	42,8	12	63,1	12	38,7	7	18,4	15	57,7	19	27,5	18	62,1	16	24,2
Avstrija	30	31,6			9	47,4	9	29,0	12	31,6	9	34,6	21	30,4	9	31,0	21	31,8
Nemčija	28	29,5	3	42,8	9	47,4	7	22,6	9	23,7	12	46,1	16	23,2	9	31,0	19	28,8
Anglija	24	25,3	4	57,1	6	31,6	6	19,3	8	21,0	10	38,5	14	20,3	10	34,5	14	21,2
Italija	17	17,9	1	14,3	3	15,8	9	29,0	4	10,5	4	15,4	13	18,8	7	24,1	10	15,1
Makedonija	10	10,5	2	28,6	5	26,3	3	9,7			7	26,9	3	4,3	10	34,5		
Švica	8	8,4			3	15,8	3	9,7	2	5,3	3	11,5	5	7,2	4	13,8	4	6,1
BiH	7	7,4	2	28,6	2	10,5	3	9,7			4	15,4	3	4,3	5	17,2	2	3,0
Nizozemska	6	6,3			2	10,5	1	3,2	3	7,9	2	7,7	4	5,8	1	3,4	5	7,6
Francija	6	6,3	1	14,3	2	10,5	3	9,7			3	11,5	3	4,3	5	17,2	1	1,5
Eu	6	6,3	2	28,6			3	9,7	1	2,6	2	7,7	4	5,8	4	13,8	2	3,0
Balkan	5	5,3	2	28,6			1	3,2	2	5,3	2	7,7	3	4,3	3	10,3	2	3,0
Črna Gora	5	5,3	1	14,3	2	10,5	2	6,4			3	11,5	2	2,9	5	17,2		
Danska	4	4,2			1	5,3	1	3,2	2	5,3	1	3,8	3	4,3	1	3,4	3	4,5
Irska	4	4,2			1	5,3	3	9,7			1	3,8	3	4,3	2	6,9	2	3,0
Švedska	4	4,2	3	42,8	1	5,3					4	15,4			1	3,4	3	4,5
Slovaška	4	4,2	1	14,3	2	10,5	1	3,2			3	11,5	1	1,4	3	10,3	1	1,5
Mađarska	4	4,2	1	14,3	1	5,3	1	3,2	1	2,6	2	7,7	2	2,9	2	6,9	2	3,0
Norveška	4	4,2	1	14,3	2	10,5			1	2,6	3	11,5	1	1,4	2	6,9	2	3,0
Grčija	4	4,2			2	10,5	2	6,4			2	7,7	2	2,9	1	3,4	3	4,5
Španija	3	3,2			2	10,5			1	2,6	2	7,7	1	1,4	1	3,4	2	3,0
Kosovo	3	3,2			3	15,8					3	11,5			3	10,3		
ZDA	3	3,2	1	14,3	2	10,5					3	11,5			3	10,3		
Kanada	2	2,1	1	14,3	1	5,3					2	7,7			2	6,9		
Srbija	2	2,1			1	5,3	1	3,2			1	3,8	1	1,4	2	6,9		
Poljska	2	2,1							2	5,3			2	2,9			2	3,0
Češka	2	2,1			1	5,3	1	3,2			1	3,8	1	1,4	1	3,4	1	1,5
Belgija	2	2,1			4	21,0	2	6,4					2	2,9	1	3,4	1	1,5
Izrael	1	1,1			1	5,3					1	3,8			1	3,4		
Japonska	1	1,1			1	5,3					1	3,8					1	1,5
Rusija	1	1,1					1	3,2					1	1,4	1	3,4		
Avstralija	1	1,1					1	3,2					1	1,4			1	1,5
Izven EU	1	1,1							1	2,6			1	1,4			1	1,5
Ostalo	6	6,3							2	5,3	4	15,4	2	2,9	3	10,3	3	4,5

Tabela 14: Skupno število deležev izvoza po posameznih državah

Izvozniki	Skupaj vsa podjetja	Velika	Srednja	Mala	Mikro	Večja	Manjša	Sodeluje z Lesnino	Ne sodeluje z Lesnino
Skupno število izvoznikov	75	7	18	27	23	25	50	27	48
Delež izvoza po državah	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Hrvaška	25,8	24,3	25,5	30,7	20,6	25,2	26,1	34,4	20,9
Avstrija	14,9		10,5	9,7	28,8	7,6	18,5	7,4	19,0
Nemčija	12,9	14,1	15,0	11,3	12,7	14,7	11,9	8,3	15,4
Anglija	8,6	6,1	5,5	9,2	11,1	5,6	10,0	6,4	9,8
Italija	4,8	1,1	3,6	12,0	2,9	2,9	5,7	5,5	4,4
Švica	4,6		7,1	4,4	4,3	5,1	4,3	5,4	4,2
Eu	3,2	13,2		2,7	3,2	3,7	3,0	5,4	1,9
Francija	2,5	1,3	4,8	3,5		3,8	1,9	4,4	1,4
Balkan	2,4	6,8		1,8	3,5	1,9	2,6	3,6	1,6
Švedska	2,3	20,6	1,6			7,0		0,3	3,4
Nizozemska	2,1		1,2	0,6	5,2	0,9	2,7	0,4	3,0
BiH	1,9	2,6	0,2	4,4		0,9	2,4	1,2	2,2
Mađarska	1,8	0,7	0,6	3,7	0,8	0,6	2,4	0,6	2,5
Norveška	1,7	1,4	6,2		0,4	4,8	0,2	0,8	2,3
Makedonija	1,3	1,4	3,0	1,2		2,6	0,6	3,6	
Irska	1,2		0,8	2,7		0,6	1,4	1,3	1,1
Danska	0,9		2,2	0,4	0,7	1,6	0,5	1,5	0,6
Grčija	0,9		2,4	0,8		1,7	0,4	0,4	1,1
Poljska	0,8				2,8		1,3		1,3
Slovaška	0,7	1,8	1,0	0,9		1,3	0,5	1,2	0,5
ZDA	0,4	3,0	0,7			1,3		1,2	
Srbija	0,4		0,1	1,1		0,1	0,6	1,2	
Črna Gora	0,4	0,7	0,5	0,7		0,5	0,3	1,1	
Češka	0,3		1,2	0,2		0,9	0,1	0,0	0,4
Izven EU	0,3				1,1		0,5		0,5
Izrael	0,3		1,4			1,0		0,9	
Rusija	0,3			0,7			0,4	0,7	
Belgija	0,2			0,6			0,3	0,4	0,1
Španija	0,2		0,5		0,2	0,4	0,1	0,1	0,2
Kosovo	0,2		0,7			0,5		0,5	
Avstralija	0,1			0,4			0,2		0,2
Kanada	0,1	0,7	0,2			0,3		0,3	
Japonska	0,1		0,3			0,2			0,1
Ostalo	1,9		2,8		1,3	2,0	0,6	1,0	1,1

H) Za kolikšen odstotek se je vaš delež izvoza v letu 2008 povečal ali zmanjšal v primerjavi z izvozom v letu 2007 ?

Tabela 15: Pregled števila odgovorov

	Skupaj vsa podjetja	
	Freq	%
Skupno štev. anketirancev	95	100,0
Povečal	35	36,8
Zmanjšal	29	30,5
Brez odgovora	31	22,6

Tabela 16: Delež povečanja ali zmanjšanja izvoza v povprečju

	Skupaj vsa podjetja	
	Freq	%
Povečal	35	18,0
Zmanjšal	29	22,0

I) Če do sedaj niste poslovali na tujem trgu, ali v svoji strategiji razvoja planirate vstopa na tuje trge?

Tabela 17: Pregled števila odgovorov tistih anketirancev, ki prodajajo izključno na domačem trgu

Izvozniki	Skupaj	Velika	Srednja	Mala	Mikro	Večja	Manjša	Sodeluje z Lesnino	Ne sodeluje z Lesnino
Anketiranci, ki prodajajo samo na domačem trgu	20		1	4	15	1	19	2	18
DA	10		1	2	7	1	9		10
NE	7			1	6		7		7
Brez odgovora	3			1	2		3	2	1

K) Kakšen način vstopa, oziroma kakšne prodajne poti uporabljate na tujih trgih? (obkrožite ustrezno in vpišite delež)

Tabela 19: Delež posameznih načinov prodajnih poti na tujih trgih

Izvozniki	Skupaj izvozniki	Velika	Srednja	Mala	Mikro	Večja	Manjša	Sodeluje z Lesnino	Ne sodeluje z Lesnino
Skupno število anketirancev, ki izvažajo	76	6	18	27	25	24	52	25	51
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Izvoz s pomočjo posrednika	31,8	19,1	27,2	31,4	38,4	25,2	34,8	24,2	35,5
Izvoz neposredno končnemu kupcu	30,7	16,7	13,8	33,4	43,4	14,6	38,2	4,4	43,6
Neposredni izvoz tujim trgovinam	11,8	29,2	15,3	13,7	3,2	18,7	8,7	27,4	4,2
S pomočjo franšiz	0,1	0,8				0,2		0,2	
Preko prodajnega zastopnika	6,4	0,8	13,8	4,6	4,4	10,5	4,5	11,5	3,9
Lastna prodajna podružnica	2,6	16,7		3,3	0,4	4,2	1,9	7,6	0,2
Preko sestrskega podjetja	0,3		0,4	0,4		0,3	0,2	0,8	
Pogodbena proizvodnja polproizvodov za tujega proizvajalca	6,8	16,7	11,9	4,3	3,6	13,1	4,0	8,5	6,1
Pogodbena proizvodnja gotovih izdelkov za tujo trgov. Verigo	4,9		4,2	4,8	6,6	3,2	5,7	5,6	4,5
Pogodbena proizvodnja gotovih izdelkov za slov. trgov. Verigo	0,1		0,1	0,2		0,1	0,1	0,3	
Drugo	4,4		13,2	3,7		9,9	1,9	9,5	2,0

J) Na katerih treh tujih trgih vidite največje možnosti za slovenske proizvajalce pohištva? (vpišite državo, ne glede ali ste tam že prisotni ali šele nameravate vstopiti – do tri navedbe)

Tabela 18: Pregled števila odgovorov in delež omemb držav, na katerih so po mnenju anketirancev največje možnosti za slovenske proizvajalce pohištva

	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika & srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Skupno štev. anketirancev	95	100,0	7	100,0	19	100,0	31	100,0	38	100,0	26	100,0	69	100,0	29	100,0	66	100,0
Nemčija	36	37,9	4	57,1	11	57,9	9	29,0	12	31,6	15	57,7	21	30,4	9	31,0	27	40,9
Avstrija	33	34,7			8	42,0	8	25,8	17	44,7	8	30,8	25	36,2	7	24,1	26	39,4
Hrvaška	26	27,4	3	42,8	4	21,0	8	25,8	11	28,9	7	26,9	19	27,5	9	31,0	17	25,7
Anglija	15	15,8	4	57,1	2	10,5	5	16,1	4	10,5	6	23,1	9	13,0	3	10,3	12	18,2
Italija	13	13,7	1	14,3	2	10,5	6	19,3	4	10,5	3	11,5	10	14,5	3	10,3	10	15,1
Srbija	12	12,6	2	28,6	2	10,5	6	19,3	2	5,3	4	15,4	8	11,6	8		4	6,1
Rusija	11	11,6			3	15,8	7	22,6	1	2,6	3	11,5	8	11,6	4	13,8	7	10,6
Francija	10	10,5			6	31,6	2	6,4	2	5,3	6	23,1	4	5,8	3	10,3	7	10,6
Švica	6	6,3			3	15,8	1	3,2	2	5,3	3	11,5	3	4,3	4	13,8	2	3,0
BIH	6	6,3					2	6,4	4				6	8,7	2	6,9	4	6,1
Eu	5	5,3	1	14,3			2	6,4	2	5,3	1	3,8	4	5,8	2	6,9	3	4,5
Nekdanja YU	5	5,3			2	10,5	1	3,2	2	5,3	2	7,7	3	4,3	3	10,3	2	3,0
Danska	4	4,2			2	10,5			2	5,3	2	7,7	2	2,9	2	6,9	2	3,0
Slovaška	4	4,2	1	14,3			3	9,7			1	3,8	3	4,3	2	6,9	2	3,0
Švedska	4	4,2	2	28,6			1	3,2	1	2,6	2	7,7	2	2,9			4	6,1
ZDA	3	3,2			2	10,5	1	3,2			2	7,7	1	1,4	2	6,9	1	1,5
Makedonija	2	2,1			1	5,3	1	3,2			1	3,8	1	1,4	2	6,9		
Izrael	2	2,1			1	5,3	1	3,2			1	3,8	1	1,4	1	3,4	1	1,5
Irska	2	2,1							2	5,3			2	2,9			2	3,0
Skandinavija	2	2,1			1	5,3	1	3,2			1	3,8	1	1,4			2	3,0
Drugo	14	15,4	1	14,3	2	10,5	6	19,3	5	13,1	3	11,5	11	15,9	5	17,2	9	13,6
Brez odgovora	11	11,6																
Skupno število odgovorov	226																	

Pod drugo so anketiranci po enkrat navedli Balkan, Mađarska, Nizozemska, Češka, Južna Amerika, Indija, Alžirija, Črna Gora, Albanija, Jordanija, JAR, Španija, Grčija, Ukrajina.

L) Kakšno je vaše mnenje o samostojnem vstopu na tuje trge, brez posrednika? (obkrožite ustrezno – možnih več odgovorov)

Tabela 20: Pregled števila in delež odgovorov po posamezni kategoriji

	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika+srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Skupno število anketirancev	95	100,0	7	100,0	19	100,0	31	100,0	38	100,0	26	100,0	69	100,0	29	100,0	66	100,0
To je povezano z visokimi vstopnimi stroški	46	48,4	3	42,8	10	52,6	17	54,8	16	42,1	13	50,0	33	47,8	18	62,1	28	42,4
To je povezano s pomanjkanjem nadzora nad vsemi procesi poslovanja	14	14,7			4	21,1	4	12,9	6	15,8	4	15,4	10	14,5	5	17,2	9	13,6
To zahteva veliko znanja o administrativnih pogojih za začetek poslovanja	33	34,7	1	14,3	6	31,6	15	48,4	11	28,9	7	26,9	26	37,7	8	27,6	25	37,9
To pomeni veliko administrativnega dela	12	12,6			2	10,5	6	19,3	4	10,5	2	7,7	10	14,5	3	10,3	9	13,6
Investiranje v tujino pomeni visoko stopnjo tveganja	13	13,7			2	10,5	5	16,1	6	15,8	2	7,7	11	15,4	4	13,8	9	13,6
To pomeni plačilno tveganje na nekaterih trgih	39	41,1	2	28,6	4	21,1	13	41,9	20	52,6	6	23,1	33	47,8	9	31,0	30	45,5
To pomeni politično tveganje na nekaterih trgih	3	3,2					1	3,2	2	5,3			3	4,3			3	4,5
To nosi sabo več problemov pri dostavi, montaži in reševanju reklamacij	28	29,5	2	28,6	6	31,6	12	38,7	8	21,1	8	30,8	20	29,0	6	20,7	22	33,3
Drugo	10	10,5	2	28,6	5	26,3			3	7,9	7	26,9	3	4,3	5	17,2	5	7,6
Skupno število odgovorov	198		10		39		73		76		49		149		58		140	

M) Ali se pri izvozu na tuje trge poslužujete slovenskih pohištenih trgovin in kolikšen delež ustvarite preko posamezne prodajne verige

Tabela 21

	Skupaj vsa podjetja	
	Freq	%
Skupno štev. anketirancev	95	100,0
Lesnina	14	14,8
Slovenijales	3	3,2
Mercator	6	6,3
Drugo	12	12,6
Ne sodelujem z nobeno	33	34,7
Brez odgovora	27	28,4

N) Kako ocenjujete vlogo in pomen slovenskih trgovcev s pohištvo NA TUJIH TRGIH na slovenske proizvajalce pohištva? (obkrožite ustrezno)
- POZITIVNO - NEGATIVNO

Tabela 22: Pregled števila odgovorov in delež odgovorov po posamezni kategoriji

	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika+srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Skupno število anketirancev	95	100,0	7	100,0	19	100,0	31	100,0	38	100,0	26	100,0	69	100,0	29	100,0	66	100,0
POZITIVNO	55	57,9	4	57,1	13	68,4	18	58,1	20	52,6	17	65,4	38	55,1	23	79,3	32	48,5
NEGATIVNO	13	13,7	1	14,3	1	5,3	6	19,3	5	13,2	2	7,7	11	15,9	3	10,3	10	15,1
Brez odgovora	27	28,4	2	18,6	5	26,3	7	22,6	13	34,2	7	26,9	20	29,0	3	10,3	24	36,4

O) Obkrožite trditve (več možnih) glede na to, kako ocenjujete vlogo in pomen LESNINE, v vašem poslovanju, tako na domačem kot na tujih trgih?

Tabela 23: Pregled števila odgovorov in delež posameznega odgovora glede na skupno število anketirancev

	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika+srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Skupno število anketirancev	95	100,0	7	100,0	19	100,0	31	100,0	38	100,0	26	100,0	69	100,0	29	100,0	66	100,0
Negativno vpliva na domačo proizvodnjo z uvozom poceni proizvodov iz drugih držav	47	49,5	5	71,4	11	57,9	16	51,6	15	39,5	16	61,5	31	44,9	16	55,2	31	47,0
Vpliva na zniževanje cen pohištva	38	40,0	3	42,9	6	31,6	14	45,2	15	39,5	9	34,6	29	42,0	8	27,6	30	45,5
Ima vodilni položaj na trgu, kar jim daje veliko pogajalsko moč	33	34,7	4	57,1	9	47,4	13	41,9	7	18,4	13	50,0	20	29,0	18	62,1	15	22,7
Če bi Lesnino prevzela tuja trg. veriga, bi to imelo negativne posledice za naše proizvajalce	23	24,2	3	42,9	8	42,1	6	19,3	6	15,8	11	42,3	12	17,4	14	48,3	9	13,6
Velika pogajalska moč jim omogoča pritisk na dviganje marž	23	24,2	3	42,9	4	21,1	10	32,2	6	15,8	7	26,9	16	23,2	11	37,9	12	18,2
Zaradi nenehnega stika s kupci lažje zaznavajo trende in potrošnikove potrebe	22	23,2	4	57,1	5	26,3	7	22,6	6	15,8	9	34,6	13	18,8	12	41,4	10	15,2
Kot trgovec z razvejano trgov. mrežo omogoča večjo količinsko prodajo naših proizvodov	21	22,1	2	28,6	6	31,6	6	19,3	7	18,4	8	30,8	13	18,8	12	41,4	9	13,6
Njihova prednost je v velikih prodajnih površinah in količini zaloga	20	21,1	1	14,3	3	15,8	8	25,8	8	21,0	4	15,4	16	23,2	6	20,7	14	21,2
Sodelovanje z Lesnino ima velik pomen za rast našega podjetja	15	15,8	3	42,9	7	36,8	4	12,9	1	2,6	10	38,5	5	7,2	15	51,7		
Razvijanje trgovskih blagovnih znamk ima negativen učinek za proizvajalce	14	14,7	1	14,3	1	5,3	8	25,8	4	10,5	2	7,7	12	17,4	5	17,2	9	13,6
S svojo velikostjo in širjenjem pozitivno vpliva na rast domačih proizvajal. pohištva	13	13,7	3	42,9	4	21,1	3	9,7	3	7,9	7	26,9	6	8,7	8	27,6	5	7,6
Pri vstopu na tuji trg prevzemajo investicijska tveganja	11	11,6	1	14,3	2	10,5	4	12,9	4	10,5	3	11,5	8	11,6	5	17,2	6	9,1
Znižuje stroške vstopa na tuji trg	9	9,5	1	14,3	3	15,8	4	12,9	1	2,6	4	15,4	5	7,2	6	20,7	3	4,5
Prevzema visoke stroške za tržno komunikacijo in reklamo	9	9,5			2	10,5	3	9,7	4	10,5	2	7,7	7	10,1	2	6,9	7	10,6
Delujejo kot zaščita domačih proizvajalcev pred tujimi trgovci in s tem tujimi proizvajalci	5	5,3			1	5,3	1	3,2	3	7,9	1	3,8	4	5,8	2	6,9	3	4,5
Prevladujoči položaj na trgu onemogoča proizvajal. samostojne nastope na tujih trgih	5	5,3					2	6,4	3	7,9			5	7,2			5	7,6
Drugo	10	10,5					6	19,3	4	10,5			10	14,5	1	3,4	9	13,6

P) Obkrožite trditve glede na to, kako ocenjujete vpliv TUJIH trgovcev s pohištvom (Rutar, Harvey Norman,...) V SLOVENIJI na slovensko industrijo pohištva?

Tabela 24: Pregled števila odgovorov in delež posameznega odgovora glede na skupno število anketirancev

	Skupaj vsa podjetja		Velika		Srednja		Mala		Mikro		Večja (velika+srednja)		Manjša (mala & mikro)		Sodeluje z Lesnino		Ne sodeluje z Lesnino	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Skupno število anketirancev	95	100,0	7	100,0	19	100,0	31	100,0	38	100,0	26	100,0	69	100,0	29	100,0	66	100,0
Vplivajo na zniževanje cen pohištva	49	51,6	2	28,6	8	42,1	22	71,0	17	44,7	10	38,5	39	56,5	12	41,4	37	56,1
Predvsem prodajajo proizvode neslovens. porek.	49	51,6	6	85,7	10	52,6	18	58,1	15	39,5	16	61,5	33	47,8	18	62,1	31	47,0
Imajo negativen vpliv na slov. proizvodnjo pohist.	41	43,2	3	42,8	8	42,1	14	45,2	16	42,1	11	42,3	30	43,5	10	34,5	31	47,0
Na nas ne vplivajo, saj ne prodajajo isti ciljni skupin	34	35,8	1	14,3	5	26,3	9	29,0	19	50,0	6	23,1	28	40,6	6	20,7	28	42,4
Imajo pozitiven vpliv na slov. proizvodnjo pohišt.	8	8,4			2	10,5	3	9,7	3	7,9	2	7,7	6	8,7	4	13,8	4	6,1
Drugo	6	6,3	2	28,6	1	5,3			3	7,9	3	11,5	3	4,3	3	10,3	3	4,5

R) Ali ste deležni kakšne podpore države pri spodbujanju poslovanja na izvoznih trgih?

Tabela 25:

	Skupaj vsa podjetja	
	Freq	%
Skupno štev. anketirancev	95	100,0
DA	2	2,1
NE	90	94,7
Brez odgovora	3	3,2