

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OCENA KONKURENČNIH PREDNOSTI PODJETJA GORENJE V
PRIMERJAVI Z IZBRANIMI KONKURENČNIMI PODJETJI**

Ljubljana, januar 2009

MATEJ MILOŠEVIĆ

IZJAVA

Študent Matej Milošević izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Adriane Rejc Buhovac, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.1.2009

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV SKUPINE GORENJA	2
1.1 Predstavitev strateške usmeritve podjetja.....	6
1.2 Problematika strateške usmeritve Gorenja	8
2 ANALIZA PANOGE GOSPODINJSKIH APARATOV	9
2.1 Razmere na trgu gospodinjskih aparatov	9
2.2 Sistematično ocenjevanje privlačnosti panoge gospodinjskih aparatov.....	12
2.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov	12
2.2.2 Pogajalska moč kupcev	13
2.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev	14
2.2.4 Nevarnost substitutov	14
3 ANALIZA KONKURENČNIH PREDNOSTI GORENJA IN IZBRANIH KONKURENTOV	15
3.1. Porterjeva veriga vrednosti.....	16
3.2 Analiza konkurenčnih prednosti podjetja Gorenje	17
3.2.1 Nabava	17
3.2.2 Proizvodnja.....	18
3.2.3 Zunanja logistika	19
3.2.4 Trženje in tehnologija.....	20
3.2.5 Gorenje in design.....	21
3.2.6 Poprodajne storitve	22
3.2.7 Prezvemi	23
3.3 Analiza konkurenčnih prednosti podjetja BSH	24
3.3.1 Predstavitev podjetja BSH.....	24
3.3.2 Tehnologija in trženje	25
3.3.3 Poprodajne storitve	25
3.3.4 Inovacije in investicije.....	25
3.3.5 Proizvodnja.....	26
3.3.6 Nabava	26
3.3.7 Zunanja logistika	27
3.4 Analiza konkurenčnih prednosti podjetja Whirlpool	27
3.4.1 Predstavitev podjetja Whirlpool	27
3.4.2 Inovacije in prevzemi	27
3.4.3 Trženje	28
3.4.4 Zunanja logistika	28
4 PREDLOG REPOZICIONIRANJA GORENJA NA PODROČJU GOSPODINJSKIH APARATOV	29
4.1 Vloga pozicioniranja podjetij	29
4.2 Benchmarking.....	30
4.3 Primerjalna analiza konkurenčnih prednosti treh podjetij.....	31
5 PREDLOG STRATEGIJE ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI GORENJA	33
5.1 Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti.....	33
5.2 Strategija diferenciacije	34
5.3 Strategija osredotočenja.....	34
5.4 Gorenje in strategija modrega oceana	35
SKLEP	36
LITERATURA IN VIRI.....	39

PRILOGE 1

UVOD

Živimo v obdobju zaostrene konkurence, kjer zadovoljstvo kupcev s povečanim povpraševanjem tako po proizvodih kot storitvah predstavlja ključni vzvod pri pridobivanju tržnega deleža. Da bi podjetje lahko sledilo stalno spreminjajočim se zahtevam trga, je potrebno, da razvija nove konkurenčne prednosti, ki so v skladu s trendi trga ali celo pred njimi. Podjetja v zrelih panogah morajo še posebej stremeti k temu, da sledijo in spremljajo nastopanje svojih konkurentov.

Trg gospodinjskih aparatov velja za zelo agresivnega, kjer ponudba novih zmogljivosti in proizvodov povzroča velik konkurenčni boj med proizvajalci. Vstopanje cenovno agresivnih konkurentov in koncentracija velikih trgovskih sistemov z globalno ponudbo povzročajo stalne pritiske po zniževanju stroškov.

Gospodinjski aparati Gorenje so v zadnjem obdobju dosegli korenite spremembe, tako v tehnološkem vidiku kot v zunanjem izgledu. Od nekdaj je bilo znano, da so gospodinjski aparati pod blagovno znamko Gorenje z vidika razmerja med kakovostjo in ceno veljali za zelo dostopne. Na ta način so sicer vlivali vtis o kakovostnem, vendar ne tudi vrhunskem proizvodu.

Z diplomskim delom se želim postaviti v vlogo zunanjega, neodvisnega analitika ter ugotoviti, ali je Gorenje v očeh predstavnika javnosti pozicionirano tako, kot tudi načrtuje. Raziskati želim, katere so tiste konkurenčne prednosti, ki Gorenju dodajajo vrednost in ali jih podjetje ustrezno izrablja pri pozicioniranju.

V diplomskem delu bom na podlagi primerjalne analize treh podjetij, in sicer Gorenja, podjetja BSH in podjetja Whirlpool skušal ugotoviti, katere so tiste konkurenčne prednosti, ki posamezni blagovni znamki predstavljajo dodano vrednost v očeh kupca in ki omogočajo uspešno pozicioniranost posamezne blagovne znamke na trgu.

Cilji diplomskega dela so opredeliti konkurente v panogi gospodinjskih aparatov, ki veljajo za najvišje pozicionirane blagovne znamke. Na podlagi konkurentov, ki so najvišje pozicionirani, bom skušal ugotoviti, s katerimi elementi konkurenčne prednosti tekmujejo v tej panogi, ustvarjajo dodano vrednost in omogočajo boljšo pozicioniranost na trgu. Glede na ugotovitve analize konkurenčnih prednosti primerljivih podjetij v panogi gospodinjskih aparatov bom skušal predlagati repozicioniranje Gorenja, s katerim bi podjetje doseglo novo zaznavo v očeh kupca, predvsem pa večjo prepoznavnost ter možnost razvoja podjetja tudi v prihodnje.

Namen diplomskega dela je opozoriti, da številna podjetja poslujejo v prepričanju, da je zaznava konkurenčnih prednosti, kot jo opredeljuje vodstvo podjetja, hkrati tudi zaznava

kupcev. To pogosto ne drži in v vlogi analitika bom ugotavljal, ali je Gorenje v očeh javnosti pozicionirano tako kot tudi samo načrtuje. V luči novega predloga pozicioniranja Gorenja bom prispeval tudi k potencialni strateški preusmeritvi podjetja na področju gospodinjskih aparatov.

Metodologija dela: po pregledu strokovne in izbrane znanstvene literature s področja konkurenčnih prednosti podjetja bom subjektivno analiziral dostopna gradiva izbranih podjetij in preko njih ocenil njihove konkurenčne prednosti. Glede na ugotovitve analize konkurenčnih prednosti podjetij BSH in Whirlpool, ki veljata za najvišje pozicionirani podjetji v panogi gospodinjskih aparatov, bom podal subjektiven predlog repozicioniranja Gorenja, in sicer s pomočjo metode benchmarking. Na podlagi metode benchmarking oziroma metode najboljših praks bom ugotovil katere so tiste konkurenčne prednosti, ki veljajo za vzrok boljše pozicioniranosti podjetij BSH, Whirlpool in Gorenje. S pomočjo te analize bom na podlagi konkurenčnih prednosti Gorenja predlagal strategijo za doseganje konkurenčne prednosti Gorenja.

Sprva bom v diplomskem delu predstavil skupino Gorenje in zgodovinski razvoj skupine. V nadaljevanju bom predstavil strateško usmeritev, h kateri teži podjetje Gorenje ter jo kritično ocenil. Z analizo trga gospodinjskih aparatov bom skozi Porterjev model petih sil sistematično ocenil panogo ter posredno ugotovil, za kako konkurenčno intenzivno panogo gre. V primerjalno analizo konkurenčne prednosti Gorenja bom vključil podjetji BSH in Whirlpool. Analizo konkurenčnih prednosti bom izvedel na podlagi Porterjeve vrednostne verige. To pomeni, da bom analiziral posamezne konkurenčne prednosti treh obravnavanih podjetij, ki jih teoretično lahko vključim v posamezne aktivnosti Porterjeve vrednostne verige. Za uspešno analizo konkurenčnih prednosti bom izpostavil le tiste aktivnosti verige vrednosti, ki obravnavanim podjetjem omogočajo konkurenčno prednost in uspešno strateško pozicioniranost. Na podlagi analize posameznih konkurenčnih prednosti podjetij BSH in Whirlpool s pomočjo metode benchmarking bom skušal ugotoviti, katere so tiste konkurenčne prednosti, ki veljajo za vzrok boljše pozicioniranosti podjetij BSH in Whirlpool. Z analizo posameznih konkurenčnih prednosti bom skušal ugotoviti, katere so tiste konkurenčne prednosti Gorenja, ki dodajajo vrednost v očeh kupca in omogočajo razlikovanje od konkurentov. Diplomsko delo bom zaključil s povzetkom ključnih ugotovitev.

1 PREDSTAVITEV SKUPINE GORENJA

Skupino Gorenje sestavlja krovna družba Gorenje, d.d. ter 82 družb, od tega 57 v tujini (stanje na dan 30.9.2008). Gorenje velja za osmega največjega proizvajalca gospodinjskih aparatov v Evropi s približno štiri odstotnim tržnim deležem. Prodaja je usmerjena predvsem v države bivše Jugoslavije in Nemčije, poleg njih pa tudi v ostale evropske države in države po svetu.

Družbe Skupine Gorenje so organizirane v tri divizije (Letno poročilo Gorenja, 2008, str. 14):

1. divizijo gospodinjskih aparatov:

- proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov lastne proizvodnje,
- prodaja izdelkov dopolnilnega programa gospodinjskih aparatov drugih proizvajalcev,
- prodaja programa zabavne elektronike in malih gospodinjskih aparatov proizvodnja in prodaja toplotno ogrevalne tehnike in
- dejavnost orodjarstva, strojogradnje in proizvodnje mehanskih komponent.

2. divizijo notranje opreme:

- proizvodnja in prodaja kuhinjskega, kopalniškega pohištva, sanitarne opreme in keramičnih ploščic.

3. divizijo trgovine in storitev:

- energetika in varstvo okolja,
- trgovina,
- inženiring,
- zastopstva,
- gostinstvo ter
- turizem in upravljanje z nepremičninami

Prvi zametki Skupine segajo v začetek petdesetih let prejšnjega stoletja, ko je bilo v vasi Gorenje ustanovljeno okrajno kovinsko podjetje, usmerjeno v izdelavo kmetijskih strojev in mehanizacije. V letu 1958 so pričeli s proizvodnjo štedilnikov na trda goriva in kmalu za tem so bila uresničena razmišljanja o selitvi in izgradnji lastnih proizvodnih zmogljivosti v Velenju, kjer je sledila razširitev proizvodnje na pralne ter hladilno-zamrzovalne aparate (Gorenje, 2008).

Intenzivni prevzemi v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so omogočili nadaljnjo širitev sistema. Razvoj je bil razširjen v ponudbo celovite palete izdelkov za dom: kuhinjsko pohištvo, keramika, medicinska oprema, telekomunikacije, zabavna elektronika, televizorji. Širitvi ponudbe je sledila širitev prodajne in servisne mreže, najprej na področju celotne Jugoslavije, nato v državah Zahodne Evrope (Nemčija, Avstrija, Francija, Danska, Italija) in širše (Avstralija). Sistem je zaposloval preko 20.000 zaposlencev (Gorenje, 2008).

V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja so se srečali z izgubo takrat domačih trgov nekdanje Jugoslavije. Slednje je zahtevalo intenzivno preusmeritev izvoza na področja izven bivše skupne države. Sprememba prodajne usmerjenosti je povzročila preoblikovanje celotnega poslovnega sistema, sprememba političnega in ekonomskega sistema pa je sprožila proces lastninskega preoblikovanja. Izguba trgov nekdanje Jugoslavije je zahtevala ponovno navezovanje stikov, razvijanje partnerskih odnosov ter postopno

gradnjo poslovnega sodelovanja preko vzpostavljanja novih družb na vseh evropskih trgih kot tudi na trgih nekdanje Jugoslavije. Proces lastninskega preoblikovanja je bil uspešno zaključen leta 1997 (Gorenje, 2008).

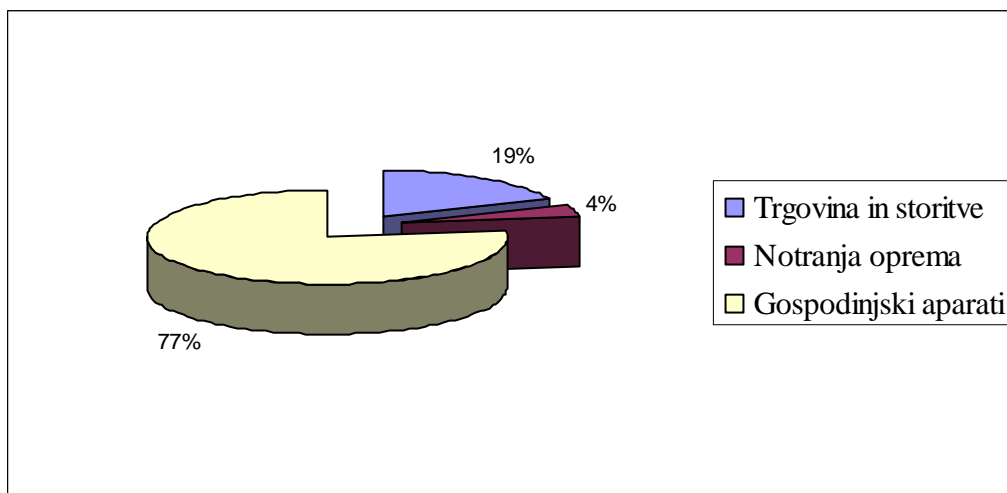
Danes imajo v poslovnih procesih Gorenja uvedene najsodobnejše tehnološke in okoljevarstvene standarde. Razvijajo in krepijo prisotnost na trgih nekdanje Jugoslavije, trgih Vzhodne, Jugovzhodne, Zahodne Evrope, Severne in Centralne Evrope ter tudi širše (Severna Amerika, Avstralija, Bližnji in Daljni vzhod). Vse to omogočajo intenzivna vlaganja v povečanje proizvodnih zmogljivosti, okolju prijazne sodobne tehnologije, nove izdelke in nove trge.

Za poslovno uspešnost Gorenja so značilni prevzemi ter s tem selitev in razširitev proizvodnih zmogljivosti. S prevzemom proizvajalca kuhalnih aparatov Mora Moravia 1. julija 2004 so pričeli proces delokalizacije proizvodnih procesov ter povečali proizvodne zmogljivosti na Češkem. Izgradnja tovarne v Valjevu je povečala proizvodne zmogljivosti programa hladilno-zamrzovalnih aparatov v Srbiji. Dodatno so se povečale tudi proizvodne zmogljivosti toplotno-ogrevalne tehnike z otvoritvijo nove tovarne v Stari Pazovi v Srbiji. Z nakupom sorazmernega deleža v kapitalu družbe Istrabenz energetske sistemi, d.o.o., in večinskega deleža v kapitalu družbe Surovina, d.d., v skladu s strategijo širijo dejavnost tudi na področje energetike in varstva okolja (Letno poročilo Gorenja, 2008, str. 41).

Skupina Gorenje je v letu 2007 prodala za 1.293.438 EUR izdelkov in storitev, kar je za 16,4 odstotka več kot v letu 2006. V obdobju od januarja do septembra 2008 so v Skupini Gorenje dosegli 992.026 EUR konsolidiranih prihodkov od prodaje, kar je za 4,4 odstotke več kot v enakem obdobju preteklega leta in pomeni 76,3-odstotno doseganje načrtovanih vrednosti konsolidiranih prihodkov na letni ravni. Gorenje je med največjimi slovenskimi neto izvozniki, saj izvozi 90 odstotkov prodaje (Letno poročilo Gorenja, 2008).

V sliki 1 prikazujem strukturo prihodkov od prodaje po divizijah v obdobju od januarja do septembra 2008 (glej sliko 1).

Slika 1: Struktura prihodkov od prodaje Gorenja po divizijah v obdobju od januar do september 2008

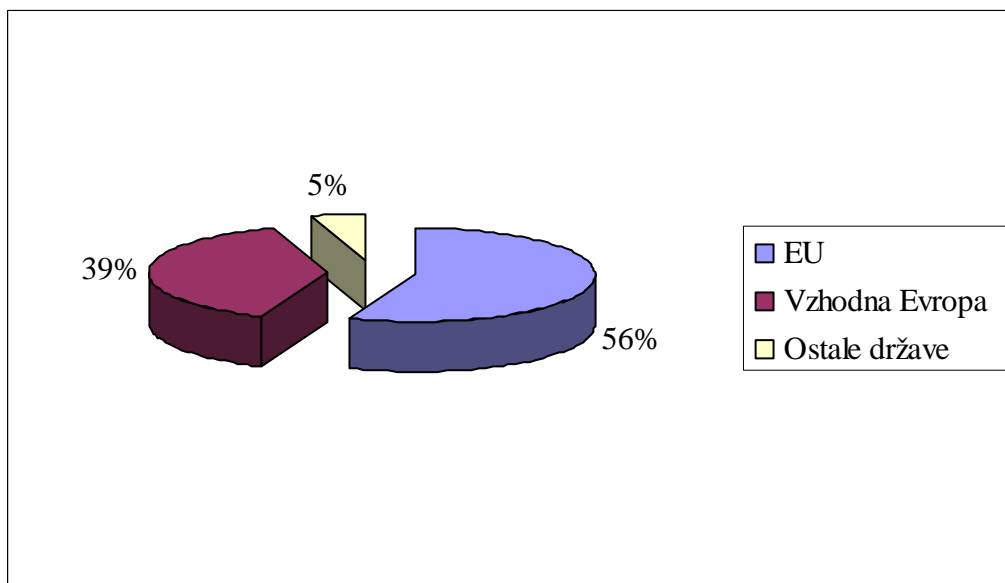


Vir: Letno poročilo Gorenja, 2008. Lastna izdelava..

Kot lahko razberemo iz slike 1, je divizija gospodinjskih aparatov v obdobju januar - september leta 2008 dosegla 759.569 EUR konsolidiranih prihodkov od prodaje, kar predstavlja 77-odstotni delež v strukturi celotnih prihodkov od prodaje skupine. Iz tega lahko razberemo, da večina prihodkov od prodaje izhaja iz divizij gospodinjskih aparatov.

V sliki 2 prikazujem delež prodaje glede na geografsko strukturo v obdobju od januar-september 2008.

Slika 2: Geografska struktura deležev prodaje gospodinjskih aparatov Gorenja v obdobju januar - september 2008



Vir: Letno poročilo Gorenje, 2008. Lastna izdelava.

Prodaja po geografskih področjih je glede na načrtovano gibanje različna po posameznih trgih, kar je posledica nadaljevanja recesije na prodajnih trgih gospodinjskih aparatov v večini razvitih evropskih državah in rasti gospodarstev predvsem na vzhodnoevropskih trgih.

Z vidika obsega prodaje so v primerjavi z enakim obdobjem preteklega leta najhitreje rasli na tržnem področju ostalih držav, ki vključuje države Vzhodne Evrope, ki niso vključene v tržno področje I (Rusijo, Ukrajino, Romunijo), prekomorske države in države v razvoju. Sledijo tržna področja Severne in Centralne Evropa, Jugovzhodna Evropa s Slovenijo, medtem ko je tržno področje Zahodna Evropa v rahlem zaostajanju.

1.1 Predstavitev strateške usmeritve podjetja

V diplomskem delu se bom osredotočil na analizo konkurenčne prednosti podjetja Gorenje v diviziji gospodinjskih aparatov. Kot že omenjeno, gospodinjski aparati predstavljajo 77-odstotni delež v celotnih prihodkih od prodaje in predstavljajo osrednjo dejavnost podjetja Gorenje. Doseganje konkurenčne prednosti divizije gospodinjskih aparatov pri Gorenju lahko ključno pripomore k uspešni strateški usmeritvi celotnega podjetja.

Gorenje zavestno uporablja kakovostno oblikovanje kot tvorni element v svoji poslovni, razvojni in tržni strategiji. Oblikovanje igra pomembno vlogo kot prepoznaven razlikovalni dejavnik, ki ga že na prvi pogled loči od konkurence (Intervju s Franjem Bobincem in Janezom Smerdeljem, 2008).

Temeljna dejavnost Gorenja je trženje gospodinjskih aparatov oziroma širše, proizvodov za dom: poleg bele tehnike torej še pohištva, sanitarne opreme in toplotne sanitarne opreme, malih gospodinjskih aparatov ter proizvodov avdio- in videotehnike. Strateški razvoj je Gorenje jasno načrtalo kot razvoj samostojnega podjetja. Strategija za doseganje konkurenčne prednosti je usmerjena v inovativne proizvode s prepoznavnim dizajnom.

Vizija Skupine Gorenje je postati najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu, kjer je poslanstvo ustvarjanje izvirnih, tehnično dovršenih, vrhunsko oblikovanih ter uporabnikom in okolju prijaznih izdelkov za prijeten dom. Gorenjeva osnovna strateška usmeritev delovanja je kakovostna in uravnotežena rast obsega poslovnih aktivnosti in pomembno povečanje ravni konkurenčnih sposobnosti, kar bi omogočilo uspešen razvoj tudi v prihodnosti (Gorenje strateški načrt do leta 2010, 2005, str. 1).

Pri uresničevanju vizije in poslanstva v vseh divizijah spoštujejo naslednje strateške usmeritve (Gorenje strateški načrt do leta 2010, 2005, str. 2):

1. doseganje kakovostne organske rasti prihodkov od prodaje vseh divizij zaradi rasti povprečnih prodajnih cen pri prodaji višje cenovno umeščenih izdelkov in pri uravnoteženi količinski rasti prodaje;
2. uresničevanje možnosti rasti obsega poslovnih aktivnosti s prevzemi zanimivih proizvajalcev v vseh divizijah, še posebej pa v diviziji gospodinjskih aparatov v Evropi, in z drugimi oblikami strateških partnerstev v vseh divizijah delovanja Skupine Gorenje;
3. povečevanje dodane vrednosti in denarnega toka iz poslovanja z izboljševanjem prodajnega spleta, ustreznimi prodajnimi aktivnostmi in aktivnostmi marketinga, ustreznimi razvojnimi aktivnostmi, internacionalizacijo proizvodnje, s povečevanjem produktivnosti in stroškovno optimizacijo;
4. povečevanje proizvodnih zmogljivosti izven Slovenije s proizvodnjo izdelkov na Češkem, v Srbiji ter na drugih rastočih trgih, pri zadržani proizvodnji izdelkov lastne proizvodnje z višjo dodano vrednostjo v Sloveniji.

Osnovna strateška usmeritev Gorenja je torej postati vodilni proizvajalec gospodinjskih aparatov s konkurenčno prednostjo, ki bo temeljila na inovativnem in edinstvenem designu. Gorenje želi z vložkom v design pridobiti dodano vrednost v očeh kupca kot inovativno podjetje z diferencirano ponudbo. Inovativen design Gorenje razvija s partnerskim sodelovanjem s priznanimi oblikovalskimi studii, in sicer Pininfarina, Swarovski in Ora-Īto.

Večjo uspešnost podjetja Gorenje načrtuje tudi z delno selitvijo proizvodnih zmogljivosti v države z nižjimi proizvodnimi stroški, in sicer na Češko in v Srbijo. Gorenje na obeh proizvodnih lokacijah v tujini proizvaja proizvode, ki spadajo v klasično linijo. S klasično linijo proizvodov konkurira s strategijo vodenja v strokovni učinkovitosti, kjer podjetje nizke stroške prenese v nižje cene proizvodov. V zreli panogi, kot je panoga gospodinjskih aparatov, se ponudniki srečujejo z visokimi materialnimi stroški, zato skušajo s selitvijo nekaterih proizvodnih zmogljivosti na trge s cenejšo delovno silo znižati stroške. Vendar skuša Gorenje kljub temu ohranjati glavnilno proizvodnih zmogljivosti na slovenskem ozemlju. 78 odstotkov proizvodnih zmogljivosti ima tako na slovenskem ozemlju, med katere v 6-odstotno proizvodnjo spada tudi design linija proizvodov (Letno poročilo Gorenja, 2008). Gorenje s proizvodnimi zmogljivostmi na slovenskem ozemlju skuša dodati vrednost design proizvodom in jih tako ponuditi kot kakovostnejše in inovativnejše blago. Design linijo proizvodov Gorenje izvaja s sodelovanjem s priznanim tujim oblikovalskim studiem Pininfarina Extra, znanim francoskim oblikovalcem pod blagovno znamko Ora-Īto ter vodilnim proizvajalcem na področju preciznega reza kristalov, mode in nakita, podjetjem Swarovski.

1.2 Problematika strateške usmeritve Gorenja

Struktura trgovcev se na področju bele tehnike v zadnjem času intenzivno spreminja. V ospredje prihajajo velike trgovske verige, ki s pridom izrabljajo učinke široke geografske pokritosti trgov ter stroškovne prednosti, ki izhajajo iz večjih nabavnih količin in učinkovite logistike. Na ta način klasični trgovci hitro izgubljajo tržne deleže. Za proizvajalca bele tehnike proces koncentracije trgovskih verig pomeni vse večjo odvisnost od trgovskih verig in zniževanje cen za ohranitev proizvodov na njihovih policah. V tej situaciji se je znašlo tudi Gorenje. Velike trgovske verige doma in v tujini uveljavljajo svojo pogajalsko moč.

Druga težava je v polarizaciji pričakovanj, zahtev in potreb odjemalcev (Vizjak, 2007, str. 298). Prva skupina končnih porabnikov pri proizvodni išče samo osnovne lastnosti in funkcionalnost ob nizki ceni. Druga skupina končnih potrošnikov pa daje poudarek tehnološki izpopolnjenosti in obliki izdelka. Pri tem je Gorenje vpeto med dvema poloma, kjer na eni strani z obliko izdelka in sodobnim designom učinkovito izpolnjuje želje druge skupine potrošnikov, z ugodno ceno in funkcionalnostjo pa zadovoljuje potrebe tudi že prve skupine porabnikov.

Tretja težava, s katero se srečujejo vsi ponudniki v panogi bele tehnike in znotraj te gospodinjskih aparatov, je močna mednarodna konkurenca, kjer je pridobivanje tržnega deleža in povečanje povpraševanja po posameznem gospodinjskem aparatu pogojeno s proizvodnjo vse kakovostnejših izdelkov po vse nižji ceni (Vizjak, 2007, str. 298).

Gospodinjski aparati Gorenje so v zadnjem obdobju dosegli korenite spremembe, in sicer tako v tehnološkem vidiku kot v zunanjem izgledu. Od nekdaj so gospodinjski aparati pod blagovno znamko Gorenje z vidika razmerja med kakovostjo in ceno veljali za zelo dostopne. Na ta način so vlivali vtis o kakovostnem, ne pa tudi vrhunskem proizvodu.

Gorenje v diviziji gospodinjskih aparatov stremi na eni strani k strategiji diferenciacije, na drugi strani pa k strategiji nizkih stroškov. Podjetje skuša nizke stroške doseči na način selitve proizvodnje v razvijajoče se države, kjer so predvsem stroški delovne sile manjši. Na drugi strani pa se s strategijo diferenciacije usmerja v razvoj in trženje luksuznih in v design usmerjenih izdelkov, s čimer želi pridobiti bogatejši del ciljnih kupcev. Na ta način je Gorenje tudi v tem pogledu vpeto med dva pola: na eni strani seli proizvodnjo v razvijajoče se države in zasleduje strategijo stroškovne učinkovitosti, na drugi strani pa komplementira ponudbo s povezovanjem s poslovnimi partnerji, ki so specializirani v design, s katerim želi pridobiti položaj vodilnega proizvajalca designerskih gospodinjskih aparatov. Pri tem Gorenje strategije diferenciacije samostojno ne razvija, temveč uporablja inovacije poslovnih partnerjev. Inovacijske strategije temeljijo na razvoju učinkovitejših procesov in na designu, kjer pa gre predvsem za pogodbeno sodelovanja in ne notranje

raziskave in razvoj na področju designa (Prašnikar, Lisjak, Rejc Buhovac & Štemberger, 2008, str. 7).

Danes Gorenje ustvarja strateško prepoznavnost na trgu z dodatnimi vložki v design, in sicer z inovativnimi design linijami. Inovativne design linije oziroma sodoben zunanji videz gospodinjskih aparatov, ki se razlikuje od konkurenčnega proizvoda, posreduje dodano vrednost potencialnemu kupcu. Na ta način skuša Gorenje v očeh kupca pridobiti zaznavo o lastnostih vrhunskega proizvoda, ki naj bi bil konkurenčen najboljšim znamkam gospodinjskih aparatov. Globalne blagovne znamke gospodinjskih aparatov, kot sta Whirlpool ter BSH, veljajo za izredno kakovostne in zaradi večjih tržnih vložkov tudi prepoznavnejše. Zato potrošniki v tej zreli panogi velikokrat nakupno odločanje tehtajo z določeno blagovno znamko, ki v njihovih očeh velja za bolj prepoznavno in posledično za kupca kakovostnejšo, medtem ko predstavlja Gorenje sekundarno izbiro.

Prepoznavnost blagovne znamke v očeh kupca je velikokrat eden izmed vodilnih dejavnikov pri obnašanju potrošnikov. Pri tem lahko govorimo o imidžu blagovne znamke. Imidž predstavlja način potrošnikovega razmišljanja o blagovni znamki in čustva, ki ji znamka vzbuja, ko potrošnik pomisli nanjo. Prav na podlagi lastnosti, ki jih potrošnik povezuje z blagovno znamko podjetja, lahko to gradi konkurenčno prednost (Konečnik, 2005, str. 18). Vendar pogled na blagovno znamko ni enostranski, posredovan je tudi s strani ponudnika. Pri tem govorimo o identiteti blagovne znamke (Konečnik, 2005, str. 18). Potrošnik je torej v precepu dveh posredovanih informacij, in sicer tiste, ki mu je posredovana s strani ponudnika, in tiste, ki je plod potrošnikovega samostojna razmišljanja o blagovni znamki oziroma njenem imidžu. V Gorenju lahko opazimo velik napredek k boljši prepoznavnosti v očeh kupca na podlagi preišljenega razvoja inovativnega designa. To lahko opazimo tudi na podlagi številnih nagrad, ki jih Gorenje prejema kot designersko inovativno podjetje (Plus X Award 2007, Superbrand title 2007, nominacija za Le Grand Prix de l'Innovation 2007, The Red Dot Design Award 2005, Nagrada Dobra zasnova BIO 2008). Vendar še vedno veljajo konkurenčne blagovne znamke, kot so Bosch, Miele ali Whirlpool, za precej višje rangirane blagovne znamke (Strategija mednarodnega trženja v skupini Gorenje, 2008).

2 ANALIZA PANOGE GOSPODINJSKIH APARATOV

2.1 Razmere na trgu gospodinjskih aparatov

Panoga bele tehnike je zrela panoga z manj kot 4-odstotno stopnjo rasti svetovnega trga (Banović, 2004, str. 242). Projekcija za rast povpraševanja do leta 2011 naj bi bila 3,1 odstotka (Freedonia Group, 2008). Ta rast se pripisuje predvsem posledici rasti na razvijajočih se trgih, kjer je predvidena povečana rast po priročnih in energijsko varčnih

proizvodih, večjim izdatkom za osebno potrošnjo ter povečanju življenjskega standarda v nerazvitih državah.

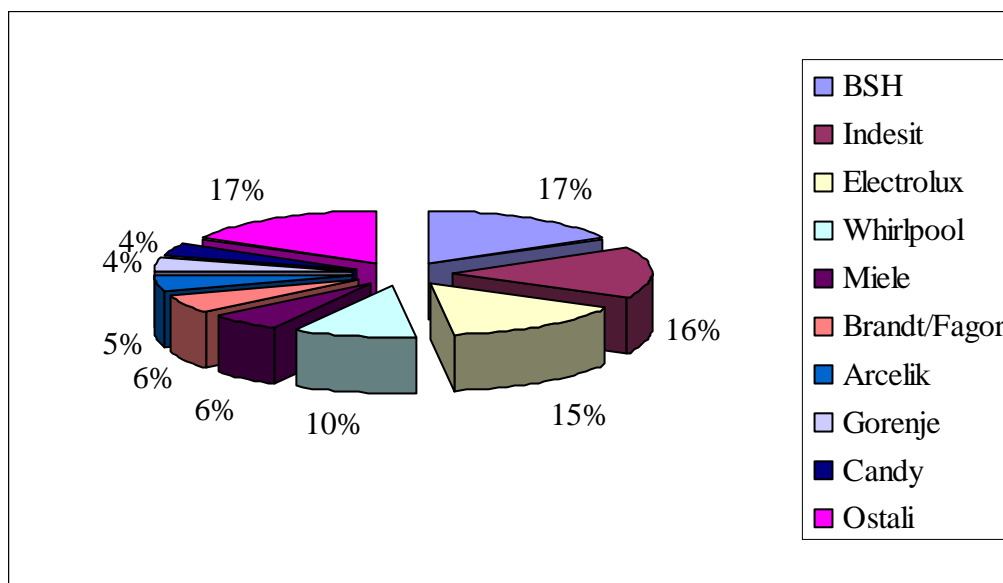
V letu 2006 je Whirlpool prevzel ameriško družbo Maytag in s tem zaznamoval nadaljevanje procesa koncentracije ponudnikov na trgu gospodinjskih aparatov. S tem prevzemom Whirlpool nadzoruje 48 odstotkov ameriškega trga, kar je precej večji delež, kot ga ima najbližji konkurent General Electrics, ki mu pripada nekaj več kot četrtnina trga. Na ta način in s tem prevzemom Whirlpool lahko pridobi boljše pogajalsko izhodišče pri velikih globalnih trgovskih verigah, in sicer boljše pozicije in več prostora v trgovinah in trgovskih centrih ter druge oblike marketinške podpore. Poleg tega velikost Whirlpoolu omogoča nakup dragih mednarodnih medijskih prostorov, kjer že nekaj časa lahko spremljamo Whirlpool ob večjih mednarodnih športnih dogodkih (Vizjak, 2007, str. 299).

Whirlpool vodilni tržni položaj dosega predvsem s prevladujočim nastopom na ameriškem trgu. Leta 2005 se je z devetodstotnim tržnim deležem že močno približal vodilnima evropskima podjetjema, nemškemu BSH (Bosch Siemens Hausgeräte) s 17-odstotnim tržnim deležem, in italijanskemu Indesit s 16-odstotnim tržnim deležem (Vizjak, 2007, str. 299).

Na večini za prodajo gospodinjskih aparatov pomembnih evropskih trgov so v letu 2007 zaznali zmerno rast prodaje. Najvišje rasti prodaje sta beležila programa hladilno zamrzovalnih in kuhalnih aparatov, medtem ko je prodaja pralno sušilnih aparatov pomembno upadla. Ne glede na rast trga gospodinjskih aparatov pa je ponudba zaradi presežnih proizvodnih zmogljivosti in vstopa novih, cenovno agresivnih konkurentov, presegala povpraševanje. To se je odražalo predvsem na pritisku po zniževanju cen. Dodatne cenovne pritiske je povzročala nadaljnja koncentracija večjih trgovskih sistemov z globalnimi blagovnimi znamkami, ki so prisotni na različnih trgih (Letno poročilo Gorenja, 2008, str. 32).

V sliki 3 prikazujem panogo gospodinjskih aparatov, in sicer tržne deleže posameznih ponudnikov gospodinjskih aparatov v Evropi (glej sliko 3).

Slika 3: Panoga gospodinjskih aparatov glede na tržne deleže ponudnikov v Evropi

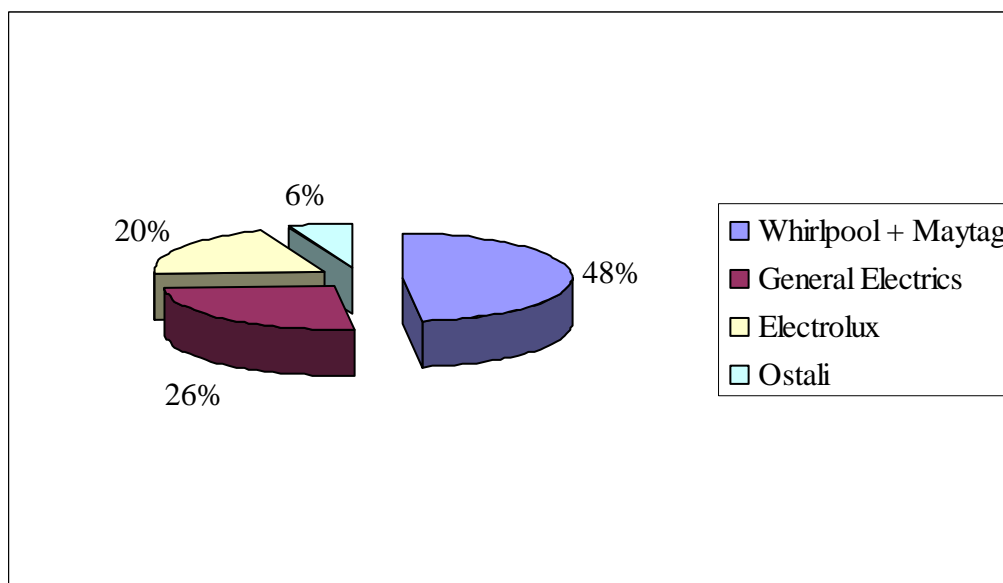


Vir: Strategija mednarodnega trženja v skupini Gorenje, 2008.

Vodilni položaj v Evropi ima podjetje BSH, ki ima, kot omenjeno, 17-odstotni tržni delež. BSH je nastal po združitvi dveh priznanih blagovnih znamk, in sicer Bosch in Siemens (Bosch and Siemens Home Appliances Group). Gorenje velja glede na tržni delež v Evropi za osmo največje podjetje s 4-odstotnim tržnim deležem.

V sliki 4 prikazujem tržne deleže največjih podjetij v panogi gospodinjskih aparatov v Severni Ameriki.

Slika 4: Panoga gospodinjskih aparatov glede na tržne deleže ponudnikov v Severni Ameriki



Vir: Strategija mednarodnega trženja v skupini Gorenje, 2008.

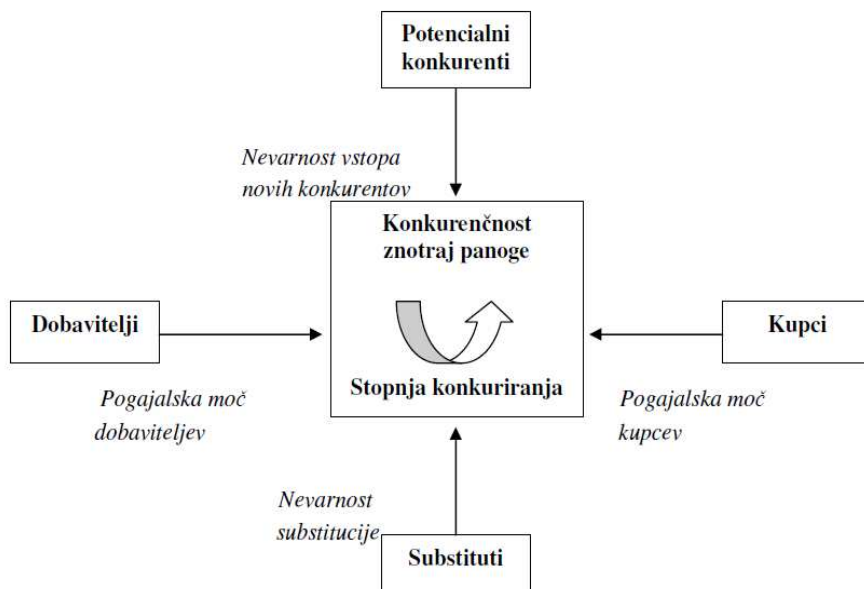
Kot je videti v sliki 4, ima vodilni položaj v Severni Ameriki Whirlpool, ki je s prevzemom podjetja Maytag pridobil 48-odstotni tržni delež.

V diplomskem delu sem se osredotočil na evropski ter severno ameriški trg, ki veljata za najrazvitejša trga z najintenzivnejšo konkurenco. Kot je lahko razvidno iz slike 2, je geografska struktura prodaje podjetja Gorenja z več kot polovico prodaje usmerjena ravno v države EU. Prevzem nizozemskega podjetja ATAG v letu 2008 pa je dokaz, da je za Gorenje poleg vzhodnega trga strateško pomemben tudi zahodni trg. Zato bom v diplomskem delu analiziral konkurenčne prednosti vodilnih podjetij na tem trgu. Gorenje se je sicer strateško usmerilo tudi v države bivše Jugoslavije in vzhodne Evrope, kamor je po osamosvojitvi Slovenije delno preusmerilo tudi proizvodnjo z namenom osvajanja tržnega deleža na tem trgu. V obdobju od januarja do septembra 2008 so ustvarili 39-odstotkov prodaje na tem geografskem področju. Vendar ostaja večina prodaje usmerjena v države EU.

2.2 Sistematično ocenjevanje privlačnosti panoge gospodinjskih aparatov

Narava oziroma stopnja konkurence v določeni panogi je običajno odvisna od »petih silnic«: rivalstva med obstoječimi konkurenti, nevarnosti vstopa novih konkurentov, pogajalske moči dobaviteljev in nevarnosti substitutov. Z njimi je mogoče identificirati ključne značilnosti panoge, ki določajo moč konkurence in na osnovi tega dejansko in pričakovano dobičkonosnost in privlačnost panoge (Porter, 1980, str. 4).

Slika 5: Porterjev model petih sil privlačnosti panoge



Vir: M. Porter, *Forces driving industry competition*, 1980, str. 4.

2.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Panoga gospodinjskih aparatov je močno skoncentrirana. V panogi prevladujejo štiri podjetja, in sicer BSH, Indesit, Electrolux in Whirlpool, ki imajo na evropskem trgu skoraj 60 odstotni tržni delež. Sledijo jim podjetja s tržnimi deleži med 2 in 6 odstotki, med katere

spada tudi Gorenje. (Strategija mednarodnega trženja v skupini Gorenje, 2008). Vse bolj se uveljavljajo tudi nekatera podjetja in Azije, kot npr. Haier in Arcelik, katerih prednost so predvsem nizki stroški dela in posledično nižje prodajne cene izdelkov. Za svoj delež se borijo tudi manjši lokalni proizvajalci, prisotni le na posamičnih evropskih trgih (npr. Amica na Poljskem) (Strategija mednarodnega trženja v skupini Gorenje, 2008).

Proizvodnja gospodinjskih aparatov zahteva velike kapitalske vložke v specifična proizvodna sredstva, stroški dela pa predstavljajo relativno majhen delež v celotnih stroških (npr. pri Gorenju v letu 2004 le približno 16 odstotkov, pri BSH pa 23,8 odstotkov) (Banović, 2004, str. 243). To predstavlja visoke izstopne ovire.

Konkurenca v panogi je torej zelo intenzivna. Panoga je zrela, stopnja rasti trga razmeroma nizka, proizvodi pa so medsebojno razmeroma enaki. Kupci lahko poceni in enostavno izbirajo med različnimi blagovnimi znamkami. Rivalstvo tako poteka predvsem na ravni dizajna in cen oziroma stroškov (Banović, 2004, str. 243)

Panoga bele tehnike je zaradi faze zrelosti ne preveč privlačna za vstop novih konkurentov. Za vsako novo podjetje predstavlja veliko tveganje začetni investicijski vložek, dodatne ovire pa so še visoka finančna sredstva za raziskave in razvoj in relativno majhna raznovrstnost proizvodov. Nova podjetja, ki skušajo uspešno konkurirati v tej panogi se srečujejo s težavami pri dostopnosti do distribucijskih kanalov ter dobaviteljev materialov, saj imajo vodilna podjetja velik nadzor tako nad distribucijo kot nad dobavitelji materialov.

2.2.2 Pogajalska moč kupcev

V panogi bele tehnike ločimo tri ravni kupcev (Banović, 2004, str. 246):

1. končni porabniki,
2. neposredni kupci oziroma distributerji in
3. industrijski konkurenti kot kupci proizvodov brez blagovne znamke.

Končni uporabniki s svojim življenjskim slogom in potrebami narekujejo trend gospodinjskih aparatov v smislu idej in razvijanja proizvodov. Končne uporabnike delimo v dve skupini, in sicer v kupce, ki želijo zamenjati že obstoječ gospodinjski aparat, in v kupce, ki prvič kupijo gospodinjski aparat. Pri nakupu novega gospodinjskega aparata večina kupcev navaja razloge, kot so funkcionalne lastnosti, oblikovanje, cena gospodinjskega aparata ter zelo pomemben dejavnik predhodne izkušnje (Banović, 2004, str. 246). Obstoječ gospodinjski aparat kupci velikokrat zamenjajo s sodobnejšim zaradi boljšega izkoristka, manjše porabe energije, sodobnejšega in inovativnejšega designa.

Neposredni kupci oziroma distributerji v panogi gospodinjskih aparatov nastopajo kot vmesni člen med proizvajalcem in končnim potrošnikom. Pri tem se navezuje predvsem

na mednarodne in lokalne trgovske verige. Mednarodne trgovske verige so lahko specializirane (npr. MediaWorld) ali nespecializirane trgovske verige (npr. Carrefour).

Lokalne trgovske verige lahko razdelimo na specializirane maloprodajne (npr. GAGospodinjski aparati), nespecializirane maloprodajne trgovine (npr. Mercator), proizvajalce in prodajalce kuhinj ter veleprodajo in posrednike (Banović, 2004, str. 246).

Največji delež v celotnih prihodkih večine proizvajalcev predstavljajo neposredni kupci oziroma distributerji, zato je pogajalska moč neposrednih kupcev razmeroma velika. Zaradi močne konkurence med proizvajalci je moč distributerjev velika, kar neposrednim kupcem omogoča boljše izhodišče v pogajanjih s proizvajalci glede cene, količine in dodatnih ugodnosti.

Konkurenčna podjetja v panogi bele tehnike določene proizvode kupijo od drugih konkurentov, ker jih sami ne proizvajajo, ter jih nato ponujajo pod lastno blagovno znamko. Moč industrijskih konkurentov izvira predvsem iz velikih količin, po katerih ta podjetja povprašujejo, in nizkih stroškov zamenjave dobavitelja.

2.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Proizvodnja gospodinjskih aparatov zahteva velik vložek različnih materialov in polproizvodov. Stroški le teh pomenijo največji delež celotnih stroškov podjetja v tej panogi. V panogi prevladuje trend izločanja delov proizvodnje (angl. *outsourcing*). Veliko proizvajalcev izločuje posamezne dele za nadaljnjo proizvodnjo, medtem ko Gorenje kar nekaj komponent, potrebnih za nadaljnjo proizvodnjo, izdeluje samo (Banović, 2004, str. 247).

Ključni dobavitelji so pogosto lahko pomemben posredni vir informacij o smernicah in delovanju konkurence. Na drugi strani pa dobavitelji lahko spretno izdajo ključne prednosti podjetja iz nabavnega procesa. Da bi se izognili tveganju prekinitve pogodbe z dobavitelji, proizvajalci sodelujejo z več različnimi dobavitelji materiala in polproizvodov hkrati, na ta način pa imajo tudi večjo moč nad njimi, ko se pogajajo o cenah materiala.

2.2.4 Nevarnost substitutov

Nevarnost substitutov je v panogi majhna, saj z izjemo ročnega pranja in pomivanja ne obstajajo bližnji substituti z enako funkcionalnostjo. Kot bližnji substitut lahko sicer omenim javne in skupinske pralnice. Javne pralnice so namenjene in dostopne vsem uporabnikom, skupinske pralnice pa so namenjene stanovalcem večstanovanjskih hiš, ki jih uporabljajo kot skupne prostore. Vendar pralnice v slovenskem prostoru niso najbolj pogost pojav. Poleg tega ima zaradi izjemno velike konkurence med ponudniki

gospodinjskih aparatov in ugodnih nizkih cen večina uporabnikov gospodinjske aparate v svoji lasti in uporabi.

Če torej povzamemo, panoga gospodinjskih aparatov velja za zrelo panogo, kjer je zasičenost trga z različnimi ponudniki zelo visoka. Zaradi visokih vstopnih stroškov je pojav vstopanja novih konkurentov zelo redek. Proizvajalci gospodinjskih aparatov se srečujejo z intenzivnimi pogajanja z neposrednimi kupci ter dobavitelji, saj se morajo zaradi številnih ponudnikov gospodinjskih aparatov boriti za najboljše police in s tem nove potencialne končne uporabnike.

3 ANALIZA KONKURENČNIH PREDNOSTI GORENJA IN IZBRANIH KONKURENTOV

Podjetja konkurirajo po različnih stopnjah, in sicer (Lo & Yonggui, 2002, str. 39):

1. strateško oziroma na ravni celotnega podjetja,
2. na ravni strateških poslovnih enot,
3. na ravni vrednostne verige in/ali
4. na ravni proizvoda.

Na vsaki stopnji prevladujejo specifične aktivnosti, ki usmerjajo podjetje v skladnost z strateškim pozicioniranjem in vizijo podjetja.

Strateško konkuriranje oziroma konkuriranje na ravni celotnega podjetja: tu podjetja konkurirajo na podlagi strateških vpogledov, povezovalnih možnosti, zmožnosti obvladovanja tveganj ter ostalim, ki temelji na razvijajočem se sistemu raziskovanja poslovnega okolja znotraj podjetja.

Konkuriranje na ravni strateških poslovnih enot podjetja raziskujejo strateške pozicije, s katerimi lahko izpolnijo vizijo podjetja ter skušajo zagotoviti konkurenčne prednosti na ravni posamezne strateško poslovne enote.

Na ravni vrednostne verige podjetja konkurirajo s prestrukturiranjem in spreminjanjem vrednostne verige. Vrednostna veriga je pripomoček, s katerim lahko ugotovimo vir konkurenčne prednosti, in sicer, ali podjetje konkurira na podlagi nizkih stroškov, diferenciacije ali fokusiranja, ali pa s kako kombinacijo drugih specifičnih elementov.

Konkuriranje na ravni proizvoda: podjetja tu lahko konkurirajo s pomočjo spreminjanja prodajnih cen, trženjem proizvoda, kakovostjo, storitvami, dodano vrednostjo in ostalimi tekmovalnimi taktikami.

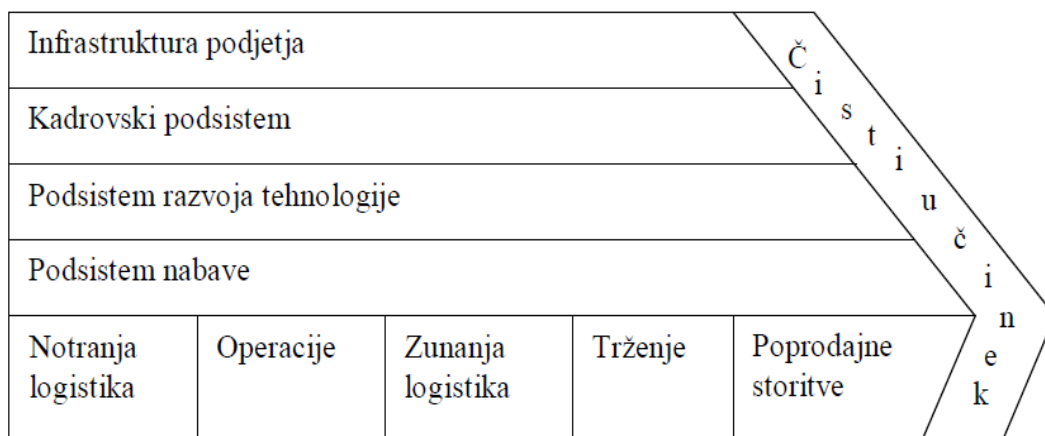
V diplomskem delu bom izvedel analizo konkurenčnih prednosti na ravni vrednostne verige, in sicer na podlagi Porterjeve verige vrednosti. S Porterjevo verigo vrednosti lahko

ugotovimo, v katere aktivnosti sodijo tiste konkurenčne prednosti, ki podjetju prinašajo boljšo pozicioniranost in s tem tudi boljši tržni položaj.

3.1. Porterjeva veriga vrednosti

V sliki 6 prikazujem Porterjevo verigo vrednosti.

Slika 6: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Porter, Value chain, 1985, str. 37.

Porterjev konceptijski pripomoček za sistematično analizo konkurenčne prednosti nekega podjetja je »veriga vrednosti«. Ta podjetje razčlenjuje na njegove strateško relevantne aktivnosti z namenom ugotoviti obnašanje stroškov in kakšni so potencialni izvori za diferenciacijo izdelkov oziroma storitev podjetja. Porter vidi osnovne oblike konkurenčne prednosti v diferenciaciji proizvoda ali pa v stroškovnih (cenovnih) prednostih. Podjetje konkurenčno prednost, ki si jo pridobi, poveže s sposobnostjo ustvarjanja posebne koristi za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja te vrednosti. Ravno izvor te posebne koristi je možno ugotoviti na podlagi Porterjeve verige vrednosti (Pučko, 2006, str. 155).

Porter skozi »verigo vrednosti« prikazuje generične aktivnosti podjetja. Sestavljena je iz devetih strateško pomembnih dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost in podjetju povzročajo stroške. Porter aktivnosti deli na primarne in pomožne. Primarne dejavnosti pomenijo zaporedje pritoka materialov v podjetje (vhodna logistika), njihovega preoblikovanja v končne izdelke (proizvodnja), odpošiljanja končnih izdelkov (izhodna logistika), njihovega trženja (trženje in prodaja) in servisiranja (storitve). V primarne dejavnosti uvršča vse, kar neposredno lahko ustvarja vrednost za kupca. Podporne dejavnosti opravljajo, a ne nujno izključno, specializirani oddelki in ti so nabava, tehnološki razvoj, ravnanje s človekovimi viri in infrastruktura podjetja (Kotler, 2004, str. 70).

Na podlagi te teoretične podlage lahko uspemo opredeliti relevantne aktivnosti podjetja, ki ustvarjajo vrednost in kasneje tudi njihov prispevek k ravni relativnih stroškov in ravni diferenciacije, ki ju dosega kot podjetje (Pučko, 2006, str. 156).

V diplomskem delu bom predstavil tiste aktivnosti verige vrednosti posameznih izbranih podjetij, ki predstavljajo konkurenčno prednost, kajti po Porterju je izvor konkurenčne prednosti prav v posameznih aktivnosti znotraj verige vrednosti podjetij.

3.2 Analiza konkurenčnih prednosti podjetja Gorenje

3.2.1 Nabava

V letu 2007 so podjetje najbolj zaznamovale visoke nabavne cene surovin in materialov, ki so v povprečju narasli za 2,5 odstotkov v primerjavi z letom 2006. V podjetju Gorenje predstavlja strošek materiala in surovin največji delež v strukturi celotnih stroškov gospodinjskih aparatov (Letno poročilo Gorenja, 2008, str. 40).

Svetovno gospodarstvo je po ugodnem začetku leta 2008 pričelo v tretjem četrtletju leta stagnirati in se soočati z vse bolj izrazitimi tveganji upočasnitve rasti in recesije. Kljub temu so cene surovin do sredine julija dosegale izredne stopnje rasti. Nadaljevalo se je močno povpraševanje hitro rastočih trgov (Azija, Srednji vzhod, Latinska Amerika), ki so zaenkrat uspele nadomestiti vplive upočasnjevanja razvitih ekonomij. Finančna tveganja, strah pred recesijo in bistvena okrepitev ameriškega dolarja so privedli do padca cen surovin na svetovnih blagovnih trgih v tretjem četrtletju letošnjega leta. V odsotnosti finančnih skladov in špekulantov so se cene surovin na blagovnih trgih približale osnovnim dejavnikom ponudbe in povpraševanja (Medletno poročilo Gorenja, 2008, str. 22).

Na gibanje in spremenljivost cen surovin so vplivala tudi valutna razmerja, predvsem nihanja vrednosti ameriškega dolarja v oziru do drugih valut. Podcenjen dolar je bil do sredine julija 2008 ključni dejavnik dviga cen surovin, ki so na blagovnih borzah izražene v dolarjih. Naložbe v surovine so bile v prvem polletju 2008 najboljša zaščita pred padanjem vrednosti dolarja in inflacijo, istočasno pa je šibek dolar pocenil surovine in s tem zviševal povpraševanje. Šibki ekonomski podatki in znaki recesije tudi zunaj ZDA, zlasti v Evropi, v Veliki Britaniji in na Japonskem ter višje obrestne mere v Evropi so povzročili preobrat sedemletnega trenda padanja vrednosti dolarja. Dolar se je do konca septembra 2008 v razmerju do evra okrepil na raven 1,4076 ali za 3,5 odstotkov v primerjavi z začetkom leta (€/ \$ 1,4585). Podražitev dolarja je posédično znižala dolarske cene surovin na svetovnih blagovnih trgih (Nerevidirano poročilo Gorenja, 2008, str. 22).

Zaradi nepredvidljivosti surovinskih trgov, opisanih razlogov in s ciljem obvladovanja tveganj pri oskrbi z materiali je Gorenje rešitev za gospodarske razmere in s tem doseganje konkurenčne prednosti našlo z (Nerevidirano poročilo Gorenja, 2008, str. 22):

1. zmanjševanjem vpliva rasti cen surovin in materialov na osnovi dolgoročnih partnerstev in zagotavljanja novih nabavnih virov;
2. nadaljevanjem nabavnih aktivnosti in osvajanjem nakupov materialov na globalni ravni (Daljna Azija, Vzhodna Evropa, JV Evropa);
3. zmanjševanjem tveganj rasti cen surovin s fiksiranjem terminskih zakupov surovin pri dobaviteljih po najugodnejših kotacijah in izvedenimi finančnimi instrumenti na nekatere surovine; in
4. zniževanjem vezave zalog osnovnih materialov.

3.2.2 Proizvodnja

Divizijo gospodinjskih aparatov oblikujejo trije osnovni programi proizvodnje velikih gospodinjskih aparatov (Letno poročilo Gorenja, 2008, str. 41):

1. program kuhalnih aparatov na proizvodni lokaciji v Velenju, Slovenija, v okviru krovne družbe, in na proizvodni lokaciji Mariánské Údolí na Češkem v okviru družbe Mora Moravia s r.o.,
2. program hladilno-zamrzovalnih aparatov na proizvodni lokaciji v Velenju, Slovenija, v okviru krovne družbe, in na proizvodni lokaciji v Valjevu v Srbiji, v okviru družbe Gorenje aparati za domačinstvo, d.o.o.,
3. program pralnih in sušilnih aparatov na proizvodni lokaciji v Velenju, Slovenija, v okviru krovne družbe.

V letu 2007 so glavnino proizvodnih aktivnosti divizije gospodinjskih aparatov še vedno izvajali v okviru krovne družbe Gorenje. V Velenju so skupno proizvedli 78 odstotkov aparatov, preostanek pa v tovarni štedilnikov Mora na Češkem in v tovarni hladilno zamrzovalnih aparatov v Valjevu, Srbija. Skupne zmogljivosti vseh petih lokacij tovarn gospodinjskih aparatov so v letu 2007 znašale 3.876.417 aparatov letno.

Pri izboljševanju kakovosti izdelkov je v podjetju Gorenje velik poudarek na kakovosti vhodnih komponent, ki imajo največji vpliv na stopnjo odpovedi aparatov na trgu.

Na področju obvladovanja stroškov proizvodnje so v letu 2007 namenili največjo pozornost osvajanju in uvajanju komponent z Daljnega vzhoda (Kitajske). Začeli so z osvajanjem komponent iz Turčije, z vidika izdelkov pa so največ pozornosti posvetili stroškovnemu optimiziranju aparatov, ki jih proizvajajo.

Proizvodnja divizije gospodinjskih aparatov se v večini izvaja na slovenskem ozemlju, kjer je proizvedeno 78 odstotkov vseh gospodinjskih aparatov. V podjetju Gorenje stroškovno optimiziranje proizvodnje dosegajo s selitvijo proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo,

kjer komplementirajo proizvodnjo s tisto na slovenskih tleh. V diviziji gospodinjskih aparatov poteka proizvodnja v okviru različnih družb tako v Sloveniji kot v tujini, in sicer kot sledi (Letno poročilo Gorenja, 2008, str. 43):

Gorenje I.P.C., d.o.o., Velenje

Gorenje I.P.C., d.o.o., Velenje, je odvisna družba Gorenja, d.d., s statusom invalidskega podjetja. Dejavnost družbe obsega izdelavo kabelskih vezij, sestavo sklopov in podsklopov, tiskovin in stiroporne embalaže, vse naštetu pretežno za potrebe krovne družbe.

Mora Moravia s r.o. , Češka Republika

V družbi Mora Moravia s r.o., Češka Republika se usmerjajo predvsem v razvoj vgradnih steklokeramičnih plošč in plinskih sevalnih grelcev. Poleg tega so v letu 2007 razvili novo generacijo štedilnika širine 50mm.

Gorenje aparati za domačinstvo, d.o.o., Srbija

Gorenje aparati za domačinstvo, d.o.o. Valjevo, Srbija, je proizvodna družba divizije gospodinjskih aparatov. Njena osnovna dejavnost je proizvodnja hladilno-zamrzovalnih aparatov, in sicer zamrzovalnih skrinj, aparatov vertikalnega programa širine 500 in 540 mm.

Gorenje Tiki, d.o.o, Ljubljana

Proizvodni program družbe Gorenje Tiki, d.o.o., Ljubljana, obsega izdelavo grelnikov vode, ventilatorjev ter cevni in žični radiatorjev.

Gorenje Tiki, d.o.o, Stara Pazova

Proizvodni program družbe Gorenje Tiki, d.o.o., Stara Pazova, obsega izdelavo srednjelitražnih grelnikov vode, radiatorjev ter polizdelkov za potrebe proizvodnje v Ljubljani.

V okviru proizvodnega področja so v Gorenju osredotočeni predvsem na nenehno izboljševanje kakovosti izdelkov ter stroškovno optimiziranje proizvodnje.

3.2.3 Zunanja logistika

Gorenje ima v Sloveniji logistični center na proizvodni lokaciji v Velenju in lastno distribucijsko skladišče v Ljubljani. Za skladiščenje delnih količin izdelkov zunaj Velenja uporabljajo tudi storitve drugih izvajalcev. Pri prevozu v celoti uporabljajo pogodbene izvajalce, carinsko posredovanje pa se skoraj v celoti izvaja znotraj posebne službe v logistiki.

Strategija podjetij v Sloveniji in tako tudi Gorenja je, da tako za posamezne kot celovite storitve logistike najemajo za to specializirana podjetja, sami pa se ukvarjajo s primarno dejavnostjo. Na dolgi rok je vedno bolj smiselno, da se proizvodnja in trgovina specializirata v svoji osnovni dejavnosti, zunanjo logistiko pa prepustijo specializiranim logistom (Morozov, 2008).

3.2.4 Trženje in tehnologija

Glede na konceptijski pripomoček, ki ga je razvil Porter (Pučko, 2006, str. 155), delimo aktivnosti znotraj verige vrednosti na primarne ter podporne aktivnosti. V tem primeru se srečamo s primarno aktivnostjo, trženjem, ter podporno aktivnostjo, tehnologijo. Po Porterjevem modelu torej uvrščamo trženje med primarno ter tehnologijo med podporno aktivnost (Pučko, 2006, str. 155).

Vedno pogosteje znanstvena literatura (Song, Droge, Hanvanich & Calantone, 2005) poudarja, da podjetja lahko ustvarijo konkurenčno prednost na podlagi kombinacije tehnoloških in trženjskih zmožnosti. Podjetje s trženjskimi sposobnostmi lahko uporabi razumevanje obnašanja potrošnikov za lansiranje novih proizvodov, ki bo za potencialnega kupca prinašalo novo dodano vrednost. Podjetja z razvitimi tehnološkimi sposobnostmi pa lahko uspešno uporabljajo znanstveno inovativno znanje za boljšo tehnološko izpopolnjenost in s tem še izrazitejšo vrednostjo v očeh kupca. Integracija tako trženjskih kot tehnoloških sposobnosti lahko povzroči večjo zadovoljstvo potrošnika in uspešnejše lansiranje novih proizvodov na trg (Fischer, Elliot & Jaworsky, 1997)

Raziskava o integraciji trženjskih in tehnoloških konkurenčnih prednosti v podjetju Gorenje (Prašnikar et al., 2008, str. 5) je bila izvedena v petih fazah, in sicer:

1. Identifikacija tehnoloških in trženjskih sposobnosti: tehnološke sposobnosti so bile ugotovljene na podlagi delitve podjetja na strateške tehnološke enote, trženjske sposobnosti pa na podlagi intervjujev s predstavniki tržnega, prodajnega in proizvodnega sektorja.
2. Notranja ocena tehnoloških in trženjskih sposobnosti vključuje oceno sposobnosti na kratek ter dolgi rok.
3. Zunanja ocena tehnoloških in trženjskih sposobnosti je vezana na oceno konkurenčnih prednosti vodilnih proizvajalcev gospodinjskih aparatov.
4. Identifikacija temeljne tehnološke in trženjske sposobnosti ter integracija obeh: Gre za identifikacijo tistih konkurenčnih prednosti, ki so različne od konkurentov in dodajajo vrednost podjetju.
5. Izvedba tehnološke in trženjske strategije: Vključuje spremembe tako na tehnološkem področju z dodatnimi inovacijami ter na trženjskem z ugotovitvijo, kateri so potencialni kupci ter kakšna je dodana vrednost proizvoda v očeh kupca.

V trženjski raziskavi (Prašnikar et al., 2008, str. 11) nam prikazuje analizo posameznih trženjskih in tehnoloških sposobnosti, ki predstavljajo konkurenčno prednost za Gorenje.

Na podlagi izvedene raziskave je bilo ugotovljeno, da so glavne tehnološke prednosti podjetja Gorenje (Prašnikar et al., 2008, str. 11):

1. **Design:** To je temeljna konkurenčna prednost, na kateri Gorenje razvija svojo strateško usmeritev. Design predstavlja element diferenciacije blagovne znamke, preko katere lahko proizvajalec razvija dodano vrednost.
2. **Montaža:** pri Gorenju je montaža ključna pri optimizaciji proizvodnje in optimizaciji stroškov. Montaža je pri Gorenju učinkovito optimizirana, s čimer zagotavlja podjetju hitro izpolnjevanje potrošnikovih želja.
3. **Dimenzioniranje¹:** kljub temu, da večina konkurentov za dimenzioniranje uporablja zunanje izvajanje, Gorenje ustvarja svoje znanje na tem področju.
4. **Elektronika:** gre za centralizirano enoto v Gorenju, ki se ukvarja z izdelavo elektronskih komponent za gospodinjske aparate in s tem komplementirajo rešitve ostalih dobaviteljev.

Med trženjske konkurenčne prednosti v Gorenju raziskovalci uvrščajo (Prašnikar et al., 2008, str. 12):

1. **Razvoj izdelka:** ta sortira trženjske informacije in jih prenaša na oddelek za raziskave in razvoj.
2. **Prodajni management** je tudi odločilen pri sprejemanju odločitev pri kupcu. Gorenje konkurenčno prednost gradi tudi na informiranju zaposlenih v prodaji, kjer lahko pridobijo dodatno znanje o novostih med gospodinjskimi aparati.
3. **Trženjski management** pridobiva na pomenu zaradi večanja pogajalske moči trgovcev. Gorenje je močno na področju pogajalske moči zaradi previdnega pristopa s posrednimi kupci že v svoji zgodovini poslovanja.

Glede na opravljene analize raziskava ugotavlja (Prašnikar et al., 2008, str. 12), da Gorenje dosega konkurenčno prednost pred ostalimi sorodnimi konkurenti prav s kombinacijo elementov trženjske strategije in tehnološkega razvoja. S kombinacijo trženja in tehnologije omogoča podjetju prepoznavanje potrošnikovih želja in preoblikovanje teh v izdelke.

3.2.5 Gorenje in design

Gorenje nastopa na trgu predvsem s primarno konkurenčno prednostjo, designom. Toda na drugi strani je Gorenje usmerjeno tudi v cenovno ugodne gospodinjske aparate, ki spadajo pod krovno blagovno znamko Gorenje. Ta skupina gospodinjskih aparatov zajema tisto ponudbo gospodinjskih aparatov, ki je cenovno ugodnejša v primerjavi s konkurenti.

¹ **dimenzioniranje** - vključuje razvoj komponent za zagotavljanje trdnosti konstrukcije gospodinjskih aparatov

Design gospodinjskih aparatov za širšo rabo skuša posredovati tisto dodano vrednost v očeh kupca, s katero nadomesti manjšo prepoznavnost blagovne znamke kot v primeru Bosch ali Whirlpool, ki sta vodilni blagovni znamki v tej panogi. Gorenje, kot že omenjeno, v ta namen uporablja design, ki je opredeljen kot sposobnost proizvodnje proizvoda na podlagi funkcionalnosti, estetike in tehnološkega procesa. Z izrabo teh aktivnosti Gorenje izvaja uspešno lansiranje design linij, s katero je že pridobilo prepoznavnost kot designersko podjetje in s tem ustvarilo pomemben element svoje konkurenčne prednosti.

Gorenje v svojem proizvodnem programu ponuja linije, ki so sicer pod okriljem krovne blagovne znamke Gorenje (Gorenje, 2008):

1. **Ora-Īto:** gre za trendovsko kolekcijo tehnološko dovršenih gospodinjskih aparatov iz Gorenja, pod katero se je podpisal svetovno priznani oblikovalec mlajše generacije Ora-Īto. Kolekcija Gorenje Ora-Īto je nastala iz želje, da bi sodobnemu potrošniku lahko ponudili oblikovno dovršene gospodinjske aparate, ki bi bili tudi cenovno dostopni širšemu krogu ljudi.
2. **Pininfarina:** z imenom Pininfarina Gorenje poimenuje design nasprotij. Gre za klasičen design, preko katerega s klasičnimi materiali in klasičnimi oblikami predstavljajo enostavnost gospodinjskega aparata. Na drugi strani pa klasičen design dopolnjuje vrhunska tehnologija gospodinjskega aparata, s katerim uspešno izvaja kombinacijo designa in tehnološkega napredka.
3. **Gorenje Swarovski:** gre za izdelek v okviru hladilno-zamrzovalnega programa, s katerim je Gorenje pridobilo na prepoznavnosti kot oblikovalec nevsakdanjih izdelkov. Tu zasleduje povsem nasprotno strategijo - v razmerju med ceno in kakovostjo gre za zelo kakovosten in hkrati tudi izredno drag gospodinjski aparat.

Poleg zgoraj omenjenih design linij v Gorenju srečamo še linije pod imenom Alux, Oldtimer in BlackUp ter novo design linijo Qube (Gorenje, 2008). Gorenje z vsako izmed design linij predstavlja dodano vrednost v očeh kupca. Z izbiro različnih linij designa pripomore k razpršenosti ponudbe in hkrati razlikovanja od ostalih konkurentov. Gorenje na ta način uspešno gradi prepoznavnost na trgu s konkurenčno prednostjo usmerjeno v design, ki se razlikuje od konkurence in ustvarja dodatno vrednost v očeh kupca.

3.2.6 Poprodajne storitve

Poprodaja je za odnose med proizvajalci in uporabniki izdelkov odločilna transakcijska faza. Prodaja proizvoda običajno privede do povpraševanja po servisnih storitvah in rezervnih delih. Danes velja, da je tehnične proizvode za širšo uporabo skoraj nemogoče tržiti, če ne moremo zagotoviti rezervnih delov in tehničnega servisa – servisne storitve.

Dejstvo je, da imajo proizvodi omejeno dobo koristnosti. To še posebej velja za tiste, ki so zelo kompleksni in delujejo v okolju, kjer obstaja možnost okvar. Tipični primer so

gospodinjski aparati. Da bi kupljeni proizvodi nemoteno delovali ves predvideni življenjski cikel, jih je treba ob okvari ali motnji delovanja primerno vzdrževati in servisirati. Konkurenca in vse ostrejšje poslovne razmere zahtevajo od tehničnega servisa, da se posveti končnemu kupcu/uporabniku proizvoda. Pojavlja se potreba po učinkovitem in informacijsko podprtem izvajanju storitev, pri katerem so vsi procesi racionalizirani tako, da so stroški čim manjši in kakovost storitve čim večja

V podjetju Gorenje v funkcijo poprodaje oziroma tehničnega servisa vključujejo elemente poslovne politike, ki želijo predvsem zadovoljiti končnega kupca/uporabnika izdelka: prijaznost ob reklamaciji, tehnična izvedenost v pogovoru s stranko ali pri izvedbi storitve, pravilna ocena stroškov servisa, hitra izvedba storitve servisa (Meža, 2008).

Gorenje ima razvito servisno mrežo po celotni Sloveniji, poleg tega pa je možno naročilo servisnih storitev ter rezervnih delov tudi preko spleta. Poleg tega imajo kupci gospodinjskih aparatov Gorenje servisne storitve zelo dobro razvejane tudi v tujini, in sicer na Hrvaškem, Poljskem, Češkem in Moldaviji. Servisne storitve so tudi sicer zelo razvejane zlasti v državah vzhodne Evrope, kjer Gorenje ustvarja pomembno prodajno rast gospodinjskih aparatov.

3.2.7 Prevzemi

Gorenje veča svoj tržni delež tudi s prevzemi. V poslovanju Gorenja se srečamo z dvema večjima prevzemoma, in sicer družbe Mora Moravia na Češkem in podjetja Atag na Nizozemskem. S prevzemom družbe Mora Moravia je Gorenje utrdilo svoj tržni delež v Srednji in Vzhodni Evropi. V letu 2008 pa je Gorenje izvedlo odmevnejši prevzem, kjer je z družbo Atag, ki ima vodilni tržni delež in visoko pozicijo lastnih blagovnih znamk na trgih Beneluksa, dobilo pomembno strateško pozicijo za pridobivanje tržnega deleža tudi v državah Zahodne Evrope. S prevzemom ATAG-a Gorenje pričakuje (Javno obvestilo o prevzemu družbe ATAG, 2008):

1. Uresničevanje strategije rasti Gorenja kot panevropskega ponudnika v panogi;
2. Krepitev tržnega položaja blagovnih znamk Skupine Gorenje na trgih Zahodne Evrope;
3. Zaokrožitev portfelja blagovnih znamk z visoko pozicionirano znamko ATAG;
4. Zapolnitev prodajne sive lise na trgih Beneluksa, pridobitev od 10 do 30 odstotkov tržnega deleža blagovnih znamk ATAG, Etna, Pelgrim in s tem vodilni tržni delež in visoko pozicijo lastnih blagovnih znamk na tržišču Beneluxa.

3.3 Analiza konkurenčnih prednosti podjetja BSH

3.3.1 Predstavitev podjetja BSH

BSH (Bosch and Siemens Home Appliances Group) je mednarodna skupina podjetij. Njeno razvojno in produktno mrežo sestavlja 43 tovarn v 14 državah. Družba izdeluje visoko kakovostne gospodinjske aparate, ki jih trži po vsem svetu. Skupina BSH, v kateri je zaposlenih 39.000 ljudi, ustvari 8,8 milijarde evrov prihodka. S tem se uvršča med tri vodilne družbe v svoji panogi, na zahodnoevropskem trgu pa prepričljivo vodi (BSH-group, 2008).

Skupina Bosch and Siemens Home Appliances Group je v Sloveniji navzoča od leta 1993, ko je v Nazarjah prevzela proizvodnjo preprostih malih gospodinjskih aparatov na motorni pogon. Uspešno poslovanje je omogočilo, da danes razvojni in proizvodni program podjetja BSH Hišni aparati obsega tudi druge aparate za pripravo hrane in napitkov. Razvoju in proizvodnji se je leta 2003 pridružil tudi oddelek prodaje v Ljubljani, ki je odgovoren za prodajo, marketing in servis malih in velikih gospodinjskih aparatov na osmih tržiščih.

Oddelek za prodajo, marketing in servis v Ljubljani skrbi za trženje in servisiranje malih in velikih gospodinjskih aparatov blagovnih znamk Bosch, Siemens, Ufesa in Gaggenau, in sicer na osmih evropskih trgih: v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Črni Gori, Makedoniji, Albaniji in Bolgariji. Na domačem trgu skrbi za veleprodajo, na vseh ostalih trgih v regiji pa sodeluje s pooblaščenimi dobavitelji.

Največje zasluge za uspeh skupine BSH imata globalni blagovni znamki Bosch in Siemens. Obe znamki združujeta dve temeljni konkurenčni prednosti, ki ju imata posamezni blagovni znamki in ju povezujeta v integrirano celoto (BSH-group, 2008).

Blagovna znamka Bosch zaznamuje trajno kakovost in tehnološki perfekcionizem. Znamka Siemens pa dopolnjuje blagovno znamko Bosch kot inovativen in v design usmerjen proizvod. Skupaj se povezujeta v blagovno znamko BSH, s katero torej zastopata verodostojen in inovativen proizvod (Letno poročilo BSH, 2008, str. 24).

Temeljna konkurenčna prednost, ki jo razvija podjetje BSH, je preplet med obema blagovnimama znamkama, ki ustvarja tehnološko optimiziran in designersko inovativen proizvod.

3.3.2 Tehnologija in trženje

Podjetje BSH razvija proizvode, temelječ na razvoju tehnologije, in sicer nanotehnologije². Poleg investiranja v tehnologijo izdelkov osnovo za doseganje konkurenčne prednosti dosegajo z nenehnimi procesnimi inovacijami. Procesne inovacije so nove kombinacije dejavnikov znotraj obrata, in sicer stroškovno ugodnejša, bolj kakovostna, varnejša ali hitrejša proizvodnja, njihov cilj pa je povečanje učinkovitosti (Kos, 1996, str. 17).

Trženjska strategija podjetja BSH pa je usmerjena na uspešno ravnanje portfelja blagovnih znamk, ki so pod krovno blagovno znamko. Tehnološko in designersko inovativno podjetje BSH se torej pozicionira s svojima dvema blagovnimama znamkama, med katerima Bosch velja za tehnološko inovativen proizvod, Siemens pa za designersko inovacijo. Uspešnost trženjske strategije podjetja BSH je v tem, da podjetje znotraj trženjske analize deluje celovito in komplementarno. Uspešnost podjetja kot celote pa ima izvir v tem, da je trženjsko obravnavan gospodinjski aparat komplementarno vkonponiran z ostalimi proizvodi in predvsem storitvami.

3.3.3 Poprodajne storitve

Podjetje BSH konkurenčno prednost gradi tudi na poprodajnih storitvah. Podjetje je razvilo spletno stran Bosch Customer Service, kjer lahko kupci proizvoda Bosch pridobijo programsko opremo s posebnimi navodili za posamezen gospodinjski aparat. Preko posebne spletne strani kupec gospodinjskega aparata BSH lahko tudi sam naroči rezervne dele oziroma kontaktira odgovorne podjetja za poprodajne storitve. Podjetje BSH enostavno preko spleta omogoča nakup oziroma naročilo rezervnih delov.

Podjetje BSH skrbi za poprodajne storitve že med samim nakupom, saj vsakega kupca gospodinjskega aparata BSH seznanja s spletno stranjo poprodajnih storitev, kjer lahko pridobijo vso programsko opremo z navodili za uporabo gospodinjskega aparata. Na ta način je BSH implementiral v ponudbo gospodinjskega aparata oziroma strojno opremo tudi ponudbo programske opreme preko spleta.

3.3.4 Inovacije in investicije

BSH dosega konkurenčno prednost tudi z investicijami, in sicer največ v inovacije novih proizvodov. Inovacije se v podjetju BSH kažejo letno z rastjo več kot 300 patentov. Podjetje BSH skuša pritiske konkurentov ublažiti z neposrednimi inovacijami, preden konkurenti sami ne inovirajo oziroma prevzamejo BSH-jev inovacijski proizvod. Tako v podjetju stremijo k »pobiranju smetane«, kjer z lansiranjem novega proizvoda na trg

² **Nanotehnologija** je znanost obvladovanja individualnih atomov in molekul z namenom ustvarjanja materiale, naprave in sisteme s poudarjeno fizično strukturo in sicer, da so močnejši, kompaktnjši in bolj vzdržljivi (Prašnikar et al. 2008, str. 20)

gospodinjskih aparatov pridobijo prvotne kupce, ki so pripravljeni za proizvod plačati največ, preden konkurenti ne izdelajo podobnega izdelka, substituta (Letno poročilo BSH, 2008, str. 40).

Podjetje BSH velja za podjetje, ki preudarno in dosledno dosega tehnološko vrhunskost proizvoda. Letno v infrastrukturo, proizvodnjo in ostalo tehnološko opremo, s katero lahko lansira inovacije na trg, investira 3 odstotke prihodkov, kar je v letu 2007 znašalo 259 milijonov € (Letno poročilo BSH, 2008, str. 45).

Podjetje BSH ima usklajeno razvojno mrežo centrov poslovne in tehnične odličnosti. Gre za razvojno mrežo razpršeno po celem svetu, kjer izvajajo raziskave in razvoj, prilagojene posameznim trgom, in posledično projektirajo nove proizvode, ki so najbolj zanimivi za lansiranje na določen potencialni trg. Z njo uspešno ugotavljajo, katere so tiste smernice v razvoju novih proizvodov, ki prinašajo konkurenčno prednost.

3.3.5 Proizvodnja

BSH-jeva proizvodnja zajema 44 proizvodnih obratov v 31 državah po svetu. Razširjeni proizvodni obrati po različnih državah po svetu omogočajo spoznavanje regionalnih trgov in konkuriranje na globalni ravni (BSH-group, 2008).

Podjetje BSH proizvodne linije ustanavlja, kjer so produkcijski dejavniki, kot je delovna sila, najcenejši. Za učinkovitejšo proizvodnjo in zadovoljevanje trga gospodinjskih aparatov proizvodnjo deli po posameznih gospodinjskih aparatih. Proizvodnja tako poteka po posameznih vrstah gospodinjskih aparatov v za to najprimernejših državah. S tovrstno strategijo uspešno obratuje obrate hladilno-zamrzovalnih aparatov v Rusiji, pralno sušilne obrate v Turčiji in sušilne aparate na Poljskem. Na ta način podjetje skuša pridobiti konkurenčno prednost na račun nizkih proizvodnih stroškov (Letno poročilo BSH, 2008, str. 38). Povečanje mednarodne konkurence in s tem posledično upadanje maržnih stopenj zahteva v okviru proizvodnje usmerjenost v strategijo nizkih stroškov.

3.3.6 Nabava

Rast cen proizvodnih dejavnikov je vplivala tudi na poslovanje podjetja BSH. Podjetje je ublažitev rasti cen proizvodnih dejavnikov dosegalo na podlagi dolgoročnih pogodb z dobavitelji. Poleg tega je znižanje proizvodnih stroškov doseglo tudi s povabili dobaviteljem v interno skupino dobaviteljev BSH, kjer so deležni določenih ugodnosti. S tem so pridobili pogajalsko moč nad dobavitelji. Večina dobaviteljev se odloči za vstop v interno skupino zaradi dolgoročnosti vzpostavljanja pogodb. Odvisnost od določenih dobaviteljev BSH zmanjšuje tudi z razpisi (Letno poročilo BSH, 2008).

3.3.7 Zunanja logistika

V podjetju BSH se soočajo tudi z visokimi materialnimi stroški, zato tudi na področju logistike velja preiščljena racionalizacija. Zunanja logistika deluje preko zunanjih izvajalcev, torej podjetje najame zunanje prevoznike. Kakovost v zunanji logistiki dosega s sodelovanjem in izobraževanjem logističnega centra. Logistične stroške uspešno racionalizirajo z upoštevanjem sezonske komponente. To pomeni, da večino daljših razdalj opravijo med oktobrom in januarjem ter med poletno sezono, ko trgovci z zniževanjem cen spodbujajo povpraševanje (Interview Joe O'Sullivan, 2007).

3.4 Analiza konkurenčnih prednosti podjetja Whirlpool

3.4.1 Predstavitev podjetja Whirlpool

Ameriška delniška družba Whirlpool je vodilni svetovni proizvajalec in prodajalec velikih gospodinjskih aparatov, z letno prodajo preko 12 milijard dolarjev, z 68.000 zaposlenimi in ima blizu 50 proizvodnih in tehnološko raziskovalnih centrov po svetu (Whirlpool, 2008).

Whirlpool je leta 2007 prevzel družbo Maytag in s tem postal vodilna družba v panogi gospodinjskih aparatov glede na konkurenco na svetovnem trgu. Whirlpool nadzoruje 48 odstotkov trga gospodinjskih aparatov v državah Severne in Latinske Amerike ter 10 odstotkov deleža na evropskem trgu.

Ameriško podjetje Maytag je znano predvsem po visoki kakovosti svojih proizvodov in s tem prevzemom je podjetje Whirlpool pridobilo dodatno vrednost, do sedaj znano predvsem na ameriškem trgu (Vizjak, 2007, str. 299).

3.4.2 Inovacije in prevzemi

Konkurenčna prednost, preko katere podjetje Whirlpool dosega strategijo rasti, so trajne inovacije v nove proizvode. S strategijo izvajanja trajnih inovacij v gospodinjske aparate podjetje Whirlpool na trgu skrbi za nepreklicen vodilen položaj na trgu gospodinjskih aparatov (Letno poročilo Whirlpool, 2008, str. 1).

Pomembna strategija rasti podjetja Whirlpool je tudi doseganje tržnega deleža s pomočjo prevzemov (Letno poročilo Whirlpool, 2008, str. 3). Na ta način Whirlpool skrbi za učvrstitev položaja vodilnega proizvajalca gospodinjskih aparatov v panogi. Največji prevzem v zadnjem času poslovanja podjetja Whirlpool je prevzem podjetja Maytag, s katerim je pridobil 45 odstotkov ameriškega trga gospodinjskih aparatov .

Zaradi globalne usmerjenosti se Whirlpool srečuje z različnimi kulturami potrošnikov. Z uspešno analizo povpraševanja, ki temelji na analizi nakupnega in ponakupnega vedenja potrošnikov v različnih kulturah, podjetje uspešno gradi ponudbo gospodinjskih aparatov globalno po celem svetu (Ciarlone, 2005).

3.4.3 Trženje

Whirlpool je za prepoznavnost na različnih trgih uveljavil portfelj blagovnih znamk, s katerimi zastopa različne trge in različne preference potrošnikov na teh trgih (Ciarlone, 2005). Tako na primer gospodinjske aparate zastopa s tremi različnimi blagovnimi znamkami:

1. **KitchenAid:** gospodinjski aparati, namenjeni profesionalni rabi oziroma poklicnim uporabnikom (kuharjem ipd.);
2. **Whirlpool:** masovna proizvodnja in ponudba gospodinjskih aparatov, namenjenih predvsem vsakdanjim uporabnikom; in
3. **Roper:** gre za proizvodno linijo gospodinjskih aparatov, kjer Whirlpool ponuja cenovno najugodnejše gospodinjske aparate od posameznih blagovnih znamk.

Whirlpool kot globalni vodja na trgu gospodinjskih aparatov gradi konkurenčno prednost na ponudbi gospodinjskih aparatov, namenjenih vsakemu potrošniku. Temeljna značilnost je ta, da Whirlpool ponudbo podaja preko treh različnih blagovnih znamk, ki dajejo občutek neodvisnosti ene od druge. Na ta način uspešno skrbi, da blagovna znamka ne izgublja tiste vrednosti v očeh kupca, preko katere Whirlpool gradi svojo konkurenčno prednost pred ostalimi. Whirlpool ima centraliziran oddelek za ravnanje z blagovnimi znamkami. Gre za oddelek, ki skrbi za trženje blagovne znamke, in vključuje oblikovanje tržne analize za posamezne blagovne znamke, raziskave trga in povpraševanja, zanimivega za ponudbo posamezne blagovne znamke, in izvedbo aktivnosti, ki so temeljne pri trženju blagovne znamke Whirlpool. Na ta način podjetje Whirlpool dosega, da se blagovne znamke znotraj podjetja Whirlpool med seboj ne prepletajo in tako ne izpodbijajo vrednosti ena drugi.

Pomembne so tudi investicije v maloprodajno mrežo po svetu. Z agresivnim globalnim tržnim komuniciranjem in tržno usmeritvijo Whirlpool uspešno trži nove inovacije (Prašnikar et al., 2008, str. 7).

3.4.4 Zunanja logistika

V podjetju Whirlpool se tako kot ostali proizvajalci v panogi gospodinjskih aparatov soočajo z visokimi logističnimi stroški. Leta 1999 so sklenili pogodbo s podjetjem Penske, ki je veljalo za njihovega edinega logističnega partnerja. Penske je bil samostojen, odgovoren za njihovo celotno logistično mrežo.

Kasneje so v podjetju Whirlpool ugotovili, da je za bolj učinkovito logistično mrežo to potrebno razdeliti na več zunanjih logističnih operaterjev. S tem so izven podjetja sprožili konkurenčni boj med podjetjem Penske in ostalimi ponudniki logističnih storitev. Na ta način je podjetje Whirlpool Penske prisililo v delno specializacijo logističnih storitev samo v korist podjetja Whirlpool.

Podjetje Whirlpool je s ciljem racionalizacije stroškov doseglo, da je edinega logističnega ponudnika prisililo v specializacijo logističnih storitev v namene podjetja Whirlpool. Danes obe podjetji delujeta vzajemno. Penske razvija specializirane logistične storitve, s katerimi je podjetje Whirlpool učinkovitejše in hkrati stroškovno racionalnejše.

Whirlpool in Penske ponujata logistične storitve tudi nekaterim manjšim podjetjem s podobno dejavnostjo, ki ne predstavljajo nevarnosti za konkurenčni položaj na trgu. Na ta način delujeta kot distribucijski outsourcing za tiste konkurente, ki jim taka zunanja logistična mreža ustreza in s tem pripomoreta k zmanjševanju stroškov znotraj podjetja. Podjetje Whirlpool je s pomočjo vzajemnega delovanja z logističnim podjetjem pridobilo izjemen vzvod za povečanje učinkovitosti in enega od virov konkurenčne prednosti, ki jo kot distribucijski outsourcing s podjetjem Penske tudi uspešno tržijo (Whirlpool Corporation, 2008).

4 PREDLOG REPOZICIONIRANJA GORENJA NA PODROČJU GOSPODINJSKIH APARATOV

4.1 Vloga pozicioniranja podjetij

Pozicioniranje je dejavnost oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, ki v zavesti ciljnega trga zavzame poseben položaj. Končni rezultat pozicioniranja je uspešno ustvarjena ponujena vrednost, osredotočena na kupca (Kotler, 2004, str. 308).

Pri strategiji pozicioniranja je potrebno biti pozoren na to, da ne pride do nejasnosti pozicioniranja podjetja in blagovne znamke. Kotler opozarja na štiri najpogostejše napake pri pozicioniranju (Kotler, 2004, str. 311):

1. **Prešibko pozicioniranje:** kupci imajo nejasno predstavo o blagovni znamki, saj je ena izmed mnogih;
2. **Premočno pozicioniranje:** kupci imajo preozko predstavo o blagovni znamki;
3. **Nejasno pozicioniranje:** kupci imajo nejasno predstavo o blagovni znamki, ker podjetje obljublja preveč stvari hkrati in pogosto spreminja pozicioniranje; in
4. **Dvomljivo pozicioniranje:** kupci dvomijo o resničnosti obljub in trditev glede značilnosti izdelka, cene ali proizvajalca.

Razlogi, da se podjetje repozicionira, so predvsem (Kotler, 2004, str. 312):

1. Neustreznost dosedanje strategije pozicioniranja,
2. Spremembe v preferencah odjemalcev,
3. Usmeritev v bolj donosne segmente,
4. Prilagajanje konkurenci,
5. Prilagajanje tehnološkim spremembam.

Podjetja lahko na podlagi svoje pozicije na trgu analizirajo svoje konkurenčne prednosti v primerjavi z drugimi konkurenti. Razumevanje lastne pozicioniranosti olajša analizo konkurentov ter s tem razumevanje pozicioniranosti neposrednih in posrednih konkurentov. Na podlagi analize pozicioniranja lahko sklepamo, ali je podjetje pravilno pozicionirano za ohranjanje in razvijanje konkurenčne prednosti ali pa je potrebno repozicioniranje. To lahko izvede tudi s pomočjo metode benchmarking.

4.2 Benchmarking

Benchmarking³ je osnovna metoda v procesu poznavanja relativne uspešnosti poslovanja podjetja glede na konkurente. Omenjeni proces je potreben za uspešno spopadanje s konkurenco na svetovnem trgu. Z uporabo metode benchmarkinga, ki je že ustaljena menedžerska metoda, podjetja navadno izboljšajo poslovne rezultate.

Po Prašnikarju (Ahčan, Debeljak & Prašnikar, 2005, str. 259) je benchmarking »proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem, izboljšati kakovost poslovnega odločanja«.

Watson (1994, str. 5) pravi, »da je benchmarking poslovna praksa, ki stimulira izboljšanje procesa z določitvijo najboljših praks ostalih organizacij, merjenjem učinkovitosti in razumevanjem tistih faktorjev, ki omogočajo višjo učinkovitost najboljših organizacij.«

Benchmarking lahko delimo glede na štiri osnovne vrste (Ahčan et al., 2005, str. 260):

1. benchmarking konkurenčnih prednosti,
2. strateški benchmarking,
3. procesni benchmarking in
4. poslovni benchmarking.

Benchmarking konkurenčnih prednosti je pridobivanje znanja o konkurenčnih prednosti podjetij, ki predstavljajo konkurenco danemu podjetju. Strateški benchmarking je

³ Sprva je potrebno omeniti, da si v zvezi s prevodom besede benchmarking slovenski avtorji niso povsem enotni. Tako na primer zasledimo izraze *metoda najboljših praks* (Možina, 2002, str. 679), *primerjalno presojanje* (Kralj, 2003, str. 149) in *količenje* (Nemec, 1999, str. 795). Sam bom uporabil besedo benchmarking, brez prevoda, kar se tudi v praksi najpogosteje še vedno uporablja.

pridobivanje znanja o strategijah podjetij pri doseganju dolgoročnih ciljev. Procesni benchmarking je pridobivanje znanja o značilnostih planiranja, organiziranja, vodenja in kontroli različnih procesov in aktivnosti na podlagi katerih konkurenti uspešno gradijo konkurenčno prednost. Poslovni benchmarking pa je pridobivanje znanja o konkurentih s ciljem ocene samostojnega poslovanja podjetja in izboljšanja planiranja strateških ciljev. V diplomskem delu se bom osredotočil na benchmarking konkurenčnih prednosti. Analiza konkurenčnih prednosti podjetij Whirlpool in BSH, ki veljata za najboljše pozicionirani podjetji v panogi, omogoča benchmarking podjetja Gorenje. Benchmarking podjetja Gorenje lahko privede do repozicioniranja, s katerim to lahko doseže boljši tržni položaj.

S pomočjo benchmarkinga konkurenčnih prednosti bom opravil primerjalno analizo treh podjetij ter skušal ugotoviti, katere so tiste konkurenčne prednosti, ki omogočajo boljšo pozicioniranost posameznega obravnavanega podjetja. Na tej osnovi lahko podam sklep o tistih konkurenčnih prednosti Gorenja, s katerimi se lahko podjetje v prihodnje diferencira od drugih in s tem najde prostor za drugačnost.

4.3 Primerjalna analiza konkurenčnih prednosti treh podjetij

Pri analizi konkurenčnih prednosti podjetij Gorenje, BSH in Whirlpool sem prišel do ugotovitve, da vsako izmed obravnavanih podjetij gradi svojo pozicioniranost na določenih elementih konkurenčnih prednosti. Za analizo konkurenčnih prednosti sem uporabil Porterjevo verigo vrednosti, s katero sem ugotovil, kje posamezno podjetje dosega konkurenčno prednost, in sicer v duhu, ali te dejavnosti spadajo med temeljne ali podporne. Na ta način sem določil, katere dejavnosti predstavljajo ključne dejavnike uspeha za posamezno podjetje. V vseh treh podjetjih sem prišel do sklepa, da podjetja razvijajo posamezne aktivnosti verige vrednosti bolj kot ostale in na ta način dosejajo konkurenčno prednost. Konkurenčne prednosti znotraj verige vrednosti posameznih podjetij prikazujem tudi v matriki konkurenčnih prednosti (glej tabelo 1).

Tabela 1: Matrika konkurenčnih prednosti podjetij Gorenje, BSH in Whirlpool

	<u>GORENJE</u>	<u>BSH</u>	<u>WHIRLPOOL</u>
<u>NABAVA</u>	dolgoročna partnerstva	dolgoročne pogodbe z dobavitelji	
	fiksiranje terminskih nakupov	interna skupina dobaviteljev BSH	
	globalna nabava	razpisi dobaviteljev	
<u>PROIZVODNJA</u>	78% domače Proizvodnje	proizvodnja ločena po posameznih gospodinjskih aparatih	
	komplementiranje domače proizvodnje s trgi s poceni delovno silo	ločena glede na najcenejše produkcijske faktorje posameznih gospodinjskih aparatov	
	zniževanje stroškov proizvodnje		
<u>ZUNANJA LOGISTIKA</u>	zunanji specializirani izvajalci	zunanji specializirani izvajalci	specializirano logistično podjetje za Whirlpool
	v lasti logistični center	sezonska komponenta	
<u>TRŽENJE IN TEHNOLOGIJA</u>	Design	portfelj blagovnih znamk Bosch in Siemens	portfelj blagovnih znamk
	Dimenzioniranje	Bosch tehnološko, Siemens v design usmerjen proizvod	3 neodvisne blagovne znamke
	kombinacija trženjske strategije in tehnološkega razvoja		centraliziran oddelek za blagovne znamke
<u>POPRODAJNE STORITVE</u>	tehnični servis	Bosch Customer Service Spletna stran	
	servisne storitve v tujini	komplementiranje ponudbe strojne in programske opreme	
<u>INVESTICIJE</u>	prevzemi (ATAG, Mora Moravia)	razvojna mreža centrov poslovne in tehnične odličnosti	prevzemi (Maytag)

Vir: Lastna izdelava.

Temeljna konkurenčna prednost, preko katere je Gorenje postalo prepoznavno v očeh kupca, je design. Gorenje je v design usmerjeno podjetje, na katerem temelji strategija podjetja v diviziji gospodinjskih aparatov in ponudba gospodinjskih aparatov. Posledica do sedaj uspešnega lansiranja designerskih izdelkov Gorenje je še nadaljnje uspešno lansiranje novih linij, s katerimi je Gorenje pridobilo prepoznavnost kot designersko podjetje in s tem izrazito pomembno konkurenčno prednost. S pomočjo dimenzioniranja pa lahko podjetje natančno izpolni še dodatne zahteve posameznega kupca. Gorenje dosega konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti prav s kombinacijo elementov trženjske strategije in

tehnološkega razvoja. S kombinacijo trženja in tehnologije omogoča podjetju prepoznavanje potrošnikovih želja in preoblikovanje teh v izdelke.

Pri podjetju BSH je zgodba nekoliko drugačna. Že s samim imenom BSH (Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH) zaznamuje integracijo dveh blagovnih znamk, in sicer Bosch in Siemens. Podjetje BSH je podobno podjetju Gorenje v tem, da integrira trženje in tehnologijo v skupno celoto, in sicer s skupno blagovno znamko BSH, pri čemer pa z blagovno znamko Siemens izraža design, z Bosch pa tehnološki vrhunski proizvod. Gorenje se usmerja v design z linijami proizvodov Pininfarina, Swarovski, Ora-Īto, medtem ko BSH design pojmuje enostavno z blagovno znamko Siemens.

Temeljna značilnost podjetja Whirlpool je ta, da ponudbo podaja preko treh različnih blagovnih znamk, in sicer Roper, Whirlpool in KitchenAid. Vsaka izmed omenjenih blagovnih znamk ponazarja edinstveno pozicioniranost blagovne znamke, in sicer od najvišje pozicionirane KitchenAid do najnižje pozicionirane Roper. Omenjene blagovne znamke so neodvisne ena od druge in v očeh kupca ne dajejo vtisa o korelaciji blagovnih znamk med seboj. V tem se razlikuje od Gorenja, kjer je tako design linija kot tudi nedesignerska ponudba proizvodov v okviru ene krovne blagovne znamke. V Whirlpoolu so vse tri blagovne znamke brez medsebojnega izrivanja vseskozi uspešno kontrolirane v centraliziranem oddelku za blagovne znamke

5 PREDLOG STRATEGIJE ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI GORENJA

Strategije za doseganje konkurenčnih prednosti je Porter predstavil z modelom »generičnih strategij«, kar je pomemben koncept, ki pripomore k razumevanju strategij podjetij in njihovih virov konkurenčne prednosti. Porter je na začetku osemdesetih let z obsežno raziskavo, ki je zajela številne panoge ter različna podjetja, prišel do ugotovitev (Vizjak, 2007, str. 27):

1. da podjetja konkurirajo na podlagi vodenja v stroškovni učinkovitosti,
2. da podjetja konkurirajo na podlagi diferenciacije od konkurentov ali
3. da podjetja konkurirajo s strategijo fokusiranja oziroma osredotočenosti.

V naslednjih točkah bom teoretično prikazal posamezne generične strategije za doseganje konkurenčne prednosti.

5.1 Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti

Strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti podjetja uporabljajo pri gradnji svoje prednosti pred konkurenco na osnovi nižjih stroškov poslovanja. Nižji stroški poslovanja so pomembni predvsem za zrele panoge, v katero sodi tudi panoga gospodinjskih aparatov. V tej fazi cena postane eden izmed pomembnejših dejavnikov v procesu odločanja.

Eden ključnih dejavnikov strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti, predvsem v fazi zrelosti panoge, je ekonomija obsega. Ekonomija obsega temelji na načelu, da se stroški na enoto proizvoda znižujejo s povečevanjem obsega proizvodnje (Vizjak, 2007, str. 28), ker je možna delitev visokih stroškov razvoja ali oglaševanja na večje število enot in hkrati tudi nižanje stroškov v nabavi in logistiki. V panogi gospodinjskih aparatov je zaradi zrelosti panoge ekonomija obsega zelo prisotna. Intenzivna konkurenca znotraj panoge sproža cenovno vojno med konkurenti in ponujanje proizvodov po nizkih cenah. To pa sproža masovno proizvodnjo, kjer se stroški na enoto proizvoda v določeni točki začinjajo zniževati.

Po drugi strani ima lahko ekonomija obsega negativne učinke na kreativnem in inovativnem področju. Pri nekaterih ponudnikih v panogi gospodinjskih aparatov, med katerimi je tudi Gorenje, ima ekonomija obsega zelo omejene učinke. Usmeritev Gorenja v podjetje, ki ponudbo gospodinjskih aparatov temelji tudi na inovativnem designu, ki je ponekod v ponudbi izredno specifičen, lahko ekonomija obsega privede do negativnih učinkov. Konkuriranje na nizkih cenah lahko privede do uporabe cenenih materialov in kasneje tudi znižanje vložkov v edinstveno konkurenčno prednost Gorenja, design. To pa lahko pomeni na dolgi rok izgubo designa kot temeljne konkurenčne prednosti in težnjo po novem pozicioniranju podjetja.

5.2 Strategija diferenciacije

Namen strategije diferenciacije je, da podjetje razvije lasten način ustvarjanja vrednosti za kupca z izbiro specifičnih atributov. Diferenciacija razlikuje podjetje od konkurence in zagotavlja, da odjemalec ponujeno vrednost prepozna in jo je pripravljen tudi plačati (Vizjak, 2007, str. 31). Za izvajanje strategije diferenciacije pa mora biti izpolnjen pomemben pogoj, povezan s segmentacijo trga. Trg ne sme biti homogen, tako da kupci lahko izražajo različna pričakovanja in potrebe, povezane s proizvodi. Strategija diferenciacije tako izrablja razlike med posameznimi kategorijami odjemalcev ter izpolnjuje pričakovanja in zahteve specifičnega trga, ki je pripravljen plačati višjo ceno za drugačen proizvod ali storitev (Banović, 2007, str. 32).

Gorenje je s ponudbo designerskih linij gospodinjskih aparatov ustvarilo tržno nišo za tiste kupce, ki želijo inovativen in designerski proizvod. Z lansiranjem designerskih linij se je diferenciralo od ostalih ponudnikov z edinstveno in inovativno ponudbo in na novem oblikovanem trgu tudi ustvarilo novo konkurenčno prednost.

5.3 Strategija osredotočenja

Podjetje se lahko pri izvajanju svojih strategij usmeri tudi na zadovoljevanje potreb in zahtev ožjega področja, ki ga lahko imenujemo tudi tržna niša. Znotraj tega ožjega

področja pa se lahko odloči za strategijo diferenciacije ali za strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti (Kotler, 2004, str. 106).

Gorenje je v ponudbi gospodinjskih aparatov razvilo različne tržne niše, kjer izvaja različne strategije, tako strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti kot strategijo diferenciacije. Strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti Gorenje kaže s proizvodnjo in ponudbo klasičnih linij gospodinjskih aparatov. Ti so za kupce cenovno zelo dostopni. Na drugi strani pa se s ponudbo designerskih linij usmerja v strategijo diferenciacije, kjer skuša ponuditi inovativen proizvod, ki je drugačen od ostale ponudbe in dodaja vrednost v očeh kupca.

Poslovanje med obema poloma strategij, in sicer med strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti ter strategijo diferenciacije, prikazujem s konceptom strategij rdečega in modrega oceana.

5.4 Gorenje in strategija modrega oceana

Po Kim in Mauborgne je poslovanje podjetij mogoče obravnavati bodisi kot strategijo modrega ali rdečega oceana (Kim & Mauborgne, 2004, str. 77). Rdeči oceani predstavljajo panoge, ki so uveljavljene oziroma so potrošniku poznane. Modri oceani pa predstavljajo tiste panoge oziroma tržne niše, ki nam niso poznane in so nedotaknjene oziroma neobdelane s strani konkurence. Pri modrih oceanih je povpraševanje ustvarjeno, medtem ko je pri rdečih oceanih povpraševanje znano in mu podjetje, ki v takem oceanu posluje, samo sledi. Modri oceani ustvarjajo nove trge, nove tržne niše in s tem novo povpraševanje. Strategija modrega oceana je tako strategija, ki prinaša nov vir rasti podjetij in s tem tudi večjo gospodarsko rast.

Večinoma so bila vsa podjetja, ki so ustvarila modre ocene, nekoč v rdečem oceanu. Če vključim strategijo rdečega in modrega oceana v Porterjev model generičnih strategij, lahko pridem do sklepa, da strategija rdečega oceana pomeni doseganje konkurenčne prednosti na podlagi stroškovne učinkovitosti ali diferenciacije (izključujoči različici), medtem ko strategija modrega oceana predpostavlja doseganje konkurenčne prednosti na podlagi kombinacije obeh, nizkih stroškov in diferenciacije.

Najpomembnejša značilnost strategije modrega oceana je ta, da zavrne tradicionalne temelje pojmovanja strategije, ki je ločena med strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti in strategijo diferenciacije (Kim & Mauborgne, 2004, str. 82). Ko podjetje s konkurenčno prednostjo ustvari modri ocean, v večini primerov izvaja kombinacijo obeh, strategijo stroškovne učinkovitosti ter strategijo diferenciacije (Kim & Mauborgne, 2004, str. 82). Pri tem pazi, da v elementih, ki so skupni večini konkurentov iz rdečega oceana, ustvarja nizke stroške (stroškovna učinkovitost), razlikuje pa se v elementih, ki jih ne ponuja nobeden od konkurentov (diferenciacija).

Teoretična izhodišča rdečih in modrih oceanov lahko v analizi konkurenčnih prednosti uporabim tudi v podjetju Gorenje. Gorenje v diviziji gospodinjskih aparatov stremi na eni strani k strategiji diferenciacije, na drugi strani pa k strategiji stroškovne učinkovitosti. Podjetje skuša nizke stroške doseči s selitvijo proizvodnje v razvijajoče se države, kjer so predvsem stroški delovne sile manjši. Na drugi strani pa se usmerja v razvoj in trženje v design usmerjenih edinstvenih izdelkov, s čimer ustvarja novo tržno nišo v ponudbi gospodinjskih aparatov. Na ta način je Gorenje vpeto med dva pola, kjer na eni strani s selitvijo proizvodnje v razvijajoče se države vzdržuje nizke proizvodne stroške, na drugi strani pa komplementira ponudbo s povezovanjem s poslovnimi partnerji, specializiranimi za design, s katerimi želi pridobiti položaj vodilnega proizvajalca designerskih gospodinjskih aparatov.

Vizija Skupine Gorenje je postati najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu, kjer je poslanstvo ustvarjanje izvirnih, tehnično dovršenih, vrhunsko oblikovanih ter uporabnikom in okolju prijaznih izdelkov za prijeten dom. (Gorenje strateški načrt do leta 2010, 2005, str. 1). To pomeni, da vpetost Gorenja med dve (tradicionalni) strategiji lahko pozitivno vpliva na doseganje konkurenčne prednosti – ponujati inovativen in edinstven design s ciljem postati vrhunski designerski proizvajalec gospodinjskih aparatov.

Kot ugotavljajo Prašnikar et al. (2008, str. 12), Gorenje dosega konkurenčno prednost pred ostalimi prav s kombinacijo elementov trženjske strategije in tehnološkega razvoja. Design kot element tehnološkega razvoja ter razvoj novih izdelkov v okviru obstoječih ter v prihodnosti še prihajajočih design linij lahko Gorenju omogoča pridobiti edinstveno konkurenčno prednost ter s tem novo percepcijo v očeh kupca ter boljše prepoznavnost blagovne znamke.

Glede na teorijo modrega oceana se pojavi celo dvom o smiselnosti obravnavanja posameznih Porterjevih generičnih strategij. Porterjeva klasifikacija generičnih strategij, kjer ločeno obravnava posamezne konkurenčne strategije, v konkurenčno izredno intenzivni panogi, kot je panoga gospodinjskih aparatov, morda nima svojega mesta. S konceptom modrega oceana sem prišel do sklepa, da lahko strategija stroškovne učinkovitosti v kombinaciji s strategijo diferenciacije podjetju doda tisto konkurenčno prednost, kjer se bo podjetje ob intenzivnosti panoge ustrezno diferenciralo od ostalih konkurentov ter razvijalo edinstveno konkurenčno prednost. To pa pomeni, da lahko Gorenje uspešno razvija temeljno konkurenčno prednost v design, postane podjetje modrega oceana in se na ta način diferencira od konkurentov.

SKLEP

Gorenje velja za osmega največjega proizvajalca gospodinjskih aparatov v Evropi s 4-odstotnim tržnim deležem. Gorenje načrtno uporablja design kot konkurenčno prednost

in ključni dejavnik uspeha, ki ga loči od ostale konkurence. Gorenje v diviziji gospodinjskih aparatov vlaga predvsem v razvoj in trženje proizvodov z višjo dodano vrednostjo, na drugi strani pa s ponudbo proizvodov nizkocenovne vrednosti ponuja gospodinjske aparate za vsakdanje potrošnike.

Panoga gospodinjskih aparatov je zrela panoga z manj kot 4-odstotno povprečno letno rastjo svetovnega trga, ki naj bi tudi v prihodnje doživljala zmerno, a konstantno rast. Zanja je značilno, da je ponudbeno zelo koncentrirana, in sicer v Severni Ameriki s ponudnikom Whirlpool, ki s prevzemom podjetja Maytag nadzoruje 48-odstotni tržni delež v Evropi pa ima največji tržni delež podjetje BSH, ki predstavlja združenje dveh blagovnih znamk, in sicer Bosch in Siemens.

V diplomskem delu sem analiziral posamezne konkurenčne prednosti izbranih podjetij, Gorenja ter podjetji BSH in Whirlpool. Po Lo in Yonggui (2002, str. 39) lahko podjetja konkurirajo po različnih stopnjah, in sicer na ravni vrednostne verige. S pomočjo Porterjeve vrednostne verige lahko podjetje najde izvor konkurenčne prednosti tako v primarnih kot v podpornih dejavnostih.

Podjetje BSH že s samim imenom BSH (Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH) zaznamuje integracijo dveh blagovnih znamk, in sicer Bosch in Siemens. Podjetje BSH je podobno Gorenju v tem, da integrira trženje in tehnologijo v skupno celoto, vendar pod krovno blagovno znamko BSH. Z blagovno znamko 'Siemens' pojmuje design, medtem ko Bosch zaznamuje tehnološko dovršen proizvod. Na ta način ne daje občutka, da sta znamki cenovno in kakovostno ločeni ena od druge.

V podjetju Whirlpool so z različnimi neodvisnimi blagovnimi znamkami (Roper, Whirlpool in KitchenAid) ločili vrednost blagovne znamke ena od druge ter na ta način onemogočili konkurenco znotraj krovne blagovne znamke Whirlpool. Vsaka izmed omenjenih blagovnih znamk ponazarja edinstveno pozicioniranost blagovne znamke, in sicer od najvišje pozicionirane KitchenAid do najnižje pozicionirane Roper.

Gorenje je svojo konkurenčno prednost ustvarilo kot podjetje, usmerjeno v design, ki ponuja gospodinjske aparate z višjo dodano vrednostjo v očeh kupca. Lansiranje in ponudba design linij Pininfarina, Swarovski in Ora-Īto je Gorenju pripomoglo k uspešnemu pozicioniranju kot designersko podjetje. Uspešen razvoj designa v podjetju Gorenje je posledica kombinacije trženja in tehnologije, ki omogoča podjetju prepoznavanje potrošnikovih želja in preoblikovanje teh v izdelke. Vendar na drugi strani blagovna znamka Gorenje, ki tradicionalno ni designersko podprta, daje občutek manjše vrednosti. Na ta način se zdi, da je Gorenje vpeto med dva pola, kjer se na eni strani seli s proizvodnjo v razvijajoče se države in s tem zasleduje strategijo stroškovne učinkovitosti, na drugi strani pa komplementira ponudbo s povezovanjem s poslovnimi partnerji, specializiranimi za design, s katerimi želi pridobiti položaj vodilnega proizvajalca

designerskih gospodinjskih aparatov. V resnici Gorenje skuša nizke stroške doseči s selitvijo proizvodnje v razvijajoče se države, kjer so predvsem stroški delovne sile manjši. Na drugi strani pa se s strategijo diferenciacije usmerja v razvoj in trženje v design usmerjenih edinstvenih izdelkov, s čimer ustvarja novo tržno nišo v ponudbi gospodinjskih aparatov. Na ta način Gorenje vzajemno izvaja kombinacijo stroškovne učinkovitosti in strategijo diferenciacije. Ta kombinacija je ključ, da lahko Gorenje z edinstvenim designom izstopi iz konkurence ter postane edinstven ponudnik gospodinjskih aparatov z inovativnim designom, hkrati pa s stroškovno učinkovitostjo proizvodnje ne niža zaznane vrednost v očeh kupca oziroma imidža blagovne znamke.

Gorenje bi lahko z ločeno ponudbo med seboj neodvisnih blagovnih znamk, ki pa bi bile uspešno centralizirane v oddelku za blagovne znamke, sprožilo enakovredno percepcijo v očeh kupca in s tem večjo konkurenčnost. Interna skupina dobaviteljev bi lahko Gorenju omogočila večjo pogajalsko moč in učinkovitejšo nabavo. Z razvojno in maloprodajno mrežo lahko podjetje Gorenje v prihodnje uspešno gradi nove konkurenčne prednosti. Specializiran distributer in ločena proizvodnja glede na najcenejše proizvodne dejavnike pa lahko podjetju veliko pripomorejo k zniževanju stroškov ter večjo konkurenčnost.

Vizija Skupine Gorenje je postati najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu. Gospodinjski aparati Gorenje lahko z novimi investicijami v design in tehnološke inovacije uspešno uresničujejo strategijo modrega oceana.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahčan, A., Debeljak, Ž., Prašnikar, J. (2005). Benchmarking as a tool of strategic management. *Total Quality management*, 16 (2), 257-275.
2. Banović, D. (2004). *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Časnik Finance.
3. *BSH-group*. Najdeno 23. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.bsh-group.si/>
4. Ciarlone, L. (2005, avgust). Building a house of brands: Whirlpool corporation's blueprint for success. Najdeno 1. decembra 2008 na spletnem naslovu http://gilbane.com/case_studies/Whirlpool_case_study.html#_Toc110744205
5. Fischer, R. J., Elliot, J. M., Jaworski, B. J. (1997, julij). Enhancing communication between marketing and engineering: the moderating role of relative functional identification. *Journal of Marketing* 61, 54-70.
6. Freedonia Group (2008, januar). *World Major Household Appliances*. Najdeno 4. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.alacrastore.com/storecontent/Freedonia_Market_Research_ACM-World_Major_Household_Appliances_to_2011-2039-1
7. *Gorenje*. Najdeno 23. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.gorenje.si/>
8. *Gorenje strateški načrt do leta 2010*. (2005). Najdeno 15. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.gorenjegrup.com/si/filelib/gorenje_group/governance/announcements/annual_report/strateski_plan_do_leta_2010.pdf
9. *Interview: BSH Home Appliances' Joe O'Sullivan*. (2007, junij). Najdeno 1. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.roadtransport.com/Articles/2007/06/04/127376/interview-bsh-home-appliances-joe-osullivan.html>
10. *Intervju s Franjem Bobincem in Janezom Smerdeljem*. Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.mesecoblikovanja.com/2008/07/15/zgodba-o-uspehu-2005-gorenje/>

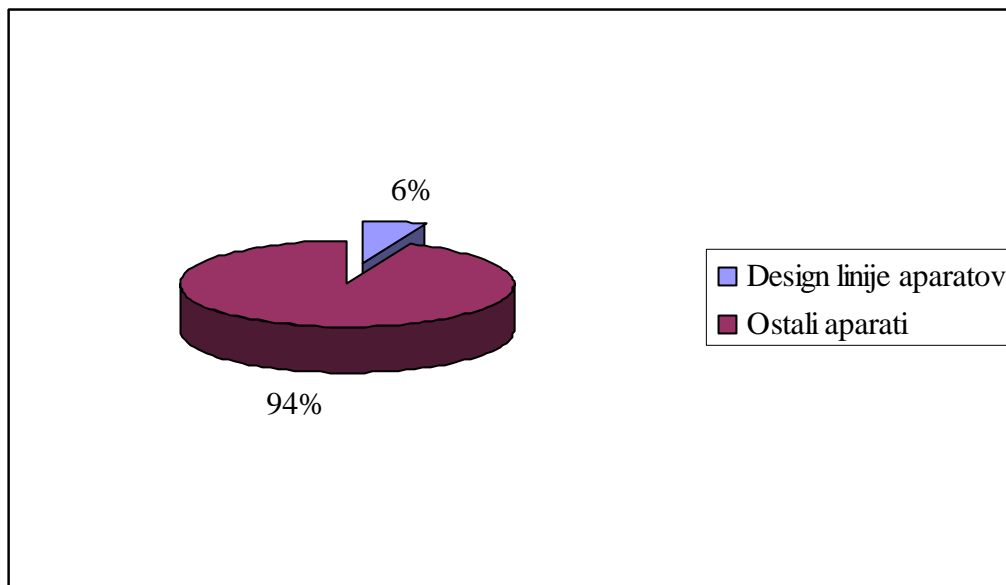
11. Javno obvestilo o prevzemu družbe ATAG. Najdeno 16. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.gorenjegroup.com/si/filelib/gorenje_group/governance/announcements/investments/presentation_atag_slo.pdf
12. Kim C. W., Mauborgne R. (2004, oktober). Blue ocean strategy. *Harvard business review*, 76-85.
13. Konečnik, M. (2005). Za uspeh blagovne znamke je pomembna zlasti jasna predstava o znamki v glavah managerjev. *Finance*, 109, 18-19.
14. Kos, M. (1996). *Inovacijski menedžment* (str. 17). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
16. Kralj, J. (2003). *Management. Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev* (str. 478). Koper: Visoka šola za management.
17. Letno poročilo podjetja Gorenje 2008. Najdeno 10. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.gorenjegroup.com/si/filelib/gorenje_group/governance/announcements/annual_report/2007/lp_2007_slo.pdf
18. Letno poročilo podjetja BSH 2008. Najdeno 23. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.bsh-group.com/index.php?page=1071>
19. Letno poročilo podjetja Whirlpool 2008. Najdeno 23. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://thomson.mobular.net/thomson/7/2564/3027/>
20. Lo, H., Yonggui, W. (2002). Multi-level competition and the integrated hierarchical model of competitive advantages in turbulent environments: a resource based view. *Foresight*, 4, (3), 38-50.
21. Meža, P. *Obvladovanje poprodajnih servisnih storitev s pomočjo interakcijskih centrov z naročniki*. Najdeno 18. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-07-1/091-098.pdf>
22. Morozov, S. (2008, 21. julij). Logistika v Sloveniji še ni optimizirana. *Dnevnik*. Najdeno 17. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/334834

23. Možina, S. (2002). *Management: nova znanja za uspeh* (str. 679). Radovljica: Didakta.
24. Nemeč, A. (1999). *Stopnice do poslovne odličnosti. Zbornik 18. posvetovanja organizatorjev dela* (str. 792-798). Kranj: Moderna organizacija.
25. *Nerevidirano poročilo o poslovanju družbe Gorenje d.d. in Skupine Gorenje za obdobje januar-september 2008*. Najdeno 16. novembra na spletnem naslovu http://www.gorenjegroup.com/si/filelib/gorenje_group/governance/announcements/interim_reports/gorenje_porocilo_jan_sep_2008.pdf
26. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. London: The Free Press.
27. Prašnikar, J., Lisjak, M., Rejc Buhovac, A., Štemberger, M. (2008). Identifying and exploiting the interrelationships between technological and marketing capabilities. *Long range planning*, 41, (5), 530-554.
28. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje* (4. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in the two environmental contexts, *Strategic Management Journal* 26 (3), 259-276.
30. *Strategija mednarodnega trženja v skupini Gorenje*. Najdeno 25. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.gorenjegroup.com/si/search.asp?s=strategija>
31. Vizjak, A. (2007). *Zmagovalci tržnih niš. Perspektive slovenskih podjetij proti globalni konkurenci*. Ljubljana: GV Založba.
32. Watson, G. H. (1994). Watson Gregory H. in conversation with the editor: a perspective on benchmarking. *Benchmarking for quality management & technology*, 1, (1), 5-10.
33. *Whirlpool*. Najdeno 23. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.whirlpool.si/home.php>
34. *Whirlpool Corporation: Evolution of a Supply Chain*. Najdeno 19. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.penskelogistics.com/casestudies/whirlpool.html>

PRILOGE

PRILOGA 1

Slika 1: Struktura proizvedenih in prodanih gospodinjskih aparatov v podjetju Gorenje



Vir: Letno poročilo Gorenja 2008. Lastna izdelava.

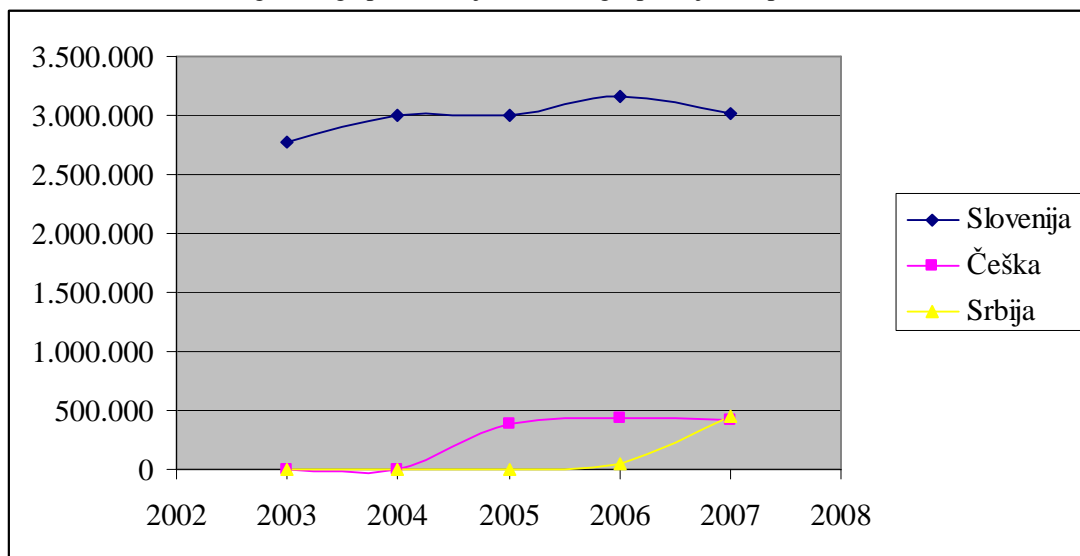
PRILOGA 2

Tabela 1: Količinski obseg proizvodnje izdelkov gospodinjskih aparatov od leta 2003 do leta 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
Slovenija	2.768.773	3.007.484	2.998.196	3.167.252	3.016.916
Češka	0	0	388.090	434.766	413.875
Srbija	0	0	0	52.972	445.626
Skupaj	2.768.773	3.007.484	3.386.286	3.654.990	3.876.417

Vir: Letno poročilo Gorenja 2008.

Slika 2: Trend količinskega obsega proizvodnje izdelkov gospodinjskih aparatov od leta 2003 do leta 2007



Vir: Letno poročilo Gorenja 2008. Lastna izdelava.

