

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VSTOP SLOVENIJE V EVROPSKO UNIJO IN VPLIV NA POSLOVANJE
GORENJA**

Ljubljana, november 2005

GORAZD OCVIRK-VAKANJAC

IZJAVA

Študent Gorazd Ocvirk-Vakanjac izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Andreja Kumarja, in da dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana,

Podpis:

1	Uvod	1
2	Predstavitev teoretičnih izhodišč	2
2.1	Širše okolje podjetja	2
2.1.1	Ekonomski dejavniki.....	2
2.1.2	Političnopravni dejavniki	2
2.1.3	Tehnološki dejavniki	3
2.2	Notranje okolje podjetja	3
2.2.1	Porterjev model petih silnic.....	3
2.2.2	Porterjeve generične strategije	4
2.2.3	SWOT-analiza.....	5
3	Predstavitev podjetja	6
3.1	Kratka zgodovina podjetja	6
3.2	Gorenje danes	6
3.3	Glavni trgi	8
3.4	Ključni izzivi Gorenja ob vstopu v Evropsko unijo	9
4	Vpliv vstopa v EU na zunanje okolje podjetja	9
4.1	Političnopravno okolje	10
4.1.1	Notranji trg Evropske unije	11
4.1.2	Prednostni (vmesni) sporazumi Slovenije z Evropsko unijo	12
4.1.3	Monetarna unija: vstop v ERM II in priprave na evro	13
4.1.4	Evropske direktive za zdravje in čisto okolje.....	14
4.2	Gospodarsko okolje	15
4.3	Demografsko okolje	17
5	Vpliv vstopa v Evropsko unijo na industrijo bele tehnike	17
5.1	Glavne značilnosti industrije bele tehnike v Evropi	17
5.2	Struktura industrije v Evropi	18
5.2.1	Tržni deleži.....	19
5.2.2	Potencialna konkurenca.....	19
5.2.3	Trgovske blagovne znamke.....	20
5.2.4	Kitajska.....	21
5.2.5	Turčija	22
5.2.6	Prezemi in združitve.....	22
5.3	Ponudba in povpraševanje	24
5.4	Zunanji dejavniki	27
5.4.1	Cene surovin in materialov	27
5.4.2	Okoljevarstveni dejavniki	28
5.5	Porterjev model petih silnic	29
5.5.1	Kupci	29
5.5.2	Dobavitelji.....	30
5.5.3	Potencialni konkurenti.....	30
5.5.4	Substituti.....	30
5.5.5	Konkurenca znotraj panoge.....	31
5.6	Generične strategije	31

5.7	SWOT-analiza	33
5.7.1	Prednosti.....	33
5.7.2	Slabosti	34
5.7.3	Priložnosti.....	34
5.7.4	Nevarnosti	34
6	Sklep.....	34
	Literatura.....	38
	Viri	40
	Priloga.....	1

1 UVOD

Vstop v Evropsko unijo pomeni za slovenska podjetja zrelostno preizkušnjo, ki bo pokazala, ali so slovenska podjetja v evropski skupnosti zgolj regionalni igralci ali pa se lahko razvijejo v multinacionalna podjetja, ki bodo imela možnost konkurirati tudi na evropskem trgu. Glavno vprašanje pa je, ali so slovenska podjetja v preteklih štirinajstih letih pridobila dovolj izkušenj in znanja, da lahko vzdržijo konkurenčne pritiske, ki bodo prihajali iz obstoječih in tudi novih članic Evropske unije.

Za analizo sem izbral podjetje Gorenje, ki je eden od paradnih konjev slovenskega gospodarstva z dolgoletno prisotnostjo na evropskem trgu. Podjetje je zanimivo predvsem z vidika svoje velikosti v slovenskem prostoru in kako se ta velikost prenese na Evropo. Hkrati pa predstavlja eno od redkih slovenskih multinacionalk, ki ima veliko podružnic po vsej Evropi in posluje v zreli panogi, v kateri med proizvajalci vlada izjemno močna konkurenca.

Namen diplomske naloge je analizirati vpliv vstopa Slovenije v Evropsko unijo in kakšne posledice ima to za podjetja, v konkretnem primeru za Gorenje. Pri tem bom obravnaval naslednje: kako so se po prvem maju 2004 spremenili pogoji poslovanja, kakšen vpliv je imel vstop na tradicionalne trge (s tem mislim predvsem na trge nekdanje Jugoslavije, ki so bili in še vedno za Slovenijo predstavljajo velik del izvoza), kakšen vpliv so imele institucionalne spremembe, ki jih je morala Slovenija sprejeti pred vstopom v Evropsko unijo; analiza bo vključevala obstoječo tržno strukturo v panogi bele tehnike v Evropi ter glavne dejavnike, ki vplivajo na podjetje. Ključno vprašanje, na katerega bom poskušal odgovoriti, pa bo, kakšne so možnosti za nadaljnjo rast ter razvoj podjetja in ali lahko Gorenje uresniči svoje dolgoročne strateške cilje na novem notranjem trgu Evropske unije.

Analiza navedenega vprašanja bo potekala v več delih. Za pridobitev odgovorov je potrebna celostna analiza panoge in okolja, v katerem podjetje deluje. Analiza okolja podjetja bo obsegala gospodarski, demografski in politični vidik. Analizo panoge bom začel s posnetkom stanja panoge bele tehnike in nato analiziral konkurenco v panogi s Porterjevim modelom petih silnic, ki določajo privlačnost panoge. S spletom petih silnic, ki določajo stopnjo in obliko konkurence v panogi, bom analiziral kupce, dobavitelje, substitute in potencialne konkurente. Porterjev model generičnih strategij lahko obravnavamo za modelom konkurenčnih silnic kot sekundarno determinanto pozicioniranja podjetja znotraj panoge oziroma industrije. S SWOT-analizo pa bom pridobil informacije o konkurenčnem okolju, v katerem podjetje posluje, in o tem, kako so resursi in zmožnosti razporejeni glede na okolje.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. Za uvodom v drugem poglavju predstavljam teoretična izhodišča, s katerimi bom skozi analize v naslednjih poglavjih odgovarjal na vprašanje o vlogi Gorenja v evropski industriji bele tehnike. V tretjem poglavju sledi predstavitev podjetja Gorenje, v njem bom na kratko povzel kronološki pregled podjetja, prikaz trenutnega stanja Gorenja in pregled trgov, na katerih posluje. Namen četrtega poglavja je na kratko povzeti spremembe v okolju podjetja po vstopu desetih novih članic v Evropsko

unijo, in to prek političnopravnega, gospodarskega in demografskega okolja. Peto poglavje je analitični prikaz teoretičnih osnov iz drugega poglavja. Tako povzemam analizo industrije bele tehnike v Evropi, predstavil bom glavne značilnosti, strukturo industrije, ponudbo in povpraševanje in glavne zunanje dejavnike. Na koncu poglavja bom povzel ugotovitve analize industrije v Porterjevem modelu petih silnic in generičnih strategij ter s SWOT-analizo. Te ugotovitve mi bodo v pomoč pri odgovoru na vprašanje, pod kakšnimi pogoji bo uspelo Gorenju poslovati po vstopu v Evropsko unijo, ki jih bom v sklepnem šestem poglavju tudi pojasnil.

2 PREDSTAVITEV TEORETIČNIH IZHODIŠČ

Spremembe, ki so bile posledica vstopa Slovenije v Evropsko unijo, bom prikazal skozi poslovno okolje podjetja, ki predstavlja osnovo, na podlagi katere podjetje določi svojo poslovno strategijo. Okolje podjetja lahko delimo na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa so spremenljivke znotraj podjetja (Jaklič, 2002, str. 1). Širše zunanje okolje podjetja so splošni ekonomski, kulturni in naravni dejavniki, ki imajo na podjetje bolj posreden – dolgoročen vpliv. Na drugi strani pa notranje okolje podjetja predstavljajo dejavniki, ki na podjetje vplivajo bolj neposredno – kratkoročno. Med takšne dejavnike štejemo panožno okolje, institucije, državno politiko in interesne skupine.

2.1 Širše okolje podjetja

Kot sem že uvodoma omenil, je zunanje okolje podjetja sestavljeno iz petih dejavnikov, glavni poudarek bo predvsem na prvih treh, to so ekonomski, političnopravni in tehnološki.

2.1.1 Ekonomski dejavniki

Ekonomski dejavniki predstavljajo nacionalno in mednarodno ekonomsko situacijo, v kateri posluje podjetje (Sloman, 2004, str. 7), tukaj obravnavamo kategorije, kot so bruto domači proizvod, cene, prihranki, dosegljivost posojil itn.

2.1.2 Političnopravni dejavniki

To so politični ukrepi in drugi politični dogodki, ki vplivajo na poslovanje podjetja, tukaj bo glavni poudarek na vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Tako je ob vstopu v EU v Sloveniji začela veljati večina pravne ureditve unije razen v posebnih primerih, v katerih sta se Slovenija in EU dogovorili za prehodno obdobje. Glavne spremembe, katerim so se po evropskem pravu morala prilagoditi slovenska podjetja, so v sklopu naslednjih pravnih področij:

- prost promet blaga in storitev,
- pravo družb v Evropski uniji,
- pravo Evropske unije in ureditev konkurence na trgu,

- notranji trg Evropske unije in finance.

2.1.3 Tehnološki dejavniki

V zadnjih dveh desetletjih se je hitrost tehnoloških sprememb močno povečala, kar je imelo velik vpliv ne le na način, kako podjetja proizvajajo svoje proizvode, temveč tudi na način, kako so podjetja organizirana (Sloman, 2004, str. 7). To se prav tako izraža na primeru panoge bele tehnike, saj so inovacijski cikli podjetij vse krajši zaradi potrebe po integraciji najnovejših tehnologij v proizvode. Glavni vplivi tehnologije se pri podjetjih poznajo predvsem pri povečani produktivnosti, povečanem pomenu raziskav in razvoja, drugačnih zahtev po znanju na delovnem mestu, spremembah pri vodenju podjetij in vse večjih potrebah po finančnih sredstvih.

2.2 Notranje okolje podjetja

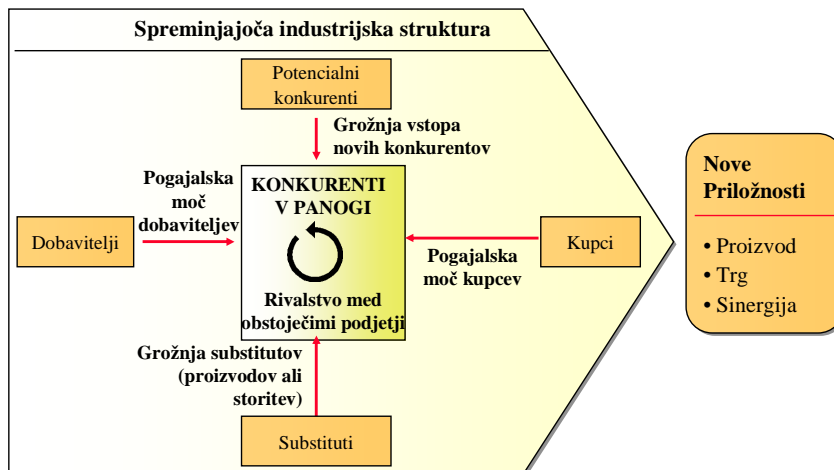
Poglavitni dejavniki notranjega okolja so dejavniki znotraj panoge, na primer konkurenti, kupci, dobavitelji, substituti in sodelovalna podjetja. Za analizo teh dejavnikov bom uporabil Porterjev model petih konkurenčnih silnic, ki določajo privlačnost panoge, Porterjev model generičnih strategij in SWOT-analizo.

2.2.1 Porterjev model petih silnic

Model popolne konkurence pravi, da naj bi bili donosi, ki že vsebujejo tveganje, konstantni za vsa podjetja in industrije. Vendar pa so številne ekonomske študije pokazale, da različne industrije dosegajo različne stopnje dobičkonosnosti, del te razlike lahko pojasnimo s strukturo industrije.

Poglavitno načelo, po katerem se določa dobičkonosnost podjetja, je privlačnost industrije, konkurenčna strategija mora nastajati iz razumevanja konkurence in konkurenčnih sil. V vsaki panogi pravila konkurence ne glede na to, ali gre za proizvodnjo ali storitveno dejavnost, določa pet konkurenčnih silnic. Skupni učinek teh petih silnic nam pokaže, kakšna je sposobnost podjetja oziroma panoge, da je donosnost investicij večja od stroškov kapitala. Intenzivnost posameznih silnic se razlikuje od panoge do panoge in se lahko spreminja z razvojem panoge (Porter, 1985, str. 4).

Slika 1: Pet konkurenčnih silnic, ki določajo dobičkonosnost panoge



Vir: Porter, 1985, str. 5, lastna priredba.

2.2.2 Porterjeve generične strategije

Če je primarna determinanta dobičkonosnosti podjetja privlačnost industrije, v kateri podjetje posluje, je pomembna sekundarna determinanta položaj znotraj industrije. Podjetje lahko kljub temu, da ima industrija podpovprečno dobičkonosnost, z optimalnim pozicioniranjem dosega nadpovprečne rezultate (Porter, 1985, str. 11).

Podjetje so optimalno pozicionira, če izkorišča svoje prednosti. Po Porterjevi metodologiji spadajo prednosti podjetij v eno od dveh kategorij – stroškovno prednost ali diferenciacijo. Če podjetje izkorišča te prednosti v širokem ali ozkem obsegu, so rezultat tri generične strategije: stroškovno vodstvo, diferenciacija in fokus. Ime generičen izhaja iz dejstva, da strategije niso odvisne od podjetja ali industrije.

Slika 2: Porterjeve generične strategije

		Konkurenčna prednost	
		Nižji stroški	Diferenciacija
Konkurenčni obseg	Širok cilj	1. Stroškovno vodstvo	2. Diferenciacija
	Ozek cilj	3A. Fokus na stroških	3B. Fokus na diferenciaciji

Vir: Porter, 1985, str. 12, lastna priredba.

Vsaka od treh generičnih strategij ima različno osnovno pot do tega, kako doseči konkurenčno prednost. Stroškovno vodstvo in diferenciacija iščeta konkurenčno prednost v širšem obsegu segmentov v industriji, strategije osredotočanja pa merijo na ožji ciljni segment industrije.

Stroškovno vodstvo

Pri strategiji stroškovnega vodstva je cilj podjetja, da postane proizvajalec z najnižjimi stroški v industriji ob danem nivoju kvalitete. Podjetje prodaja svoje proizvode po povprečnih cenah v industriji, da zasluži večji dobiček kot konkurenti, ali pa po cenah, ki so nižje od povprečnih, da pridobi tržni delež. Strategija stroškovnega vodstva je navadno usmerjena na širok trg.

Strategija diferenciacije

Pri strategiji diferenciacije je najpomembnejši razvoj proizvoda ali storitve, ki ponuja edinstvene lastnosti. Te lastnosti so posebej cenjene pri kupcih in kupci te lastnosti ocenjujejo, kot boljše oziroma drugačne od lastnosti konkurentov. Dodana vrednost edinstvenosti proizvoda, omogoča podjetju, da za proizvod zahteva višjo ceno od tržne.

Strategija fokusa

Strategija fokusa se osredotoča na ozek segment in znotraj tega segmenta poskuša doseči stroškovno prednost ali pa diferenciacijo. Osnova je, da so lahko potrebe skupine oziroma segmenta boljše zadovoljene, če se podjetje popolnoma skoncentrira nanj. Podjetje, ki uporablja strategijo fokusa navadno uživa visoko stopnjo zvestobe kupcev. Ta zvestoba kupcev nato tudi odvrča ostale konkurente, da bi konkurirali direktno v izbranem segmentu.

Kombinacija generičnih strategij – »Obtičati na sredini«

Zgoraj naštetih generičnih strategij niso med seboj združljive. Če želi podjetje doseči konkurenčne prednosti na vseh področjih, se lahko zgodi, da ne doseže nobene prednosti. Pogoj za dolgoročno uspešnost podjetja je osredotočenje na eno izmed treh generičnih strategij. Z več kot eno generično strategijo obstaja velika verjetnost, da bo podjetje »obtičalo na sredini« in ne bo doseglo konkurenčne prednosti (Porter, 1985, str. 17).

2.2.3 SWOT-analiza

SWOT-analiza predstavlja notranji in zunanji posnetek okolja in je kazalec strateškega položaja podjetja. Dejavnike okolja podjetja razdelimo v štiri skupine: prednosti (Strengths), slabosti (Weaknesses), priložnosti (Opportunities) in grožnje (Threats). Notranje dejavnike v podjetju prikazujemo s prednostmi in slabostmi, zunanje pa s priložnostmi in z grožnjami.

Pod prednosti spadajo resursi in zmožnosti, ki jih podjetje lahko uporablja kot osnovo za razvijanje konkurenčne prednosti. Pomanjkanje nekaterih prednosti lahko obravnavamo kot slabosti, v nekaterih primerih pa je lahko slabost tudi prednost. Priložnosti nam kažejo nove priložnosti za doseganje dobičkov in rasti. Spremembe v zunanjem okolju podjetja pa so lahko za podjetje grožnje.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA

3.1 Kratka zgodovina podjetja

Podjetje Gorenje je bilo ustanovljeno leta 1950 v vasi z istim imenom. Naprej so izdelovali kmetijske stroje in gradbene materiale, leta 1958 pa so izdelali prvi štedilnik na trda goriva.

V šestdesetih letih so razširili proizvodnjo tudi na pralne stroje in hladilnike, v tem času je postalo Gorenje največji proizvajalec gospodinjskih aparatov v nekdanji državi in že leta 1961 so izvozili prvih 200 štedilnikov v Nemčijo.

V sedemdesetih letih je Gorenje začelo prevzemati podjetja. Svoj proizvodni program so poleg gospodinjskih aparatov razširili v izdelavo celovite palete izdelkov za dom (kuhinjskega pohištva, keramike, medicinske opreme, telekomunikacij, zabavne elektronike in televizorjev). V tem obdobju je podjetje zaposlovalo več kot 20.000 ljudi in delovalo na skoraj celotnem območju nekdanje Jugoslavije, z odpiranjem podjetij v Nemčiji, Avstriji, Franciji, Danski, Avstraliji in Italiji pa je širilo distribucijsko mrežo na zahodu.

V obdobju med letoma 1980 in 1990 je Gorenje dezinvestiralo nedobičkonosne dejavnosti in se osredotočalo na svojo ključno dejavnost proizvodnjo gospodinjskih aparatov. Podjetje pa se je razširilo še na dva nova trga, in sicer v Veliko Britanijo in ZDA. Devetdeseta leta je zaznamovala izguba trgov in podjetij na ozemlju nekdanje Jugoslavije, Gorenje je izvedlo prestrukturiranje poslovnega sistema in lastninsko preobrazbo, odpirala so se podjetja v Vzhodni Evropi, in sicer na Češkem, Madžarskem, Poljskem, v Bolgariji ter na Slovaškem, kot posledica sprememb v teh državah in njihovega odpiranja tržni ekonomiji. Hkrati je temu sledilo skoraj sočasno ustanavljanje podjetij v državah nekdanje Jugoslavije.

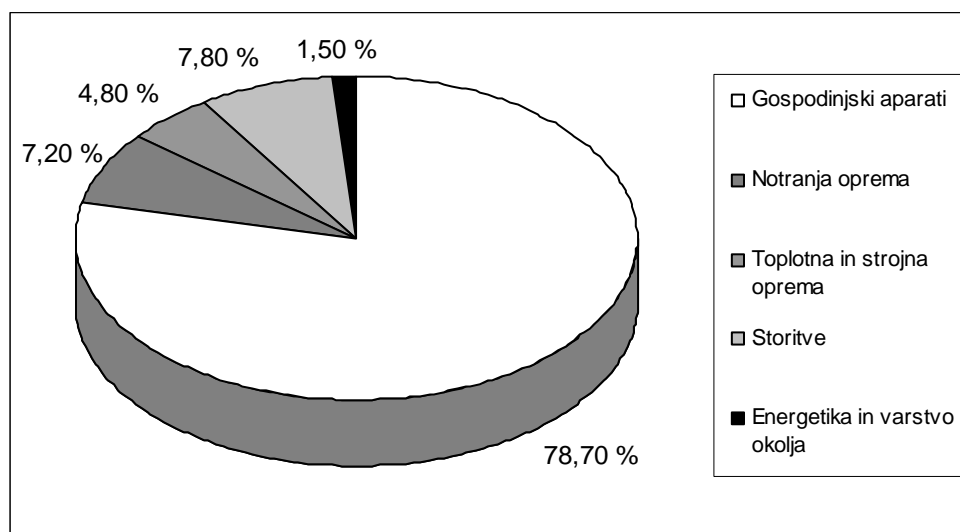
Leta 1997 se je Gorenje organiziralo kot delniška družba, po stabilizaciji razmer se je začelo tudi vračati na trg nekdanje Jugoslavije. To je bilo obdobje intenzivnih vlaganj v povečanje zmogljivosti, nove trge, nove skladiščne zmogljivosti, proizvodnjo embalaže in izdelkov iz plastične mase ter do okolja prijaznejše sodobne tehnologije in nove linije izdelkov, ki jih odlikujejo visoka kakovost, sodobno oblikovanje ter prijaznost do človeka in okolja (iz Letnega poročila družbe Gorenje, d. d., za leto 2004, 2005, str. 10).

3.2 Gorenje danes

Skupina Gorenje je eno izmed največjih slovenskih podjetij z več kot 213.500 milijona tolarjev čistih prihodkov od prodaje in več kot 9500 zaposlenimi leta 2004. Gorenje se v Evropi uvršča med 8 največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov s 4-odstotnim tržnim deležem. V zadnjih letih je Gorenje dosegalo eno od največjih stopenj rasti v industriji. V letu je Gorenje proizvedlo skupaj 3.007.484 velikih gospodinjskih aparatov, kar je 28-odstotno povečanje v primerjavi z letom 2000. Skupino Gorenje poleg krovne družbe Gorenje, d. d., sestavlja še 46 odvisnih družb, ki delujejo doma in v tujini (Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2003, 2004, str. 11). Glavni proizvodni obrat leži v Velenju, od leta 2005 pa podjetje proizvaja tudi v Republiki Češki ter Srbiji in Črni gori. Vse družbe so organizirane v

pet divizij, med katerimi ustvari Divizija gospodinjskih aparatov skoraj 80 % celotne prodaje skupine.

Slika 3: Struktura prodaje Skupine Gorenje po divizijah leta 2004



Vir: Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2004, 2005.

Divizija gospodinjskih aparatov se osredotoča na proizvodnjo in prodajo gospodinjskih aparatov, kot so hladilniki in zamrzovalniki, kuhalne površine in pečice, pralni stroji in sušilci, pomivalni stroji, ter tudi majhnih gospodinjskih aparatov, kot so mikrovalovne pečice. Celotna divizija je leta 2004 dosegla 10,2-odstotno vrednostno rast prodaje kljub izrazito neugodnim tržnim razmeram z negativnimi stopnjami rasti. V istem letu pa je bilo 61,5-odstotne vrednostne prodaje gospodinjskih aparatov krovne družbe ustvarjene na trgih Evropske unije, kar predstavlja 6-odstotno rast glede na leto 2003 (Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2004, 2005, str. 20).

Divizija notranje opreme je sestavljena iz podjetij, ki proizvajajo in prodajajo kuhinjsko in kopalniško pohištvo, kopalniško opremo in keramične ploščice. Lani je povečala obseg prodaje za 6,3 %, k povečanju je najbolj prispevala nosilna družba Gorenje Notranja oprema, d. d. Sicer pa divizija poleg močnega tržnega deleža v Sloveniji dosega predvsem visoko stopnjo rasti na Hrvaškem in v drugih državah jugovzhodne Evrope (Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2004, 2005, str. 22).

Divizija toplotne in strojne opreme je sestavljena iz treh podjetij: Gorenje Tiki, Gorenje Indop in Gorenje Orodjarna. Gorenje Tiki proizvaja električne in kombinirane grelnike vode. Podjetje ustvari 21 milijonov evrov prihodkov na letni ravni in 83 % prodaje je ustvarjene v državah jugovzhodne, severne in srednje Evrope. Gorenje Indop projektira, proizvaja in trži industrijsko opremo. Gorenje Orodjarna razvija, izdeluje, trži in vzdržuje orodja za predelavo pločevine, brizganje plastike, termoforming orodij in merilnih sistemov za kontrolo in preverjanje funkcionalnih in varnostnih karakteristik električnih aparatov (Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2004, 2005, str. 23).

Divizija storitev je sestavljena iz podjetij Gorenje GTI, Gorenje Gostinstvo, Linea stanovanjsko podjetje, Hyundai Auto Zagreb in Beograd, Gorenje Real Spol, Gorenje Real. Gorenje GTI se ukvarja z veleprodajo in maloprodajo velikih gospodinjskih aparatov, malih gospodinjskih aparatov, avdio- in videotehnike, kuhinjskega in kopalniškega pohištva ter sanitarne opreme. Gorenje Gostinstvo ima v lasti več hotelov in restavracij. Podjetje Linea se ukvarja s poslovanjem z nepremičninami (Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2004, 2005, str. 23).

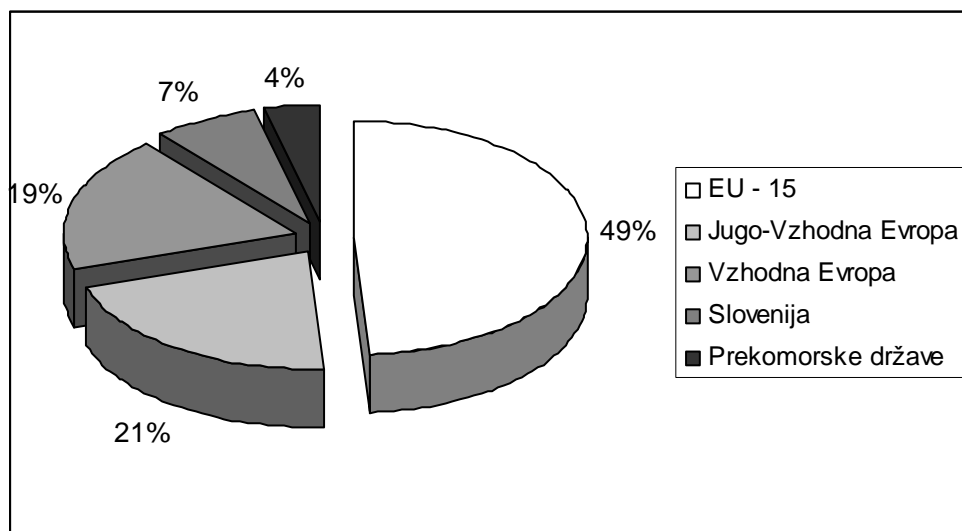
Divizija toplotne in strojne opreme se ukvarja s trgovanjem in prodajo električne energije, z ravnanjem z odpadki, s kemičnimi izdelki ter predelavo in z odstranjevanjem odpadkov.

Skupina Gorenje prodaja svoje proizvode končnim kupcem po treh distribucijskih kanalih. Več kot dve tretjini prodaje je ustvarjeno z lokalnimi trgovskimi podjetji. To so večinoma specializirane prodajalne, nespecializirane prodajalne, proizvajalci kuhinj, veletrgovci in drugi; mednarodne trgovske verige, na primer specializirane verige Darty ali Mediamarkt, ali pa nespecializirane verige, kot Carrefour ali Tesco in OEM (originalni proizvajalci aparatov). Kupci predstavljajo druga dva distribucijska kanala za Gorenje.

3.3 Glavni trgi

Države članice Evropske unije so glavni trg podjetja Gorenje. Leta 2003 je bilo 49 % prodaje ustvarjene na teh trgih, če vključimo 10 novih članic, ki so se Evropski uniji pridružile leta 2004, je ta odstotek 65.

Slika 4: Prodaja Skupine Gorenje po regijah leta 2003



Vir: Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2003, 2004.

Zaradi zgodovinskih razlogov ima Gorenje znaten tržni delež v Jugovzhodni (predvsem republike nekdanje Jugoslavije) in Vzhodni Evropi. Po obsegu prodaje pa Nemčija, Slovenija, Hrvaška in Danska predstavljajo najpomembnejše trge. Tržna prisotnost na močno konkurenčnem nemškem trgu izhaja že iz šestdesetih let prejšnjega stoletja, ko je Gorenje začelo uspešno izvažati svoje proizvode v države zahodne Evrope. Trenutni izzivi na trgu, še

posebej vstop Slovenije v Evropsko unijo maja 2004, so imeli močan vpliv na Gorenje. Čeprav Gorenje izvaža večino proizvodov v države Evropske unije, zahtevajo tržni pogoji vseevropsko pozicionirano blagovno znamko za konkurenčnost v smislu cene, inovativnih proizvodov, učinkovite organizacijske strukture in več proizvodnih lokacij. Za hitro prilagoditev na te izzive je temeljni pogoj, da se podjetje sooči s slabšimi pogoji za poslovanje v jugovzhodnih evropskih državah zunaj Evropske unije, ki so posledica višjih carinskih stopenj. Slovenija je po 1. maju 2004 prevzela skupno zunanjetrgovinsko politiko EU. To pomeni, da se je morala odpovedati sporazumu o prosti trgovini z Bosno in Hercegovino ter Makedonijo, hkrati pa je prenehal za Slovenijo veljati Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini – CEFTA, ki je urejal trgovino med Slovenijo in Hrvaško. Zaradi tega se Gorenje spet ukvarja s carinami, ki se za Hrvaško in Makedonijo sicer postopoma znižujejo, pri izvozu v Bosno in Hercegovino pa se srečuje s polnimi carinami skladno s carinsko tarifo BiH. Carinske stopnje in pogoji poslovanja bodo natančneje predstavljeni v naslednjem poglavju.

3.4 Ključni izzivi Gorenja ob vstopu v Evropsko unijo

Glavni izziv za Gorenje pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo je bilo povečanje dodane vrednosti, saj podjetje še ne dosega povprečnih vrednosti panoge bele tehnike v vodilnih državah EU. V Gorenju so si za premostitev te vrzeli zadali več nalog (Bobinac, 2003):

Dohodkovna (izhodna) stran:

- povečanje prodajnih cen – stalno povečevanje cen od leta 1999 do leta 2003, skupno povečanje cen 14 %,
- povečanje ugleda blagovne znamke – intenzivne marketinške aktivnosti, lansiranje novi generacij izdelkov, nove oblikovalske linije (Pinifarina in Alux), trendi narekujejo panevropsko blagovno znamko,
- prilagodljivost – hitro odzivanje na potrebe kupce, hitro odzivanje na potrebe kupcev, prožnost pri definiranju izdelkov.

Izdatkovna (vhodna) stran:

- zmanjševanje stroškov – nadzorovanje rasti stroškov nabave, logistike, zaloge, optimiranje nabavne verige,
- optimizacija procesov in palete izdelkov – optimizacija prodajne mreže, marketinških aktivnosti, prodajni asortiman (zmanjšanje stroškov kompleksnosti).

4 VPLIV VSTOPA V EU NA ZUNANJE OKOLJE PODJETJA

Vstop Slovenije v Evropsko unijo je za slovenska podjetja pomenil velik izziv, pasti in priložnosti, saj jih sili v povečanje konkurenčnosti, kajti le tako bodo lahko zadovoljila več

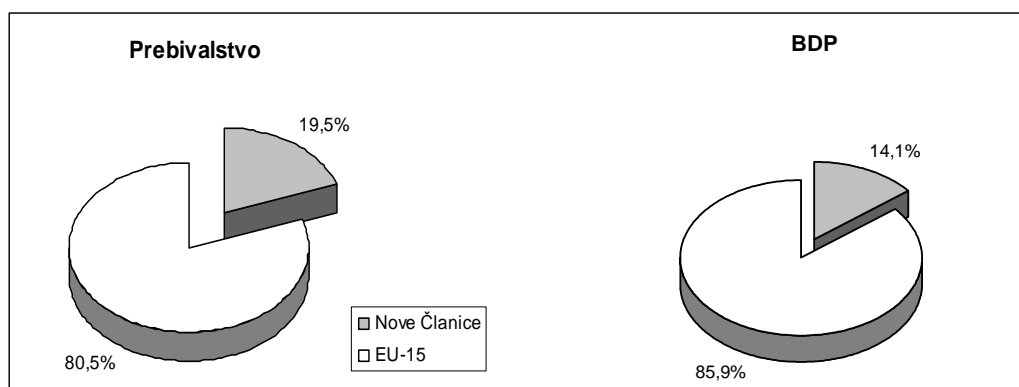
zahtevnih kupcev, ki se jim po vstopu v EU odpre celoten trg unije. Domača podjetja bodo izpostavljena hudi konkurenci iz EU, kar bo spodbujalo novo prestrukturiranje ter uporabo boljših tehnik vodenja in poslovanja. Za Gorenje predstavlja trg EU 15 glavni trg, na katerem ima podjetje že dolgoletno tradicijo, z vstopom v EU bo ta trg postal tudi domači trg. Vendar pa je posledica vstopa poslabšanje pogojev za poslovanje v državah jugovzhodne Evrope in dodaten pritisk na cene na nekaterih tržiščih.

Širitev Evropske unije ni nov pojav, odkar je bila ustanovljena, se je razširila štirikrat, države pa so bile:

- leta 1973 – Danska, Irska in Velika Britanija,
- 1981 – Grčija,
- 1986 – Portugalska in Španija,
- 1995 – Avstrija, Finska in Švedska.

Vendar sta obseg in raznolikost izzivov, s katerimi se sooča Evropska unija ob zadnji širitvi, brez primerjave. Prvega maja 2004 je v Evropsko unijo vstopilo 10 novih držav iz srednje in vzhodne Evrope, med katerimi je bila tudi Slovenija. Nove članice so povečale prebivalstvo v EU za kar 19,5 %, prispevale pa bodo 14,1 % bruto domačega proizvoda Evropske unije. Prav tako so nove članice povečale število potrošnikov trga Evropske unije za 16 % in skupno moč Unije za 8,4 % (Ambler, 2000, str. 3).

Slika 5: Primerjava med prebivalstvom in BDP-jem med novimi članicami in obstoječimi članicami leta 2003



Vir: Eurostat: Statistical yearbook 2004, 2004.

4.1 Političnopravno okolje

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so se pogoji poslovanja za Gorenje bistveno spremenili. Z začetkom uporabe zunanjetrgovinskega režima in carinskih tarif Evropske unije bo poslovanje potekalo brez carinskih formalnosti, carine za industrijske nečlanice Evropske unije pa se bodo v povprečju znižale z 11 odstotkov na 6,2 odstotka. Odprava trgovinskih sporazumov med Slovenijo ter Bosno in Hercegovino, Hrvaško in Makedonijo bo povečala

povprečne carinske dajatve za izvoz v te tri države (Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2003, 2004, str. 22).

4.1.1 Notranji trg Evropske unije

Izgradnja notranjega trga, kjer imajo osnovni ekonomski faktorji, to so blago, delavci, storitve in kapital, svobodo prostega pretoka, je bil eden temeljnih ciljev Pogodbe o Evropski skupnosti. Pogodba o Evropski skupnosti definira notranji trg v 14. členu kot področje brez notranjih meja, na katerem je v skladu z določbami te pogodbe zagotovljen prost pretok blaga, oseb, storitev in kapitala (Potočnik, 2004, str. 237).

V nadaljevanju bodo na kratko predstavljeni glavni gospodarski in poslovni elementi, ki oblikujejo notranji trg EU. Gospodarska in politična soodvisnost in sodelovanje rastočega števila evropskih držav, ki so danes povezane v Evropsko unijo, sta se utrjevala s poglobljanjem medsebojnega gospodarskega sodelovanja, ki ga je spremljalo sklepanje različnih gospodarskih in političnih sporazumov. Ti temeljni sporazumi so (Potočnik, 2004, str. 715–720):

- Na področju oblikovanja carinske unije – sporazum o Evropski ekonomski skupnosti (ECC) iz leta 1957, ki predstavlja temelj za oblikovanje carinske unije.
- Sprejem enotne evropske listine (SEA) leta 1987 je omogočil ekonomsko poglobljanje integriranosti držav članic Skupnosti v smeri oblikovanja notranjega trga. Pogoji za uvedbo notranjega trga je bil prenos dela suverenih držav članic na organe Skupnosti, sprejem SEA je omogočil takšen prenos pravic suverenosti.
- Sporazum o Evropski uniji iz leta 1992 je pomenil novo formalno pravno obliko sodelovanja članic integracije. Namen tega sporazuma je bila zagotovitev dodatnih vsebinskih in formalnih pogojev za celovitejše in učinkovitejše uveljavljanje pričakovanih pozitivnih ekonomskih in poslovnih učinkov obstoječega notranjega trga. Razvoj monetarne unije je potekal v treh fazah, kot sestavni del Sporazuma o Evropski uniji in skladno s sklepi Evropskega sveta (junij 1988).
- Sporazumi, ki služijo kot priprava za širitev notranjega trga. Vsebina teh tako imenovanih Evropskih pridružitvenih sporazumov je po postopnem uvajanju integracije (na primer prosto trgovinska območja) predvidevala tudi možnost članstva v Evropski uniji.
- Sporazum iz Nice iz leta 2001, ki uvaja predvsem novosti pri sestavi organov EU in pri njihovih postopkih odločanja, kar bo vplivalo na prihodnje pogoje sprejemanja novih predpisov, ki bodo dodatno poenotili in urejali notranji trg Evropske unije.

Notranji trg je jedro današnje Evropske unije, to pomeni večjo konkurenco zaradi večjega števila podjetij, ki si bodo medsebojno konkurirala. Tako ima Gorenje po vstopu v Evropsko unijo neomejen dostop do evropskega trga, kjer je več kot 450 milijonov porabnikov, kupcev. To podjetju omogoča doseganje ekonomij obsega in dosega. Na drugi strani pa se bodo v

Sloveniji pojavili ponudniki bele tehnike iz držav Evropske unije, kar bo pomenilo večjo konkurenco za Gorenje na domačem trgu in hkrati povečalo izbiro proizvodov za porabnika.

4.1.2 Prednostni (vmesni) sporazumi Slovenije z Evropsko unijo

Liberalizacija slovenske trgovine z Evropsko unijo se je dejansko začela že s podpisom Sporazuma o pridružitvi leta 1996, zato vstop v Evropsko unijo ni prinesel drastičnih sprememb na področju mednarodne menjave, ki bi imele značilnosti strukturnega problema (Bednaš, 2005, str. 14). Ob vstopu v Evropsko unijo pa je Slovenija prevzela vse trgovinske sporazume med EU in tretjimi državami, ki so bile veljavni na dan 1. 5. 2004. Hkrati so prenehali veljati vsi dvostranski sporazumi, ki jih je Slovenija do sedaj sklenila s posameznimi zunanjetrgovinskimi partnericami.

Sporazumi, ki so prenehali veljati po vstopu Slovenije v EU:

- srednjeevropski sporazum o prosti trgovini (CEFTA),
- dvostranski sporazumi o prosti trgovini med Slovenijo in Latvijo, Estonijo, Litvo, Makedonijo, Izraelom, Turčijo, Bosno in Hercegovino,
- sporazum med Slovenijo in državami članicami (EFTA).

Najpomembnejši sporazumi (o prosti trgovini oziroma carinski uniji), ki jih bo Slovenija prevzela ob vstopu v EU:

- stabilizacijsko-pridružitvena sporazuma za Hrvaško in Makedonijo,
- sporazumi, sklenjeni v okviru Evromediterranskega partnerstva (Maroko, Alžirija, Tunizija, Egipt, Izrael, Jordanija, Palestinska uprava, Libanon, Sirija, Turčija),
- drugi sporazumi o prosti trgovini (Mehika, Južnoafriška republika, Čile).

Prevzem zunanjetrgovinskega režima Evropske unije je najbolj neposredno vplival predvsem na izvoz v Makedonijo ter Bosno in Hercegovino, s katerima sta po vstopu v Evropsko unijo prenehala veljati prostotrgovinska sporazuma. Prenehanje veljave prostotrgovinskega sporazuma pa ni bistveno vplivalo na slovenski izvoz na Hrvaško, saj so v njem relativno močnejše zastopani proizvodi, s katerimi je trgovina med Hrvaško in Evropsko unijo že prosta (Bednaš, 2005, str. 16). Vendar se strateška pomembnost teh držav kaže tudi v tem, da so leta 2003 skupaj predstavljale 18 % celotnega izvoza Slovenije (glej prilogo 1).

Odprava dvostranskih carinskih sporazumov je na Gorenje najbolj negativno vplivala predvsem v Bosni in Hercegovini ter Makedoniji. Carinske stopnje v BiH se po prvem maju 2004 za gospodinjske aparate gibljejo med 10 in 15 %, v Makedoniji pa se predvideva postopno zniževanje carinskih stopenj (trenutno med 15 in 17 %) in njihovo dokončno odpravo leta 2011. V primeru Hrvaške pa je Slovenija po vstopu v Evropsko unijo prevzela stabilizacijsko-pridružitveni sporazum med Hrvaško in EU, v katerem so za gospodinjske aparate carine odpravljene, ostajajo pa nizke carinske stopnje za pohoštvo (glej prilogo 2).

4.1.3 Monetarna unija: vstop v ERM II in priprave na evro

Slovenija je tako kot nekatere druge nove države članice Evropske unije skoraj takoj po vstopu v unijo vstopila tudi v sistem menjalnih tečajev ERM II, ki je čakalnica za vstop v evroobmočje (EMU). Slovenija je lahko v omenjenem sistemu največ dve leti, torej do sredine leta 2007, potem pa naj bi tudi v Sloveniji kot plačilno sredstvo veljal evro. Slovenija naj ne bi imela večjih težav pri prevzemu evropske skupne valute, podobno velja tudi za slovenska podjetja, ki zaradi strukture slovenskega izvoza in uvoza več kot 65 odstotkov izvoza in več kot 80 odstotkov uvoza ustvarijo s podjetji iz EU in s tem praktično že poslujejo v evrih (Novice, 2004).

Glavna dejavnika v ERM II, ki ju država članica določi v pogajanjih z Evropsko komisijo, Evropsko centralno banko ter s predstavniki Evrosistema, sta centralni tečaj in razpon nihanja okoli njega. Centralni tečaj je fiksno razmerje med valuto države, ki sodeluje v ERM II, in evrom. Znotraj ERM II so ob obstoju centralnega tečaja možni različni tečajni režimi, vendar centralni tečaj predstavlja osnovo, s katero se meri izpolnjevanje maastrichtskega kriterija stabilnosti tečaja. Njegova dolgoročna vzdržnost je prepuščena delovanju finančnih trgov in vsakodnevni tržni tečaji s svojimi odmiki od centralnega tečaja kažejo tržno oceno te vzdržnosti. Zato vstopni centralni tečaj po izteku najmanj dveletnega obdobja ni nujno enak izstopnemu tečaju ob prevzemu evra. Pasovi nihanja v ERM II so določeni v razponu $\pm 15\%$ okoli centralne paritete. Izjemoma je možen tudi dogovor o ožjem razponu nihanja (Politika deviznega tečaja in ERM II, 2005).

Konkretni pozitivni učinki uvedbe evra za podjetja so olajšano izvajanje čezmejnih finančnih transakcij, manjši oziroma odpravljeni stroški menjave valut in popolno zavarovanje pred nihanjem deviznih tečajev, poslovanje v cenovno bolj stabilnih in preglednih pogojih, ki jih prinaša znižanje inflacije in poenostavitve evidenc in načrtovanja finančne vrednosti poslovanja (Potočnik, 2004, str. 731).

Kljub temu pa znajo podjetja v novih državah EMU, tudi v Sloveniji, imeti nekatere težave, povezane s poznejšo uvedbo evra, kot v sedanjih državah evroobmočja. Gre za to, da so bila vsa podjetja evroobmočja ob sprejemu evra na enakih izhodiščih na področju čezmejnega marketinga, prodajnih strategij, različnih kooperacij, prevzemov itd., podjetja iz novih držav pa se bodo dejanskih izračunov v evrih šele lotila. To pa bi utegnilo vplivati na njihove prodajne aktivnosti, kar bi jih lahko prisililo v različna prestrukturiranja in začasno nižjo konkurenčnost. Podjetja EMU so namreč čez faze prestrukturiranja oziroma prilaganja na nove okoliščine šla kolektivno, medtem ko bodo podjetja držav bodočih članic EMU morala to fazo prilagajanja šele opraviti (Uvedba evra za slovenska podjetja ne bo ustvarjala dodatnih težav, 2004).

Podjetje Gorenje ustvari velik del svojih prihodkov na evropskem trgu in ima tako visoko čisto valutno izpostavljenost v evrih. Vstop v menjalni mehanizem ERM 2 in tečajna politika Banke Slovenije na potki k prevzemu evra za Skupino Gorenje v letih 2003 in 2004 nista pomenila večjega tveganja, zato se podjetje pred njimi ni zavarovalo (Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2004, 2005, str. 37). Vendar pa sta predčasen vstop Slovenije v

mehanizem ERM 2 in fiksiranje tečaja med evrom in tolarjem ob razmeroma visoki stopnji domače inflacije v letu 2005 ustvarjala dodaten pritisk na poslovanje Skupine Gorenje. Ta vpliv je najbolj prisoten pri stroških storitev in materiala (Nerevidirano poročilo o poslovanju družbe Gorenje, d. d., in Skupine Gorenje za obdobje januar–marec 2005, 2005, str. 26).

4.1.4 Evropske direktive za zdravje in čisto okolje

Dve direktivi Združenja evropskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov (CECED¹) vnašata precej negotovosti v poslovanje podjetij v industriji bele tehnike. Direktiva RoHS² bo imela predvsem vpliv na stroške materiala, direktiva WEEE³ pa na ceno proizvodov. Vpliv obeh direktiv je zaenkrat še težko oceniti, ker obe direktivi puščata še dokaj veliko manevrskega prostora pri interpretaciji smernic oziroma regulativ. Tako RoHS in WEEE pa vnašata veliko negotovosti v prihodnje poslovanje proizvajalcev bele tehnike. Obe direktivi sta v nadaljevanju natančneje opisani.

Direktiva o omejevanju porabe nekaterih nevarnih snovi v električni in elektronski opremi (RoHS) narekuje, da morajo vse države članice EU od 1. julija 2006 naprej zagotoviti, da nova električna in elektronska oprema, ki pride na trg, vsebuje znižane stopnje svinca, živega srebra, kadmija, šestvalentnega kroma, polibrominatnih bifenilov in polibrominatnih difenil etrov (RoHS Guide, 2005, str. 2). Ob znižanju vsebovanja posamezne substance v proizvodih se za proizvajalce pojavi ključno vprašanje, ali nanj nadaljujejo ponudbo materialov z znižano vsebino snovi na trgih, na katerih te niso regulirane, ali pa naj opustijo proizvodnjo materialov z vsebovanimi snovmi. Podjetja se bodo morala odločiti, ali naj uporabljajo za proizvodnjo alternativne materiale, hkrati pa bodo morala oceniti stroške nabave tako obstoječih (z dovoljeno koncentracijo nevarnih snovi) kot tudi alternativnih materialov. Posledica te direktive, ki bo začela veljati julija 2006, pa bodo višji stroški proizvodnih materialov za proizvajalce, kar se bo poznalo tudi v ceni proizvodov. Višina povišanja cen pa bo odvisna od velikosti povišanja cen materialov.

Direktiva o odpadni električni in elektronski opremi (WEEE) govori o odgovornosti proizvajalca za odstranjevanje in recikliranje odpadnih električnih in elektronskih izdelkov (WEEE, 2004, str. 2). WEEE nalaga odgovornost za stroške, obdelavo in zbiranje aparatov ter drugih električnih naprav evropskim proizvajalcem gospodinjskih aparatov. Dolgoročni cilj direktive pa je, da spodbuja proizvajalce k izdelovanju proizvodov z manj odpadne električne in elektronske opreme za večjo zaščito okolja. Glavna težava te direktive je, da ne ločuje med proizvajalci, ki oblikujejo in proizvajajo proizvode ter jih posredujejo na trg, in tistimi, ki proizvode zgolj prodajajo. Druga težava je v nejasnosti, ali različne obligacije vplivajo na podjetja, ki proizvode dobavljajo na notranji trg EU, ali podjetja, ki proizvode prodajajo na trgih posameznih članic Unije (Spanos, 2005). Ta direktiva je začela veljati avgusta 2005, do

¹ CECED: Združenje evropskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov

² RoHS: Direktiva o omejevanju porabe nekaterih nevarnih snovi v električni in elektronski opremi

³ WEEE: Direktiva o odpadni električni in elektronski opremi

takrat so si proizvajalci električnih aparatov delili stroške recikliranja gleda na trenutni tržni delež. Ocenjeni vpliv direktive WEEE bo imel predvsem dvojen učinek, vsak proizvajalec električnih aparatov bo moral sam skrbeti za recikliranje svojih aparatov, ki jih bo dal na trg, na drugi strani pa bo strošek recikliranja prenesen neposredno na porabnika, kar bo po vsej verjetnosti pomenilo povečanje cen gospodinjskih aparatov.

V Gorenju so zaradi obeh direktiv sprejeli konkretne ukrepe za pripravo na spremenjene pogoje poslovanja (Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2003, 2004, str. 34):

- sodelovanje v evropskem združenju proizvajalcev gospodinjskih aparatov CECED,
- sodelovanje pri implementaciji vsebine direktiv v nacionalno zakonodajo,
- upoštevanje zahtev obeh direktiv pri novih generacijah gospodinjskih aparatov,
- priprava poslovnega načrta za predelavo električne in elektronske opreme v Sloveniji s poudarkom na tehnologiji in ekonomiki procesov.

Za področje nabave pa obe direktivi pomenita dodaten izziv pri obvladovanju nabavnih virov. Tako v Gorenju načrtujejo, da bodo z dejavnostmi pri oblikovanju zahtev in usmerjanju dobaviteljev v sredini leta 2005 omogočili prehod na nabavo materialov in komponent, ki bodo skladni z obema direktivama.

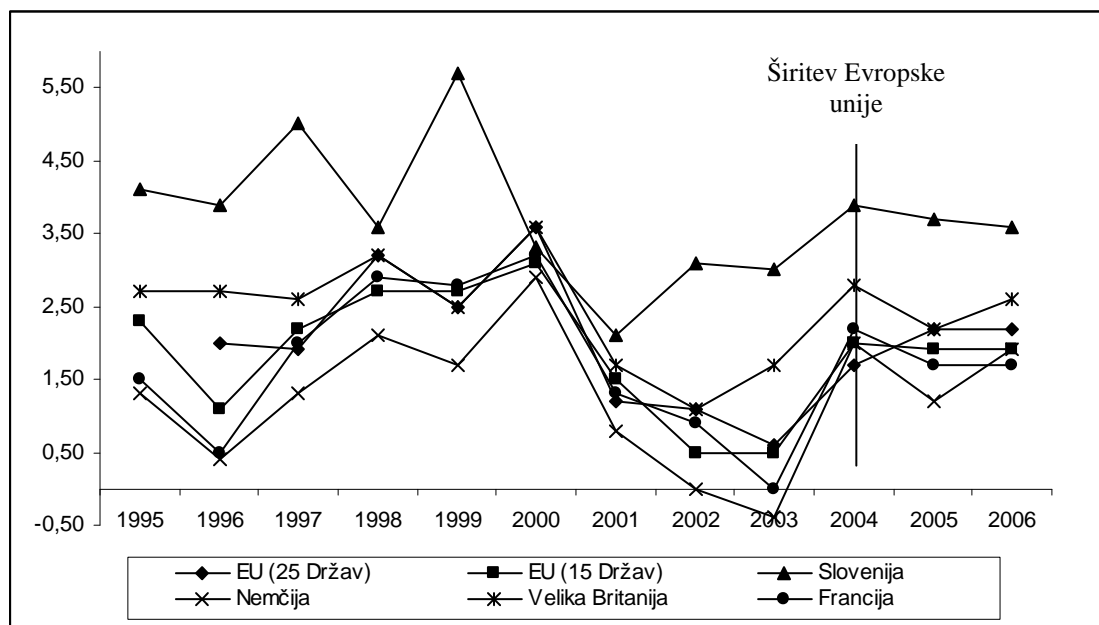
4.2 Gospodarsko okolje

Splošne gospodarske razmere močno zaznamujejo poslovanje, cilje in uspešnost podjetij. Dejavniki, kot so bruto domači proizvod, inflacija, rast cen in plač, konjunkturna gibanja v gospodarstvu, predstavljajo osnovno ogrodje, znotraj katerega deluje podjetje. Zato je za podjetje pomembno, kakšna je gospodarska klima na strateško najpomembnejših trgih, na katerih posluje. Tako na primer nizka gospodarska rast v Nemčiji vpliva na poslovanje Gorenja, za katerega je prav nemški trg eden od največjih izvoznih trgov.

Gospodarstvo evroobmočja je bilo priča upočasnitvi gospodarske rasti na samo 0,3 % v tretjem četrtletju 2004, kot rezultat tega je letna rast znašala le 1,8 %. Ta trend je še posebej prisoten pri najpomembnejših prodajnih trgih Gorenja v Nemčiji, Franciji, Avstriji in Italiji. Najbolj skrb vzbujajoče je stanje v Nemčiji, v kateri znaša napovedana gospodarska rast 2005. leta 0,9 %, leta 2006 pa 1,7 % (European Union Annual Review, 2005, str. 23).

Slovenija je leta 2003 že dosegla 77 % povprečnega bruto domačega proizvoda (BDP) razširjene Evropske unije. Tako se je uvrstila na šestnajsto mesto po BDP na prebivalca po kupni moči v petindvajseterici. Leta 2003 je bila zaznana 2,5-odstotna gospodarska rast, zaposlenost pa je po letu 2002 že drugič zapored nižja. Upad zaposlenosti je bil za približno 30.000 zaposlenih, kar znaša 0,3 %. Napovedi glede prihodnje gospodarske rasti v Sloveniji so optimistične, gospodarska rast leta 2004 je bila 4,6-odstotna, kar je največ po letu 1999, glavni dejavnik, ki je prispeval k višji rasti obsega BDP, je bil saldo menjave s tujine. Leta 2005 naj bi gospodarska rast dosegla 3,7 %, leta 2006 pa 3,8 %, kar je nad povprečjem Evropske unije in evroobmočja.

Slika 6: Rast BDP na prebivalca po stalnih cenah iz leta 1995 kot odstotna sprememba glede na preteklo leto (leta 2004, 2005 in 2006 so napovedi)



Vir: Eurostat yearbook 2004, 2005, str. 112, lastna priredba.

V mednarodnem okolju močan evro nasproti dolarju zmanjšuje mednarodno konkurenčnost evropskega gospodarstva. Pri reševanju neugodnega tečajnega razmerja je ZDA zgolj pasivna, saj na podlagi šibkega dolarja krepijo izvoz v evropske države in posledično tudi na račun Evrope beležijo najvišje stopnje rasti v zadnjih letih. Poleg tega je tudi Kitajska svojo valuto vezala na dolar, to pa daje Kitajski poleg nizke cene delovne sile dodatno konkurenčno prednost pri trgovanju na mednarodnih trgih.

Poleg močnega evra je na nižjo stopnjo gospodarske rasti v Evropi vplivala tudi visoka cena nafte, ki so v letih 2004 in 2005 že presegle ceno 50 dolarjev za sodček. Podražitve cene nafte pomenijo, da bo inflacija na evroobmočju nad 2 %, to je še vedno konsistentno z revidiranim ciljem Evropske centralne banke (ECB), da ohrani inflacijo blizu, vendar še vedno pod 2 % v srednjeročnem obdobju. Zato je Evropska centralna banka pustila uradne obrestne mere nespremenjene pri 2 % skozi leto 2004 in ne obstaja noben indikator, ki bi govoril, da se načrtuje predčasna sprememba (European Union Annual Review, 2005, str. 25).

Na panogo bele tehnike je negativno vplivala tudi kriza v evropski gradbeni industriji. Gradbena industrija je strateško pomembna za Evropo zaradi novogradenj in infrastrukture, od katere so odvisni vsi sektorji v ekonomiji. Z 11,8 milijona direktno zaposlenih v sektorju je gradbeništvo največji evropski delodajalec, ki predstavlja 7 % celotne zaposlenosti. Leta 2003 je bilo v gradbeno industrijo investiranih 910 milijonov evrov, kar predstavlja 10 % bruto domačega proizvoda držav EU-15 (Construction, 2005). Večina podjetij v gradbeništvu je odvisnih od investicij javnega sektorja, vendar se ob negativni gospodarski klimi v Evropi ne pričakuje povečanih investicij v gradbeništvo. Tako je industrija vedno bolj odvisna od investicij zasebnega sektorja, ki pa se ne morejo primerjati z javnim. Za industrijo bele

tehnike to pomeni vse manj novih gradenj in posledično manj potreb po novih gospodinjskih aparatih.

4.3 Demografsko okolje

Demografsko okolje je zelo pomembno za vsa podjetja, saj lahko spodbuja ali pa zavira gospodarski napredek. Kategorije, kot so BDP na prebivalca, poraba gospodinjstev in stopnja naravnega prirastka, so zelo pomembne za industrijo bele tehnike. Gospodinjstva, število zakonskih zvez, ki tvorijo nova gospodinjstva, in nataliteta v zadnjih letih upadajo po skrb vzbujajoči stopnji tako v Sloveniji kot tudi v najrazvitejših članicah Evropske unije. Prav tako pomeni staranje prebivalcev velik problem, ki vse bolj bremeni delovno aktivno prebivalstvo. Vsekakor so te razlike med posameznimi državami unije različne, večinoma pa jih lahko pripišemo nizkim stopnjam rodnosti, dohodka in visoki brezposelnosti. Zato je za Gorenje pomembno, da predvidi demografske dejavnike na tradicionalnih trgih in tudi možnosti na manj razvitih trgih.

5 VPLIV VSTOPA V EVROPSKO UNIJO NA INDUSTRIJO BELE TEHNIKE

Namen analize industrije je prikazati trenutno stanje v evropski industriji bele tehnike in trende ter kako ti trendi vplivajo na podjetja, ki poslujejo na notranjem trgu Evropske unije, iz stanja in trendov pa skleniti ugotovitve, ki bodo za Gorenje prikazani v modelu petih silnic, generičnih strategij in SWOT-analizi.

5.1 Glavne značilnosti industrije bele tehnike v Evropi

Trg bele tehnike v Evropi spada med zrele panoge in konkurenca za tržne deleže se bo še naprej zaostrovala. Nekateri konkurenti se bodo združili ali pa tvorili zavezništva. Območje Evropske unije je gosto poseljeno in na njem imajo gospodinjstva visoke dohodke. Večino povpraševanja v industriji bele tehnike ustvarjajo ponovni nakupi. Proizvodni proces v industriji je usmerjen na masovno proizvodnjo z nekaterimi prilagoditvami zaradi razlik med regijami in državami. Proizvajalci bele tehnike v Evropi se srečujejo z vse višjimi stroški poslovanja. Posledično selijo svojo proizvodnjo na območja jugovzhodne in vzhodne Evrope, kjer so nižji stroški poslovanja, ali pa jo v celoti preselijo ven iz Evrope. Najhitreje rastoče kategorije gospodinjskih aparatov bodo mikrovalovne pečice in pomivalni stroji, najpočasnejše pa hladilniki in zamrzovalniki. Okoljevarstvene spremembe, ki so v teku, se razpenjajo od nevarnih kemikalij v hladilnikih do varčevanja z vodo v pomivalnih strojih. Te spremembe bodo vplivale na cene izdelkov in proizvodne procese podjetij v industriji. Tehnične inovacije vključujejo kuhalne plošče, mikrovalovni sušilci perila in senzorji za prihranke energije in časa.

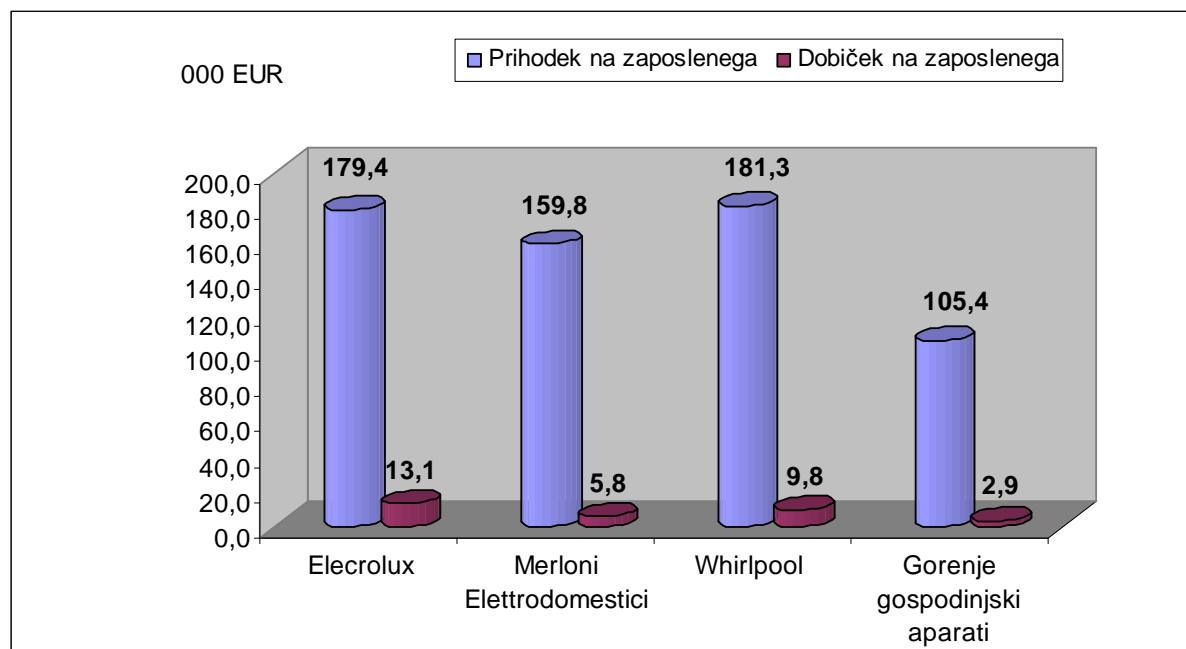
Konkurenco v industriji bele tehnike tako določajo stroški proizvodnje, ekonomija obsega, stopnja specializacije, avtomatizacija procesov, dobava materialov in dostop do distribucijskih mrež (Weiss, 2004, str. 1).

5.2 Struktura industrije v Evropi

Analiza glavnih in hkrati tudi največjih konkurentov v panogi bele tehnike pokaže, da je Gorenje kljub svoji velikosti v slovenskem prostoru v Evropi med srednje velikimi podjetji. Kot primerjava, največji proizvajalec bele tehnike v Evropi Electrolux je imel leta 2004 kar 3,9 milijarde evrov več prihodkov od prodaje kot Gorenje Gospodinjski aparati.

Ostrejša konkurenca znotraj panoge je glavni gonilnik za večjo učinkovitost proizvodnje in distribucije. Produktivnost v panogi bele tehnike se je v zadnjih letih stalno povečevala, zato so lahko kupcem ponudili boljše proizvode po nižjih cenah. Glavne primerjave produktivnosti za Evropo kažejo, da Gorenje leta 2004 za najbližjim primerjanim konkurentom podjetjem Merloni po prihodkih na zaposlenega zaostaja za približno 54.000 evrov. Pri dobičku na zaposlenega pa je ta razlika kar enkrat večja, to je lahko posledica dveh dejavnikov: prezaposlenosti v podjetju, kar znižuje produktivnost, ali pa neučinkovite proizvodnje.

Slika 7: Primerjava podjetij⁴ po prihodku in dobičku na zaposlenega leta 2004 (samo evropski del prihodkov in zaposlenih)



Vir: Letna poročila obravnavanih podjetij za leti 2004 in 2005, lastna priredba.

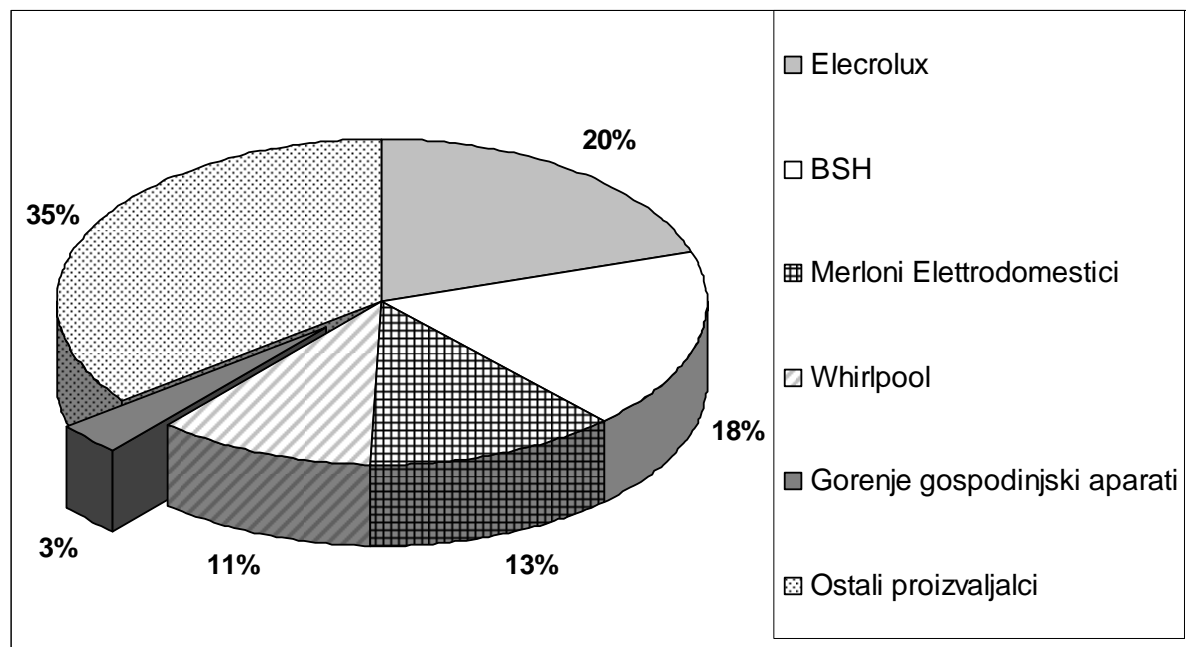
⁴ Primerjava med podjetji po prihodku in dobičku na zaposlenega je uporabljena kot približek izračuna dejanske produktivnosti

5.2.1 Tržni deleži

Po širitvi Evropske unije se v industriji bele tehnike ne pričakujejo večje spremembe pri strukturi tržnih deležev. Največji pritisk na tržne deleže bodo na notranjem trgu unije čutili predvsem manjši proizvajalci, kot je Gorenje, ki bodo izpostavljeni vedno večjim konkurenčnim pritiskom obstoječih in novih konkurentov.

Industrija bele tehnike v Evropi kot taka je globalna po značaju in koncentrirana. V Evropi nadzorujejo štiri največja podjetja približno 60 % trga, to so Elecrolux, BSH Bosch und Siemens Hausgerate (BSH), Whirlpool in Indesit. Med druge znane evropske proizvajalce pa spadajo še Elco-Brandt, Candy, Fagor Electrodomesticos, Miele in Gorenje, ki ima na evropskem trgu 4-odstotni tržni delež. Podjetja imajo več blagovnih znamk, ki so namenjene različnim dohodkom, okusom in regijskim razlikam med porabniki. Poleg naštetih podjetij je tu še kupica azijskih proizvajalcev, ki se bojujejo za evropski trg: Daewoo Electronics, Haier Group, LG Electronics, Matsushita Electric Industrial in Sharp. Veliko azijskih proizvajalcev ponuja tako imenovane »pametne aparate«, ki imajo visoko tehnološke lastnosti, kot so računalniški čipi, senzorji in ekrane. Ti proizvodi ponujajo možnosti, kot je internetni nadzor, kar nam kaže, da je tehnologija vse pomembnejši dejavnik gospodinjskih aparatov. Tako lahko proizvajalci prepričajo kupce za zamenjavo obstoječega aparata pred iztekom njegove življenjske dobe in s tem skrajšujejo menjalne cikle.

Slika 8: Tržni deleži proizvajalcev bele tehnike v Evropi leta 2004



Vir: Letna poročila obravnavanih podjetij za leto 2003, 2004, lastna priredba.

5.2.2 Potencialna konkurenca

Največjo konkurenco evropski industriji bele tehnike predstavljajo vse večja konsolidacija trgovine v Evropi ter s tem vse večji vpliv trgovcev in rast moči njihovih trgovskih blagovnih znamk. Na razširjenem evropskem trgu bodo trgovske verige iz večjih članic EU poskušale

širiti svoj vpliv tudi v novih članicah ter s tem izvajale dodaten cenovni pritisk na proizvajalce bele tehnike. Turčija in Kitajska poleg trgovskih verig predstavljata drugi vir potencialne konkurence. Kitajski proizvajalci lahko po širitvi Evropske unije lažje dostopajo do večjega števila porabnikov s proizvodi nižjega cenovnega razreda. Turčija pa s približevanjem Evropski uniji odpravlja vse več carinskih in pravnih ovir za izvoz proizvodov bele tehnike na trg EU. S tem bodo turški proizvajalci, ki trgu ponujajo vse bolj kakovostne aparate po cenah, ki so nižje od cen proizvajalcev v Evropski uniji, v enakovrednem položaju kot proizvajalci v EU.

5.2.3 Trgovske blagovne znamke

Trgovske blagovne znamke predstavljajo alternativo proizvodom originalnih proizvajalcev. Kupci vse bolj zaupajo proizvodom pod trgovsko blagovno znamko in tako silijo podjetja v industriji bele tehnike v povezovanje s trgovci. To za proizvajalce pomeni, da bodo prodali vse večji del svojih izdelkov pod trgovsko blagovno znamko po nižji ceni, kakor bi jo dosegli, če bi aparate lahko prodali pod lastno blagovno znamko.

S pojmom trgovska blagovna znamka označujemo proizvode ali storitve, ki jih proizvede ali posreduje podjetje drugemu podjetju pod blagovno znamko drugega podjetja (Private label, 2005). Blagovna znamka postaja ključni izziv, pojavlja se vprašanje, čigava blagovna znamka bo dominirala, tista od proizvajalcev ali tista od trgovcev? V Evropi se v povprečju že prodaja 45 % vseh izdelkov pod trgovsko blagovno znamko, kar je skoraj dvakrat toliko kot v ZDA, kjer znaša ta delež 25 %. Trgovske blagovne znamke na splošno ponujajo cene, ki so v povprečju za 10 do 18 % nižje od cen blagovnih znamk proizvajalcev. V Zahodni Evropi je trg s trgovskimi blagovnimi znamkami že prišel v zrelo fazo razvoja z malo novimi možnostmi za rast (glej prilogo 3), vendar pa bo velika rast tega tržnega segmenta v državah vzhodne in srednje Evrope, predvsem v Poljski, Češki, Sloveniji, Rusiji in Turčiji. Večina ponudnikov bo prišla prav iz Zahodne Evrope (The World Market for Domestic Electrical Appliances, 2003, str. 205).

Za proizvajalce imajo lahko trgovske blagovne znamke tako prednosti kot slabosti, med prednosti štejemo (Stanley, 2005):

- onemogoča konkurentu, da bi izkoristil isto priložnost,
- nižji stroški vstopa na trg,
- sekundarni proizvod, ki daje podjetju nov profil,
- možnost za manjše proizvajalce, ki nimajo velikih promocijskih zmožnosti, da vstopijo na nov trg,
- dobavitelj lahko dobi več prostora na policah v trgovini,
- priložnost za strateško partnerstvo z dobaviteljem.

Slabosti pa so:

- ogroženo partnerstvo s trgovcem, če se proizvod ne prodaja,
- konkurenca lastni blagovni znamki,
- drugi proizvajalci lahko predstavijo cenejše trговske blagovne znamke in s tem nižajo marže,
- visoki stroški držanja zalog in nizke profitne marže.

Trgovske blagovne znamke zaenkrat ostajajo še vedno le marginalni del celotnega trga gospodinjskih aparatov, čeprav ta segment trga v zadnjih letih pridobiva velikost.

Največji del trgovskih blagovnih znamk se proda prav na področju velikih gospodinjskih aparatov, tukaj še posebej izstopajo pomivalni stroji, saj je pri njih ta odstotek dosegel kar 12,8 % celotne svetovne prodaje leta 2002. Zaradi pomembnosti blagovne znamke v industriji bele tehnike kupci niso pripravljeni plačevati velike vsote denarja, če nimajo zaupanja v blagovno znamko, ki nima dolgoročne tradicije in prepoznavnosti. Prav tako kupci ne želijo preizkušati novih blagovnih znamk, ki niso podkrepljene z dobro oglaševalsko kampanjo. Vendar pa tudi nekatere trговske blagovne znamke pridobivajo nove kupce na podlagi kakovosti in nizke cene. S tem ko kupci vedo, da tudi nekateri izmed največjih proizvajalcev bele tehnike proizvajajo za trговske blagovne znamke, se jim nakup ne zdi več tako tvegan (The World Market for Domestic Electrical Appliances, 2003, str. 205). Tako lahko trgovinske blagovne z dobrim razmerjem med kakovostjo in ceno počasi, a zanesljivo jemljejo tržni delež od znanih blagovnih znamk.

5.2.4 Kitajska

Širitev Evropske unije leta 2004 za kitajske proizvajalce bele tehnike pomeni veliko priložnost. Večji notranji trg pomeni manj uvoznih ovir in hkrati olajšan dostop do večjega števila porabnikov. Z nižjimi cenami pa kitajski proizvodi predstavljajo alternativo evropskim proizvajalcem v nižjih cenovnih razredih, predvsem so proizvodi iz Kitajske konkurenčni evropskim v segmentih hladilnih aparatov in klimatskih naprav. Vpliv Kitajske kot potencialnega konkurenta evropskim proizvajalcem bele tehnike pa bo odvisen predvsem od dveh dejavnikov, prvi je razlika v ceni in drugi je zaupanje porabnikov v kakovost proizvodov iz Kitajske.

Kitajska trenutno dominira v svetovni proizvodnji, razlog za to je predvsem v nizkih stroških dela. Še do pred kratkim je bila Kitajska zadovoljna z vlogo proizvajalca originalnih komponent in delov za največje svetovne znamke bele tehnike.

Ob vladnih spodbudah, da kitajski proizvajalci svoje proizvode tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami v tujini, je njihova industrija bele tehnike postala velik konkurent evropskim proizvajalcem. Trenutno znaša kitajski izvoz bele tehnike v Evropsko unijo približno četrtino celotnega izvoza bele tehnike, pri tem je kar ena tretjina gospodinjskih aparatov. V lastnih blagovnih znamkah vidijo kitajski proizvajalci možnost za večjo dobičkonosnost svojih proizvodov in priložnost, da postanejo več kot zgolj proizvajalci poceni proizvodov, pri tem pa je cena njihovih proizvodov še vedno nižja kot na evropskih trgih (Gao, 2003, str. 1).

Dokaz o tem lahko vidimo pri podjetju Haier Group, ki je drugi največji svetovni proizvajalec hladilnih aparatov, že dolgo prodaja svoje proizvode pod lastno blagovno znamko. Ob tem ima tudi že kar 13 podružnic v tujini na različnih lokacijah (About Haier electronics Europe, 2005).

Tudi kitajski proizvajalci pričakujejo podražitve zaradi skoka cen surovin, prilagoditev strukture proizvodne in tehnoloških nadgradenj. Ocenjuje se, da se bodo cene kitajskih proizvodov bele tehnike v povprečju povečale za 5 %, če se bo ohranil sedanji trend rasti cen surovin, trenutno se še ne ve, kam bodo kitajski proizvajalci prenesli pribitek na ceno, najverjetneje pa bo prenesen na distributerje in kupce v državah uvoznicah (Spanos, 2005 a).

5.2.5 Turčija

Turški trg ima v prihodnosti veliko potencialov za nadaljnjo rast in predstavlja velikega potencialnega konkurenta proizvajalcem v Evropski uniji s kakovostnimi in cenovno ugodnimi aparati. Večji notranji trg EU in pričakovan začetek pristopnih pogajanj s Turčijo o vstopu v Evropsko unijo omogočata veliko lažji dostop do trgov unije, ob tem pa ima Turčija tudi možnost izkoriščati podobne prednosti, kot jih lahko Kitajska, nižji strošek delovne sile in razpoložljivost surovin.

Turška industrija gospodinjskih aparatov ima svoj začetek v petdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so se sestavljalne linije hitro spremenile v proizvodnje obrate. Po prevladi bolj liberalne politike v osemdesetih letih je sektor gospodinjskih aparatov stopil v fazo hitre rasti, ko so domači proizvajalci postajali vse bolj konkurenčni, tuji investitorji pa so začeli vlagati v turški trg.

Danes je sektor bele tehnike eden od najhitreje rastočih sektorjev v Turčiji. Vstop Turčije v carinsko unijo, ki je omogočila odpravo tarif na hladilne aparate (3 %), pralne aparate (3 %) in pomivalne aparate (0,9 %), je odprla nove razsežnosti. Turška podjetja, ki proizvajajo visoko kakovostne proizvode z ISO-certifikati, so začela izvažati svoje izdelke v Evropsko unijo, ki je postala eden od glavnih izvoznih trgov za Turčijo (Husehold appliances, parts and components, 2004).

Največji proizvajalec bele tehnike v Turčiji Arçelik se je že uveljavil kot šesti največji proizvajalec bele tehnike v Evropi. Podjetje ima več kot 9500 zaposlenih v osmih proizvodnih obratih ter 10 lastnih trženjskih in prodajnih lokacij po vsem svetu. Pri tem Arçelik še vedno ustvari največji del prihodkov v Turčiji – 53 %, vendar je znaten delež tudi izvoz v Evropo – 40 % (Annual Report 2003 Arçelik, 2004, str. 7).

5.2.6 Prevzemi in združitve

Širitev EU je za vodilna evropska in svetovna podjetja v industriji bele tehnike priložnost za konsolidacijo enega od najprivlačnejših svetovnih trgov. V Evropi je bilo še leta 1982 približno 350 večjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov, do leta 1992 se je to število zmanjšalo na 100, vključno z nišnimi proizvajalci. Sedaj približno petnajst podjetij nadzira približno 80 % evropskega trga. Industrijski analitiki pričakujejo nastanek petih ali šestih

velikih globalnih podjetij, ki bodo povezana z manjšimi podjetji prek licenc, strateškega sodelovanja in skupnih vlaganj (Weiss, 2004, str. 2).

V zadnjih nekaj letih sta se v industriji bele tehnike dogajala masovna konsolidacija in ustvarjanje velikih multinacionalnih proizvajalcev. Najbolj aktiven na tem področju je bil Electrolux, ki je prevzel White Consolidated iz ZDA in Zanussi iz Italije. Whirpool je uspešno prevzel del nizozemskega Philipsa, ki se ukvarja s proizvodnjo aparatov, prav tako sta Merloni in Candy prevzela podjetja doma v Italiji in tudi druge v Evropi (glej prilogo 4).

V Evropi se pojavlja vse več dogovorov o sodelovanju, ti imajo dva glavna namena. Prvi je delitev tehnologije in poslovnih informacij za doseganje ekonomij obsega in boljših tržnih pristopov. Takšna vrsta sodelovanja se po navadi pojavi med dvema velikima proizvajalcema gospodinjskih aparatov ali pa med proizvajalcem gospodinjskih aparatov in dobaviteljem tehnologije izven industrije, možne pa so tudi druge kombinacije. Druga kategorija sodelovanja pa se pojavlja, kadar podjetje iz Zahodne Evrope išče dostop na nove razvijajoče se trge. Takšen primer bi bil nakup podjetij iz Vzhodne Evrope, ki imajo proizvodne zmogljivosti, izobražene delavce po nižjih stroških dela, dobavne mreže in distribucijske kanale. Domači proizvajalci poznajo lokalne pogoje in imajo distribucijske trgovine v regiji. V zamenjavo pripeljejo zahodna podjetja znane blagovne znamke, tehnologijo in proizvodni »know-how«. Takšne oblike sodelovanja se lahko najdejo v Madžarski, Poljski, Češki in Slovaški (Weiss, 2004, str. 2).

Druga vrsta sodelovanja je postala predvsem aktualna po širitvi Evropske unije, tem trendom se je priključilo tudi Gorenje, ki je leta 2004 prevzelo češkega proizvajalca kuhalnih aparatov Mora Moravio.

Tabela 7: Prevzemi in akvizicije Gorenja med letoma 1999 in 2005

Leto transakcije	Ime kupljenega podjetja	Panoga	Kupljeni delež
2004	Mora Moravia	kuhalni aparati	100 %
2004	Kemis	zaščita okolja	33 %
2003	Gorenje Tiki	gospodinjski aparati	32 %
2003	Gorenje Notranja oprema	kuhinjsko pohištvo	1 %
2002	Gorenje Notranja oprema	kuhinjsko pohištvo	47 %
2002	Kemis	zaščita okolja	67 %
2002	Glin K&M	kuhinjsko pohištvo	100 %
2002	OPTE Ptuj	zaščita okolja	100 %
2002	Gorenje GTI Energygor	zaščita okolja	n. p.
2001	Gorenje Notranja oprema	kuhinjsko pohištvo	36 %
2000	Notranja oprema	kuhinjsko pohištvo	14 %
1999	Marles Pohištvo	kuhinjsko pohištvo	n. p.
1999	Telemach	lokalni kabelski operater	n. p.

Vir: Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2004, 2005, lastna priredba.

Na splošno je bilo Gorenje v zadnjih letih glede prevzemov in akvizicij precej dejavno, to kaže, da je bilo vodstvo podjetja zavezano k interni rasti podjetja med letoma 1999 in 2005. Nakup nekaterih podjetij, predvsem tistih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo kuhinjskega pohištva, kaže željo po diverzifikaciji proizvodnega portfelja. Zadnje večje investicije pa so usmerjene v znižanje stroškov proizvodnje in širjenje lastne distribucijske mreže. To sta v prvi vrsti prevzem More Moravie in nakup zemljišča za gradnjo tovarne gospodinjskih aparatov v industrijski coni Valjevo v Srbiji in Črni gori.

Smernice, ki si jih je pri prevzemih zadalo Gorenje, so podobne tistim, ki jim sledijo največji konkurenti v Evropi. Primer bi bilo podjetje Electrolux, ki namerava do leta 2008 doseči konsolidacijo in selitev proizvodnje. Electrolux od leta 2004 namerava zapreti deset proizvodnih obratov po vsem svetu, med drugim na Švedskem, v Franciji in Danski. Ta del proizvodnje se bo preselil predvsem na Poljsko, kjer namerava Electrolux odpreti štiri obrate, v Madžarsko in Rusijo, zunaj Evrope pa načrtuje selitev na Kitajsko, Tajsko in v Mehiko. Investicija v selitev proizvodnje naj bi se povrnila v štirih letih po končanem prestrukturiranju, torej od leta 2009 (Annual Report 2004 Electrolux, 2005, str. 18).

5.3 Ponudba in povpraševanje

Dve vrsti prodaje prevladujeta v evropski industriji bele tehnike, komercialna in trgovska. Komercialno prodajo lahko posplošimo kot prodajo večjega števila enot, sem predvsem spadajo kategorije, kot so hoteli, restavracije, pralnice in novi objekti, ki se uporabljajo v poslovne namene. Pod trgovsko prodajo pa sodi prodaja posameznikom, ki kupujejo aparate pri trgovskih verigah oziroma distributerjih ali pa v lastnih prodajalnah proizvajalcev. Eden glavnih indikatorjev prihodnje rasti industrije je število novih gradenj, vendar predstavlja prodaja ob zamenjavi aparatov 75 % vseh prihodkov večine proizvajalcev (Johanson, 2004, str. 4). Tako lahko razdelimo kupce v industriji bele tehnike v štiri skupine:

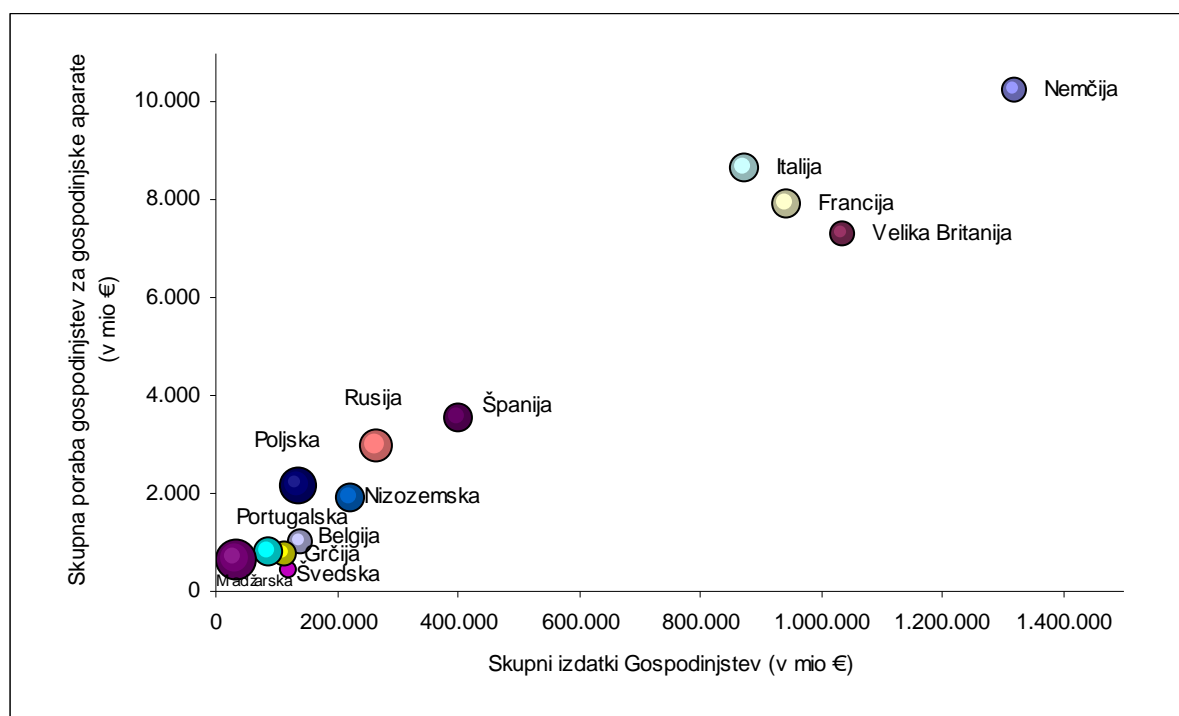
1. gradbena industrija: vsa večja gradbena podjetja, ki kupujejo gospodinjske aparate za gradbene projekte (na primer stanovanjski objekti, nakupovalna središča ...); ti kupci kupujejo aparate neposredno pri proizvajalcih gospodinjskih aparatov, ki jih pozneje vgradijo v svoje zgradbe;
2. trgovinske verige in specializirane prodajalne: ti kupci kupujejo vrsto blagovnih znamk kot tudi lastnih trgovskih oziroma trgovinskih blagovnih znamk ter jih prodajajo gradbeni industriji, komercialnim in rezidenčnim kupcem;
3. komercialni: hoteli, pralnice in čistilnice, restavracije, šolski zavodi ...; ti kupci kupujejo aparate predvsem zato, da jih tudi sami uporabljajo, oziroma za pridobivanje kupcev;
4. fizične osebe (rezidenti): v povprečju kupujejo manj aparatov kot preostale tri vrste kupcev, odvisno od velikosti bivalnega prostora, vendar pa je pomembna zvestoba kupcev ob zamenjavi gospodinjskih aparatov.

Na zrelem trgu Zahodne Evrope obstajajo za proizvajalce še izbrane priložnosti. Povpraševanje bo stimulirano z rastjo eno- in dvočlanskih gospodinjstev. Porabniki v EU 15 so bolj nagnjeni k visoko kakovostnim aparatom in gospodinjstva te aparate obravnavajo kot nujni del gospodinjstva in ne kot luksuzne dobrine. Tako predstavlja največji del prodaje v teh državah predvsem zamenjava starega aparata z novim. V desetih novih članicah, kjer trg gospodinjstev še prehaja v zrelo fazo in kjer je veliko investicij v gradnjo novih objektov, pa tudi komercialni del poleg trgovske prodaje predstavlja dodaten potencial za rast teh trgov.

Odločitve porabnikov so močno odvisne od ekonomskih dejavnikov. V času počasnejše gospodarske rasti v Evropi se je spremenil odnos kupcev do nakupov bele tehnike. Sedanje tržne razmere so za proizvajalce izziv, ker so kupci veliko bolj previdni pri odločitvah glede nakupov in ne porabljajo zlahka več denarja za proizvod zgolj zaradi blagovne znamke ali storitev, ki jih omogoča proizvod in ki jih kupec morda potrebuje (Bonnema, 2004 a). Prav v segmentu proizvodov visoke kakovosti pa so največje marže in tam proizvajalci ustvarjajo največje dobičke.

Na sliki 11 (na str. 25) vidimo korelacijo med skupnim razpoložljivim dohodkom po državah in skupnim deležem, ki ga gospodinjstva namenijo za nakup gospodinjstev. Pri tem lahko opazimo, da so deleži v razvitejših evropskih državah manjši kot v razvijajočih državah (glej prilogo 5). Razlog za to leži v tem, kako posamezne države obravnavajo gospodinjstevske aparate. V Nemčiji, Italiji, Franciji in Veliki Britaniji so gospodinjstevski aparati postali že navadne dobrine, v državah, kot so Madžarska, Poljska in Rusija, pa so gospodinjstevski aparati obravnavani kot luksuzne dobrine.

Slika 11: Skupni izdatki gospodinjstev in skupna poraba gospodinjstev za gospodinjske aparate, velikost posamezne države izraža odstotek skupne porabe gospodinjstev za belo tehniko v skupnih izdatkih gospodinjstev leta 2002



Vir: Eurostat yearbook 2004, 2005, lastna priredba.

Pri evropskih kupcih se pojavlja tudi vse večja polarizacija, vse več kupcev je pripravljenih plačati več denarja za proizvode, ki imajo najnovejšo obliko in funkcije. Sočasno si veliko kupcev želi proizvode z osnovnimi funkcijami in minimalnimi stroški za njihov nakup. Pri tem se vse več proizvajalcev znajde v situaciji, da obtičijo na sredini, v segmentu, ki se krči, medtem ko kupci iščejo skrajne dele trga – visoko in nizko cenovne. Kupci opuščajo proizvode, ki nimajo ne cenovne ne funkcionalne prednosti. Podjetjem, ki ponujajo takšne proizvode, grozi, da ne bodo sposobni slediti nizki cenovni stopnji ali pa visoki kakovosti proizvoda. Takšna podjetja bodo izgubila prodajo, dobičkonosnost, tržni delež in zanimanje kupcev (A new deal for durables, 2005, str. 7). Primer takšne polarizacije so zahodno- in vzhodnoevropski kupci, razlike izhajajo predvsem iz kupne moči in življenjskega sloga. Ker so ljudje v Vzhodni Evropi navajeni na skromnejši način življenja, se to tudi izraža v proizvodih, ki prevladujejo na trgu, to so predvsem proizvodi z osnovnimi funkcijami, proizvodi visoke kakovosti in oblike bodo ostali omejeni v smislu tržnega deleža.

Tudi trgovinske verige v novih članicah in Vzhodni Evropi dohajajo zahodnoevropske standarde. Ko trgovske verige ponujajo vedno več proizvodov, dobivajo distribucijski kanali v velikih mestih vedno bolj zahodno evropsko podobo. Tako lahko povzamemo trg novih članic in Vzhodne Evrope kot trg, ki ponuja vse multinacionalne blagovne znamke s konkurenčnimi cenovnimi modeli in z dobro kakovostjo (Esgin, 2003). Rast teh trgov je bila konstantna, vendar počasna. Ko so bili vpeljani novi proizvodni standardi, so se lokalne

industrije znašle pred velikim izzivom. Samo nekaterim lokalnim proizvajalcem je uspelo preživeti in ostati konkurenčnih v novem okolju, med njimi tudi Gorenju.

5.4 Zunanji dejavniki

Cene materialov so bile že pred širitvijo unije eno od ključnih področij za podjetja, hkrati pa tudi obe direktivi Evropske unije WEEE in RoHS pomembno vplivata na izbor materialov v prihodnosti. Večina evropskih dobaviteljev surovin je že na najnižji ravni dobičkonosnosti, tako da cene materialov stalno rastejo, k temu pa je pripomogla tudi vse večja omejenost naravnih resursov za proizvodnjo materialov. Zato se proizvajalci bele tehnike vse bolj odločajo za iskanje dobaviteljev zunaj evropskih mej, kjer je še mogoče pridobiti nekatere konkurenčne prednosti zaradi nižjih cen materialov, vendar se tudi te cene počasi izenačujejo z evropskimi. Ena od prednosti za proizvajalce v Evropski uniji pri okoljevarstvenih direktivah je možnost združevanja oziroma organiziranja skupnih projektov oziroma podjetij za zbiranje in reciklažo izrabljenih aparatov. V primerjavi s podjetji zunaj Evropske unije pomeni to določene vstopne ovire, saj mnogim proizvajalcem zakonodaja in tudi način njenega uveljavljanja še nista popolnoma jasna.

5.4.1 Cene surovin in materialov

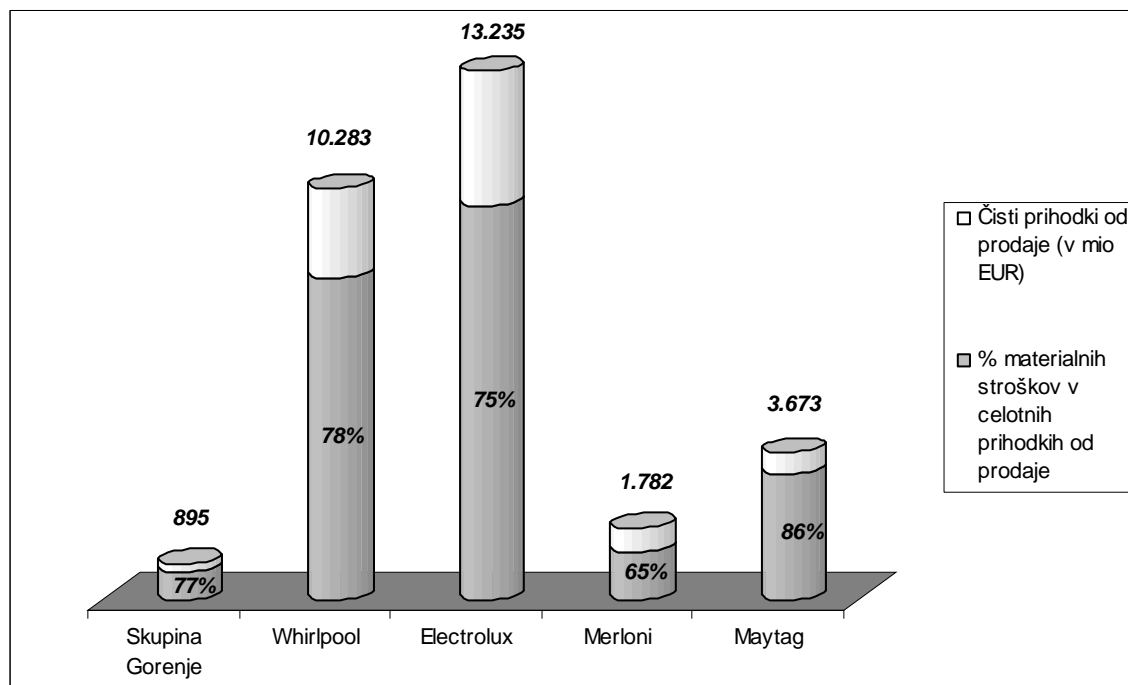
Dobavitelji imajo velik vpliv na panogo gospodinjskih aparatov, ta je zelo opazen predvsem v zadnjih letih; ob stalni rasti cen surovih materialov so proizvajalci prisiljeni iskati nove cenejše dobavitelje in materiale, s katerimi skušajo nadomestiti dražje dobavitelje in materiale. Tako imenovani »surovinski šok« se je začel v drugi polovici leta 2003; glavni razlog je bila gospodarska rast Kitajske, ki na svetovnem trgu za gradnjo svoje infrastrukture na svetovnem surovinskem trgu kupuje vse povprek. Pri tem je najbolj na udaru jeklo, katerega letna proizvodnja leta 2004 je prvič v zgodovini preseгла milijardo ton. Tudi pri plastiki je podobno, saj je zaradi močne odvisnosti od nafte in zemeljskega plina kot ključnih surovin prišlo do dviga cen obeh surovin in primanjčovanja njihove ponudbe. Na dvig cen plastike so negativno vplivali tudi visoki stroški energije in transporta. Dobavne verige po vsem svetu so maksimalno napete, proizvajalci bele tehnike pa iščejo zanesljive vire materialov in komponent.

Kratkoročno se ne pričakujejo večje spremembe v tržnih trendih za evropsko industrijo bele tehnike, dvig cen surovin se kaže na pričakovanih dobičkih proizvajalcev bele tehnike, zaradi zvišanja materialnih stroškov so prisiljeni v ukrepe za zniževanje stroškov na drugih področjih. Prvi ukrepi so bili sklepanje dolgoročnih dobavnih pogodb, stalno testiranje in uvajanje alternativnih materialov ter dvig produktivnosti. Večji proizvajalci so dvignili tudi cene na evropskem trgu; Whirlpool je dvignil cene za 3 do 5 odstotkov na vseh evropskih trgih za vse samostojne in vgradljive aparate, pričakuje se, da mu bodo sledili tudi drugi proizvajalci (Spanos, 2005 a).

Primerjava materialnih stroškov med vodilnimi multinacionalkami pokaže, da se delež materialnih stroškov kot odstotek čistih prihodkov od prodaje giblje med 65 in 86 odstotki.

Gorenje, čeprav je daleč najmanjše podjetje, po obsegu prodaje dosega mednarodno povprečje.

Slika 12: Delež materialnih stroškov v celotnih prihodkih od prodaje največjih proizvajalcev bele tehnike leta 2004



Vir: Letna poročila obravnavanih podjetij za leto 2004, 2005, lastna priredba.

Iz zgornjega grafa je razvidno, da bo lahko podjetje, ki mu bo uspelo znižati stroške materiala bolj kot konkurenti, ustvarilo konkurenčno prednost; to se bo izražalo v ceni proizvoda, saj bo lahko podjetje, ki mu bo uspelo ohraniti oziroma zmanjšati obseg materialnih stroškov, ohranilo sedanjo raven cene. Podjetja bodo morala optimizirati nabavno verigo in globalizirati nabavo strateških materialov, pri tem je pomembno izkoristiti razlike med ponudbo in povpraševanjem v Evropi in na Daljnem vzhodu. Tukaj so predvsem pomembni azijski dobavitelji, ki lahko dosežejo višjo stopnjo predelave kot v Evropi in s tem povečujejo dodano vrednost materialov (Bonnema, 2004).

Težava, ki se pojavi pri Gorenju, je v manjšem absolutnem obsegu prodaje, kar hkrati pomeni tudi manjšo potrebo po materialih. To pomeni, da ima Gorenje v primerjavi z večjimi konkurenti v panogi slabše pogajalsko izhodišče pri dobaviteljnih materialov zaradi manjših potreb po proizvodnih materialih, kot jih imajo večji konkurenti.

5.4.2 Okoljevarstveni dejavniki

Način recikliranja gospodinjskih aparatov je pritegnil pozornost evropskih vlad in Evropske unije. V Evropi se na letni ravni proda približno 150 milijonov aparatov, od katerih je 70 % zamenljivih, se pravi, da gre za staro železo okrog 100 milijonov gospodinjskih aparatov na leto. V Evropski uniji je zaradi goste naseljenosti recikliranje dobilo večji pomen, to je bil eden od glavnih razlogov za sprejem direktiv RoHS in WEEE. Posledica za proizvajalce je,

da morajo ponovno oceniti izbiro svojih materialov in porabljenih količin, kako so sestavljeni in na koncu tudi, kako se razstavijo. Čeprav je možno železo 100-odstotno reciklirati, proizvajalci aparatov nadaljujejo uporabo kovinskih materialov namesto plastičnih.

Proizvajalci bele tehnike morajo upoštevati stroga pravila glede okoljevarstvenih direktiv, ki so in bodo postala še strožja. V začetku avgusta 2005 so morali proizvajalci gospodinjskih aparatov financirati recikliranje kateregakoli proizvoda, ki so ga prodali, takrat je namreč začela veljati Direktiva o odpadni električni in elektronski opremi (WEEE). Februarja 2006 pa bo vpeljana še Direktiva o omejevanju porabe nekaterih nevarnih snovi v električni in elektronski opremi (RoHS). Direktivi sta bili vpeljani za zmanjšanje več kot 915.000 ton elektronskih in električnih odpadkov, ki nastanejo v Evropi vsako leto. Tako mora vsako podjetje, ki želi poslovati z Evropsko unijo, upoštevati ta pravila (Spanos, 2005).

Proizvajalci morajo zbrati stare aparate in jih reciklirati ali pa plačati drugim podjetjem, da to storijo za njih. Cilji za recikliranje so med 50 % za zbrane male gospodinjske aparate in do 75 % za velike gospodinjske aparate. V mnogih delih Evrope še vedno ni ustrezne infrastrukture za recikliranje, vendar pa se pojavljajo vedno večji pritiski vlad po zgraditvi zahtevanih objektov. Zaradi tega se ustanavljajo neodvisna podjetja po Evropi za upravljanje programov recikliranja in odpadnih materialov. Podjetje Electrolux na primer je pred kratkim ustanovilo podjetje European Recycling Platform (ERP), ki bo poslovalo v Avstriji, Angliji, Franciji, Nemčiji, Italiji, Poljski in Španiji ter bo zbiralo odpadno električno in elektronsko opremo na različnih zbirnih točkah in pri trgovcih (Weber, 2005).

Kot rezultat obeh direktiv se vse več proizvajalcev odloča med privlačnimi oblikami, ki bodo privabljele kupce, in nizkimi proizvodnimi stroški, ki bodo maksimirali profitne marže. Ena od možnih rešitev ob novo nastali situaciji je podaljševanje življenjskega cikla gospodinjskih aparatov, kar bi zmanjšalo količino nevarnih odpadkov, ki bodo zbrani. V kratkem roku bo to pomenilo povišanje cen aparatov, vendar naj bi direktive spodbujale bolj učinkovito proizvodnjo, to pa bi na dolgi rok pomenilo znižanje cen aparatov (Weber, 2005).

5.5 Porterjev model petih silnic

Skozi Porterjev model bom ocenil, kako vsaka od petih silnic, ki določajo stopnjo konkurence v panogi, vpliva na podjetje. Za vsako od njih bom tudi ocenil pomembnost oziroma intenzivnost, s katero vpliva na konkurenco v Evropi.

5.5.1 Kupci

Potrebe kupcev so za panogo bele tehnike najpomembnejši dejavnik petih konkurenčnih silnic. Kupci morajo biti pripravljeni plačati ceno, ki je višja od proizvodnih stroškov, drugače podjetje ne more preživeti. Obstajata dve vrsti dejavnikov, ki določata moč kupcev:

1. Pogajalska moč kupcev je odvisna od koncentracije kupcev nasproti koncentraciji podjetij v industriji, količine kupcev, stroškov menjave proizvoda (kupec preide na substitut), obveščenosti kupcev ter substitutov.

2. Cenovna občutljivost je odvisna od cene proizvoda, razlike v proizvodih, blagovne znamke, vpliva na kakovost oziroma delovanje proizvoda in iniciative tistih, ki sprejemajo odločitve.

V industriji bele tehnike imajo pogajalsko moč samo večje trgovske verige in specializirane prodajalne in gradbena industrija, ker kupujejo gospodinjske aparate v večjih količinah. Gorenje prodaja direktno distributerjem, ki so potem tudi njihovi direktni kupci, porabnik pa je njihov indirektni kupec. Nekateri distributerji so zelo veliki, največji med njimi predstavlja približno 20 % celotne prodaje Gorenja. Ti distributerji postajajo vse večji skozi proces konsolidacije v trgovski industriji, kar vodi do vse manjšega števila kupcev z vse večjo sposobnostjo narekovanja cen. Vsak distributer se pogaja za najboljšo ceno in Gorenje prodaja različnim distributerjem proizvode po različnih cenah.

To se bo spremenilo po vstopu v EU in uvedbi evra, saj bodo distributerji imeli lažji dostop do primerjave cen z drugimi distributerji. Pogosto distributerji prodajajo proizvode pod lastno blagovno znamko, cena pa je tipično nižja, zato Gorenje poskuša vzpostaviti lastna prodajna podjetja v drugih državah, da omilijo učinek pogajalske moči distributerjev. Gledano v celoti je pogajalska moč kupcev lahko srednje močna oziroma močna.

5.5.2 Dobavitelji

Širitev Evropske unije za Gorenje predstavlja več možnosti pri iskanju novih dobaviteljev, saj ima podjetje sedaj dostop do večje baze dobaviteljev strateških materialov. Gorenje ima za pomembne strateške materiale navadno samo enega dobavitelja, ti veliki oziroma strateški dobavitelji imajo navadno večjo pogajalsko moč. Gorenje ima tudi veliko manjših dobaviteljev, ki poslujejo znotraj Slovenije. Slovenska vlada želi, da Gorenje uporablja domače dobavitelje kot način razvijanja domačega gospodarstva, tudi če to pomeni, da je potrebna znatna pomoč države pri razvijanju produktivnosti in kakovosti. Na dolgi rok bo Gorenje prisiljeno tako kot večina evropskih in hkrati tudi svetovnih proizvajalcev bele tehnike iskati nove dobavitelje zunaj mej Evropske unije. Pogajalsko moč dobaviteljev lahko ocenimo kot srednje močno.

5.5.3 Potencialni konkurenti

Največjo rastočo grožnjo za potencialno konkurenco po širitvi Evropske unije predstavljajo trgovske blagovne znamke, Kitajska in Turčija. Njihov vpliv se bo najbolj poznal pri cenah izdelkov. Glavna determinanta uspešnosti potencialnih konkurentov bo odziv porabnikov na to, koliko bodo povezovali nižjo ceno z nižjo kakovostjo. Proizvajalci, ki ne bodo sposobni slediti spremembam na trgu, bodo izpostavljeni izgubi tržnega deleža. Trenutno je grožnja vstopa novih konkurentov ocenjena kot srednja, čeprav se lahko poveča. Veliko pa je odvisno tudi od prihodnjih gospodarskih gibanj in direktiv v Evropi, ki bodo vplivali na konkurenco.

5.5.4 Substituti

Ko obravnavamo industrijo gospodinjskih aparatov, predstavljajo substitutne proizvode in storitve restavracije, hrana, ki se naroči na dom, čistilnice in pralne storitve. Grožnja

substitutov je za proizvajalce bele tehnike predvsem odvisna od demografske strukture in kulturnih navad. Tukaj predvsem mislimo na razlike med obstoječimi in novimi članicami. Večina prebivalcev v obstoječih članicah si predvsem želi zmanjšati čas, ki je potreben za hišna opravila, zato si izbirajo predvsem aparate, ki omogočajo prihranke časa in dela, ti gospodinjski aparati so nekaj samoumevnega in ne luksuzne dobrine. Prebivalci v novih članicah so zaradi kulturnih navad in gospodarskega stanja navajeni na nekoliko bolj skromen način življenja in še vedno štejejo nekatere gospodinjske aparate za luksuz, čeprav se tudi ta trend vedno bolj nagiba k zahodnoevropskemu.

Vendar pa grožnja substitutov za industrijo bele tehnike tudi po prvem maju 2004 ni prevelika, saj ima večina gospodinjstev v lasti več gospodinjskih aparatov. Poleg tega gospodinjski aparati omogočajo udobje, večjo učinkovitost in manjše stroške, zato je za porabnike nakup gospodinjskega aparata investicija. Na primer: nakup hladilnika pomeni, da lahko porabnik v njem shrani hrano varno in učinkovito, prehranjevanje v restavraciji pa čez čas postane zelo drago. Zato lahko grožnjo substitutov ocenimo kot nizko.

5.5.5 Konkurenca znotraj panoge

Proizvajalci bele tehnike iz Azije, Evrope in Severne Amerike si prizadevajo za deleže na močno fragmentiranem, vendar zelo privlačnem evropskem trgu. Evropska unija je eden od največjih trgov na svetu s skupnim številom prebivalcev več kot 450 milijonov v petindvajsetih članicah. Hkrati pa moramo upoštevati hitro razvijajoče vzhodnoevropske države, ki spadajo v širšo Evropo.

Znotraj industrije bele tehnike obstaja močna konkurenca med osmimi glavnimi proizvajalci bele tehnike v Zahodni Evropi, kjer trg ne raste več in blagovna znamka Gorenja še ni zelo znana ali pa sprejeta zaradi kakovosti. Večji notranji trg Evropske unije pomeni več dostopnih gospodinjstev, vendar hkrati tudi večjo konkurenco v Sloveniji, kjer ima Gorenje 70-odstotni tržni delež. Konkurenca iz Vzhodne Evrope in Azije se povečuje. Proizvodi teh proizvajalcev so že začeli pridobivati nekatere od kupcev Gorenja, hkrati pa raste kakovost proizvajalcev iz Vzhodne Evrope in Azije. Na podlagi tega lahko rečemo, da je konkurenca znotraj panoge velika.

5.6 Generične strategije

S Porterjevimi generičnimi strategijami bom poskušal odgovoriti na vprašanje, ali je pozicioniranje Gorenja znotraj evropskega trga bele tehnike skladno z razvojno strategijo podjetja.

Primerjava podjetij glede na to, katero generično strategijo uporabljajo, je dalo dokaj pričakovane rezultate. Podjetja, ki pri svojih proizvodih poudarjajo predvsem njihove edinstvene značilnosti, se nahajajo na desni strani Porterjeve matrike generičnih strategij in dosegajo konkurenčne prednosti skozi diferenciacijo. Takšna podjetja v industriji bele tehnike so Electrolux, Bosch-Siemens Hausgerate, Maytag ter deloma tudi Whirlpool, ki uporablja kombinirane strategije.

Skupna značilnost teh podjetij je, da so bolj usmerjena na kupca oziroma porabnika, z večjim osredotočanjem na razvoj proizvodov in trženje. Število novih proizvodov se iz leta v leto povečuje, saj tako ustvarjajo dodano vrednost za svojo blagovno znamko. Skupne lastnosti teh podjetij lahko povzamemo v naslednjih točkah:

– Zvestoba kupcev: Podjetja poskušajo doseči nove ravni pri osredotočanju na zvestobo kupcev. Pridobivanje in zadrževanje kupcev sta odvisna predvsem od ugleda blagovne znamke in izkušenj, ki jih imajo kupci z blagovno znamko v življenjski dobi proizvoda. To pomeni, da proizvajalci za kupca ne tekmujejo več na prodajnem mestu, temveč so kupci zaradi zvestobe do blagovne znamke odločeni kupiti proizvod točno določenega proizvajalca. Dodana vrednost pri tem pristopu je tudi ta, da zvesti kupci blagovno znamko priporočajo sorodnikom, prijateljem in znancem.

– Vedno višja stopnja naložb v nove proizvode: Trg gospodinjskih aparatov se navadno obravnava kot zrel trg, vendar to ni tako, saj v industriji obstajajo segmenti, ki kažejo visoko raven rasti. Izziv za podjetja je, da takšne segmente odkrijejo in jih izkoristijo. Podjetja tudi vedno bolj zmanjšujejo razvojni čas za nove proizvode in optimirajo interne razvojne procese. Proizvajalci se sedaj močneje osredotočajo na to, kako kupci razmišljajo in kako uporabljajo proizvode, kot tudi na to, s katerimi težavami se srečujejo pri uporabi teh proizvodov. Investicije v razvoj in nove proizvode tako postajajo vse bolj funkcijsko prepletene in vključujejo več paralelnih faz.

– Osredotočanje na glavno blagovno znamko: Blagovna znamka je močna, kadar se veliko ljudi zaveda te blagovne znamke in jo povezujejo s kakovostjo, z inovacijami, ji zaupajo in so ji tudi zvesti. Močna blagovna znamka omogoča višje cene in prinaša zvestobo ter ponoven nakup pri istem proizvajalcu. Ker nakup gospodinjskih aparatov ni zelo pogost, imajo kupci le omejeno znanje o tem, kar je ponujeno na trgu in kako so se razvijali proizvodi od njihovega zadnjega nakupa. Za večino kupcev je nakup gospodinjskih aparatov tudi velik strošek. Zaupanje, ki ga daje kupcu velika oziroma vodilna blagovna znamka, je ključnega pomena pri dražjih proizvodih, ki jih kupujejo manj pogosto. Zato se vodilna podjetja vse bolj osredotočajo na eno samo blagovno znamko in zmanjšujejo število drugih blagovnih znamk v podjetju, pri tem pa ohranjajo določene strateško pomembne blagovne znamke na določenih trgih.

– Vzpostavitev močnih partnerstev s trgovci: To je ključnega pomena pri zagotavljanju dolgoročne zvestobe kupcev do določene blagovne znamke. Pomembno je zagotoviti, da imajo kupci pozitivno izkušnjo s tako imenovanimi partnerji, ki prodajajo izdelek in ob tem zagotavljajo tudi visoko stopnjo storitev in kakovosti. Takšna partnerstva temeljijo na učinkovitih sistemih »podjetje podjetju« in integrirani dobavni verigi, ki zagotavlja, da so proizvodi dostopni na pravem mestu in ob pravem času, ko jih kupci zahtevajo.

Na drugi strani so podjetja, ki se osredotočajo na stroškovno vodstvo, njihov cilj je, da se bodo kupci odločali za njihove proizvode zaradi nižje cene in zadovoljive kakovosti. Glavne značilnosti teh podjetij so:

- nizki proizvodni stroški: ta podjetja imajo standardizacijo sistemov za različne proizvode, to pomeni, da uporabljajo enake komponente in nastavitve za podobne proizvode, kar jim omogoča večjo fleksibilnost in standardizacijo proizvodov, še posebej v zadnji fazi proizvodnega procesa;
- proizvodnja večjega števila blagovnih znamk, vsaka ima individualen tržni pristop: podjetja določajo cene različno glede na status blagovne znamke in posebnosti lokalnega trga.

Primer fokusa na diferenciaciji lahko opazujemo pri podjetju Maytag, ki je znan po tem, da proizvaja omejeno linijo pralnih, sušilnih in pomivalnih strojev. Maytagova strategija:

- visoko kakovostni proizvodi: Maytag ima preprosto strategijo proizvesti najbolj kakovostne gospodinjske aparate pod skupnim imenom podjetja, podjetje je znano po tem, da aparati delujejo brezhibno in je tako vedno merilo za dražji segment trga;
- za kakovosten proizvod zahtevati primerno ceno: Maytagovi proizvodi so dražji od proizvodov konkurence, saj s tem kompenzirajo boljšo kakovost, poleg tega, da podjetje ponuja visoko kakovostne proizvode višjega cenovnega razreda, se osredotoča na ponovne kupce, ki zaupajo blagovni znamki zaradi kakovosti.

Strategiji »Obtičati na sredini« bi najbolj ustrezal primer obravnavanega podjetja Gorenje. To pomeni, da Gorenje trgu daje nejasno sliko glede svoje pozicije. Porterjevo načelo generičnih strategij pravi, da če želi podjetje biti uspešno na dolgi rok, mora izbrati eno od glavnih treh strategij. Če ima podjetje več kot eno generično strategijo, obstaja tveganje, da ne bo doseglo nobene konkurenčne prednosti. Če primer Gorenja konkretiziramo, lahko vidimo, da podjetje ponuja trgu tako nizki, srednji in visoki kakovostni razred svojih proizvodov. To lahko daje trgu nejasno sliko o poziciji blagovne znamke na trgu in s tem tudi slabša njeno razpoznavnost med kupci.

5.7 SWOT-analiza

Strateški položaj Gorenja lahko prikažemo z dobro znano SWOT-analizo, ki nam pomaga pri iskanju odgovora na vprašanje o položaju Gorenja na novem domačem notranjem trgu Evropske unije.

5.7.1 Prednosti

Blagovna znamka Gorenje je zelo močna v državah nekdanje Jugoslavije, ki predstavljajo rastoči trg za podjetje. Podjetje se zavzema predvsem za proizvodno odličnost. Obenem predstavlja enega od največjih in najbolj prestižnih delodajalcev v Sloveniji, zato lahko pridobijo tudi kakovostne kadre na vseh ravneh v podjetju. Podjetje ima tudi dolgoletno tradicijo z izvažanjem v Evropo in dobre odnose s ključnimi distributerji. Prednost po prvem maju 2004 je predvsem v lažjem dostopu do notranjega trga, večjega števila kupcev in odpravi carin med 25 članicami unije. Hkrati pa omogoča vstop v Evropsko unijo večjo stopnjo integracije tujih podjetij znotraj Skupine Gorenje. Servisna mreža, ki obsega več kot 3000 pogodbenih servisnih centrov po vsem svetu, tudi predstavlja eno od prednosti Gorenja.

Kljub majhnosti znotraj evropske industrije bele tehnike je podjetje relativno fleksibilno s kratkimi razvojnimi cikli (razvoj novega proizvoda traja približno 12 mesecev)

5.7.2 Slabosti

Ena največjih slabosti Gorenja je majhnost znotraj industrije bele tehnike. Podjetje je nekje okrog osmega mesta po velikosti med evropskimi proizvajalci s 3- do 4-odstotnim tržnim deležem. Vse to pomeni, da so ekonomije obsega relativno majhne. Največji trg Gorenja, Zahodna Evropa, velja za zrel trg z nizko stopnjo pričakovane rasti. Vstop v Evropsko unijo pa je s ponovno uvedbo carinskih dajatev otežil poslovanje na potencialno donosnih trgih nekdanje Jugoslavije. Kakršnakoli rast bo morala priti na račun obstoječih velikih konkurentov. Naslednja slabost je, da je podjetje razmeroma nediverzificirano, če se pojavi slabost na trgu kuhinjskih aparatov, se posledice čutijo v celotnem podjetju. Ker je večina linij za sestavljanje proizvodov locirana v Sloveniji, ima podjetje visoke stroške transporta za prevoz proizvodov v druge dele Evrope.

5.7.3 Priložnosti

Nadaljnji razvoj blagovne znamke v Evropi, kjer ime Gorenje pridobiva ugledu s kakovostno blagovno znamko. Naslednjo priložnost predstavlja trg Vzhodne Evrope, ki ima kot eden redkih trgov v Evropi še nekaj potencialov za rast. Poleg tega lahko Gorenje izboljša še lastno distribucijsko mrežo za podporo blagovni znamki. Zadnja med priložnostmi je rast skozi prevzeme, to je možnost, ki je Gorenje ni preveč izkoriščalo, vendar je zaradi ugodne finančne pozicije možna.

5.7.4 Nevarnosti

Konkurenca v industriji bele tehnike v Evropi narašča, preživetje bo zahtevalo stalno izboljševanje pri obliki in kakovosti. Poslovanje z Vzhodno Evropo nosi tveganje pri plačilni disciplini in nestabilnih gospodarstvih. Spremembe v okoljevarstveni zakonodaji so izziv, da proizvodi ustrezajo standardom oblikovanja in delovanja. Obstajajo tudi grožnje zaradi cenovne politike Gorenja, ki na različnih trgih in za različne blagovne znamke postavlja različne cene, po katerih prodaja enake proizvode. Visoke cene materialov znižujejo marže in dobiček podjetja. Trenutno je to pomembna strategija za večji dobiček na nekaterih področjih z višjimi cenami, medtem ko lahko Gorenje znižuje cene na drugih trgih za soočanje z konkurenco. Širitev Evropske unije in vse večji vpliv prodaje po internetu bosta naredila cene bolj transparentne in ogrozila obstoječo cenovno politiko.

6 SKLEP

Pri slovenskih podjetjih lahko večinoma opazimo gladko pot pri prehodu v Evropsko unijo. Podjetja so bila na spremembe, ki jih je prinesel vstop, dobro pripravljena. V primeru Gorenja

je vstop v unijo prinesel pozitivne kot tudi negativne učinke. Prva nevarnost je bila v ponovni uvedbi carin na nekaterih trgih nekdanje Jugoslavije. Vendar ta učinek dolgoročno na poslovanje ne bo imel vpliva, saj se bodo carinske stopnje za te države zniževale s približevanjem balkanskih držav Evropski uniji.

Notranji trg petindvajsetih članic ima 450 milijonov prebivalcev, do katerih ima Gorenje sedaj olajšan dostop zaradi prostega pretoka blaga, kar pomeni večjo možnost za doseganje ekonomij obsega. Vendar bo pridobivanje novih kupcev na novem notranjem trgu izjemno težko, saj Gorenje posluje v zreli industriji, v kateri med velikimi podjetji poteka intenziven boj za vsakega kupca. Z odprtjem slovenskega trga bo Gorenje imelo tudi na domačem trgu močnejšo konkurenco.

Vstop v ERM II in pričakovanje prevzema evra pomenita za Gorenje predvsem olajšano izvajanje čezmejnih transakcij s številnimi tujimi podružnicami, odpravljeni pa bodo tudi stroški menjave valut. Uvedba evra je tudi potencialna nevarnost pri cenovni politiki podjetja, saj ima Gorenje na različnih trgih za enake proizvode različne cene.

Največjo negotovost za proizvajalce bele tehnike po 1. maju 2004 predstavljata obe okoljevarstveni direktivi Združenja evropskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov WEEE in RoHS. Stroški proizvajalcev bele tehnike se bodo zaradi obeh direktiv povečali, težava pa je v tem, da podjetja še ne vedo, v kakšnem obsegu, ker tudi celotna zakonodaja obeh direktiv še vedno ni popolnoma jasno določena.

Pri analizi evropske industrije bele tehnike ugotovimo, da je Gorenje na tem trgu zelo uspešno podjetje, saj je s 4-odstotnim tržnim deležem osmi največji evropski proizvajalec bele tehnike in v zadnjih letih dosega eno izmed najvišjih stopenj rasti v industriji. Toda ob močni konkurenci na novem notranjem trgu in vse težjih pogojih poslovanja je težko pričakovati premik z osmega mesta oziroma veliko povečanje tržnega deleža.

Na svetovnem trgu bele tehnike prevladujejo velika multinacionalna podjetja. Poleg njih so v zadnjem času pomembni predvsem trgovske verige s svojimi trgovskimi blagovnimi znamkami in proizvajalci iz Vzhodne Evrope in Azije, ki z nižjimi cenami in vse bolj kakovostnimi proizvodi predstavljajo veliko nevarnost za obstoječe konkurente.

Velike evropske države, kot so Nemčija, Francija, Velika Britanija in Italija, ne kažejo več velikih potencialov za rast trga. Veliko bolj obetavni so na drugi strani vzhodnoevropski trgi, kot so Poljska, Češka, Slovaška in Rusija, kjer je penetracija gospodinjskih aparatov veliko nižja kot v Zahodni Evropi. Poleg nizke stopnje penetracije so tudi demografski dejavniki in stopnja gospodarske rasti v teh državah bolj optimistični kakor pa napovedi za Srednjo in Zahodno Evropo, kjer je recesija v svetovnem gospodarstvu pustila svoje sledi. Vodilna podjetja v panogi si na zrelih trgih močno konkurirajo in obenem poskušajo na trgih, kjer še obstajajo potenciali za rast, doseči vodilni položaj.

Sunkovita rast cen strateških materialov sili vsa podjetja k višanju stopnje produktivnosti in optimizaciji proizvodnje, mnogo večjih podjetij pa je del svojih proizvodnih zmogljivosti preselilo v države, kjer lahko dosežajo nižje proizvodnje stroške. Razvoj novih tehnologij je

podjetja prisilil v vedno krajše razvojne cikle ter vedno večja vlaganja v raziskave in razvoj. Postavlja se vprašanje, kako dolgo bodo lahko manjša podjetja, ki nimajo toliko razpoložljivih sredstev in tudi pri dobaviteljih zaradi majhnosti ne dosežejo nižjih cen, zdržala tempo razvoja, ki ga narekujejo vodilni v panogi, da bi zadržala svoj tržni delež.

Možni načini za rast za Gorenje so prevzem in akvizicija podjetij ter širjenje proizvodnih zmogljivosti v Vzhodni Evropi, saj tudi analitiki pričakujejo ponoven val konsolidacije v evropski industriji bele tehnike. Stopnja konsolidacije v panogi je še vedno dokaj nizka, to pa je odsev 35-odstotnega tržnega deleža v Evropi, ki pripada manjšim proizvajalcem. Zato se pričakuje, da bo industrija bele tehnike sledila stopinjam trgovske industrije, v kateri na trgu prevladuje le nekaj velikih trgovcev, ki lahko tako izkoriščajo svojo moč in znižujejo cene proizvajalcev v svojih trgovinskih verigah. Tako bo po konsolidaciji panoge ostalo le nekaj največjih podjetij, ki bodo pod svojo krovno blagovno znamko imela več blagovnih znamk, ki bodo zadovoljevale določene tržne segmente.

LITERATURA

1. Ambler Mark, et al.: The strategic impact of European union enlargement. London: Pricewaterhousecoopers, 2000. 32 str.
2. Bednaš Marijana, et al.: Učinki vstopa Slovenije v EU na gospodarska gibanja v letu 2004. Delovni zvezek 5/2005. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2005. 58 str.
3. Besanko, et al.: Economics of Strategy. Hoboken (NJ): J. Wiley, cop. 2004. 632 str.
4. Bobinac Franjo: Izzivi Gorenja ob vstopu v EU. Svetovalni dokument. Združenje manager. [URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/kdo-smo/dokumenti/bobinac-izzivi-gorenja/>], 14. 11. 2003.
5. Bonnema Lisa: Bosch und Siemens Corporate Overview: Expanding its reach. Appliance magazine.com. [URL: <http://www.appliance-magazine.com/editorial.php?article=462>], 5.7. 2004.
6. Bonnema Lisa: European appliance industry: Surviving in a New Europe. Appliance magazine.com. [URL: <http://www.appliancemagazine.com/editorial.php?article=549>], 10.7. 2004a.
7. Czinkota Michael A., Ronkainen R. Ilkka, Moffet Michael H.: International Business Update 2003. Cincinnati (Ohio): South-Western, cop. 2003. 713 str.
8. Deans Graeme K., Kroeger Fritz, Ziesel Stefan: Winning the Merger Endgame. New York: McGraw-Hill, 2003. 242 str.
9. Deans Graeme K., Kroeger Fritz: Strech; How great companies grow in good times and bad. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 243 str.
10. Esgin Nedim: Manufacturing for Eastern Europe. Appliance magazine.com [URL: <http://www.appliancemagazine.com/editorial.php?article=222>], 5. 11. 2003.
11. Gao Paul, Woetzel Jonathan, Wu Yibing: Can Chinese brands make it abroad? McKinsey quarterly. New York: Mckinsey, 2003. 6 str.
12. Gerard Roland: Transition and Economics. Politics, Markets and Firms. London: The MIT Press, 2003. 400 str.
13. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
14. Johnson Chris, Sina Urvashi: A whirl of innovation. A business analysis of the whirlpool corporation. Michigan: Whirlpool Corporation, 2004. 21 str.
15. Kumar Andrej, Kandžija Vinko: Theory and Practice of Transition and Accession to the EU. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 770 str.
16. McGrath James, et al.: The Value Growers. New York: McGraw-Hill, 2001. 193 str.

17. Png Ivan: Managerial Economics. Oxford: Blackwell, 2002. 569 str.
18. Porter M. E.: Competitive Strategy. New York: Free press, 1985. 557 str.
19. Potočnik Janez, et al.: Evropsko pravo: zbirka gradiv šole Evropskega prava. Ljubljana: Primath, 2004. 891 str.
20. Salvatore Dominick: International Economics. New York: J. Wiley, corp., 2004. 826 str.
21. Senjur Marjan: Makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 502 str.
22. Spanos B. J.: Europe - The Impact of European Legislation. Appliance magazine.com. [URL: <http://www.appliancemagazine.com/euro/editorial.php?article=708&zone=102&first=1>], 15. 1. 2005.
23. Spanos B. J.: Europe - The European Appliance Industry Is Feeling the Pressure. Appliance magazine.com. [URL: <http://www.appliancemagazine.com/euro/editorial.php?article=707&zone=102&first=1>], 15. 1. 2005 a.
24. Stanley John: Brands versus private labels. Retail industry. [URL: http://retailindustry.about.com/library/uc/02/uc_stanley2.htm], 15. 9. 2005.
25. Weber Austin: Appliance Assembly: Environmental Restrictions Dictate European Designs. Assembly magazine. [URL: <http://www.assemblymag.com/CDA/ArticleInformation/coverstory/BNPCoverStoryItem/0,6490,149590,00.html>], 1. 5. 2005.
26. Weiss David, Gross Andrew: Major household appliances in Western Europe. Industry corner. Michigan: Gale Group, 2004. 2 str.

VIRI

1. About Haier electronics Europe. Haier. [URL: <http://www.haier-electronics.com/UK/haier/index.asp>], 15. 8. 2005.
2. A new deal for durables. London: The Boston Consulting Group, 2005. 16 str.
3. Annual Report 2003 Arçelik. Istanbul: Arçelik, A.Ş., 2004. 68 str.
4. Annual Report 2003 Electrolux. Stockholm: Electrolux, AB, 2004. 98 str.
5. Annual Report 2003 Merloni Elettrodomestici. Fabriano: Merloni Elettrodomestici, Spa, 2004. 115 str.
6. Annual Report 2004 Electrolux. Stockholm: Electrolux, AB, 2005. 114 str.
7. BSH Group Annual Report 2003. München: Bosch und Siemens Hausgeräte, GMBH, 2004. 72 str.
8. Construction. Overview. Enterprise and Industry. [URL: http://europa.eu.int/comm/enterprise/construction/index_en.htm], 10. 7. 2005.
9. European Union annual review. Woluwegarden: PricewaterhouseCoopers, 2005. 44 str.
10. Eurostat yearbook 2004. The statistical guide to Europe. Eurostat. Luxemburg: Eurostat, 2005. 261 str.
11. Evropska unija in države zahodnega Balkana. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. [URL: http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/util/bin.php?id=2004031512484805], 15. 9. 2005.
12. Husehold appliances, parts and components. [URL: www.deik.org.tr/bultenler/2003320153551sectors-houseappliances-june02.pdf], 15. 8. 2004.
13. Konsolidirani finančni izkazi 2004. Istanbul: Arçelik, A. Ş., 2005. 46 str.
14. Letne stopnje realne rasti BDP ter temeljnih agregatov ponudbe in povpraševanja. Statistični letopis 2004. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=4&leto=2004&jezik=si], 2. 8. 2005.
15. Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2003. Velenje: Gorenje, d. d., 2004. 77 str.
16. Letno poročilo družbe Gorenje, d. d., za leto 2004. Velenje: Gorenje, d.d., 2005. 140 str.
17. Maytag Corporation 2003 Annual Report. Iowa: Maytag, Corporation, 2004. 20 str.
18. Maytag Corporation 2003 Annual Report. Iowa: Maytag, Corporation, 2005. 20 str.

19. Maytag Corporation: Expanding the appliance portfolio. [URL: <http://cc.yosu.edu/~dsrousso/maytag3.htm>], 1. 7. 2005.
20. Nerevidirano poročilo o poslovanju družbe Gorenje, d. d., in Skupine Gorenje za obdobje januar–marec 2005. Velenje: Gorenje, d. d., 2005. 61 str.
21. People by age classes. Share of total population (%). Eurostat. [URL: http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=Yearlies_new_population&root=Yearlies_new_population/C/C1/C11/caa15632], 12. 8. 2005.
22. Politika deviznega tečaja in ERM II. Banka Slovenije. [URL: http://www.bsi.si/html/projekti/evro/politika_dev_tec.html], 6. 9. 2005.
23. Porter's Five forces. QuickMBA. [URL: <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>], 27. 7. 2005.
24. Porter's generic strategies. QuickMBA. [URL: <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>], 27. 7. 2005.
25. Povprečna letna porabljena denarna sredstva gospodinjstev. Statistični letopis 2004. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=4&leto=2004&jezik=si], 2. 8. 2005.
26. Private label. Wikipedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Private_label], 3. 8. 2005.
27. Proizvodnja, vmesna potrošnja, dodana vrednost, bruto domači proizvod in zaposlenost - tekoče cene. Statistični letopis 2004. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=4&leto=2004&jezik=si], 2. 8. 2005.
28. Razveze zakonskih zvez po starosti žene in moža ter trajanju zakonske zveze stanu. Statistični letopis 2004. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=4&leto=2004&jezik=si], 2. 8. 2005.
29. RoHS Guide. Bruselj: CECED, 2005. 5 str.
30. Sklenitve zakonskih zvez po starosti neveste in ženina ter po prejšnjem zakonskem stanu. Statistični letopis 2004. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=4&leto=2004&jezik=si], 2. 8. 2005.
31. Širitev Evropske unije – kronološki pregled. [URL: <http://evropa.gov.si/aktualno/teme/2002-12-11/siritev-eu/index.text.html>], 26. 8. 2005.
32. Število prebivalstva in naravno gibanje prebivalstva. Statistični letopis 2004. Statistični urad Republike Slovenije. [URL:]

- http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=4&leto=2004&jezik=si], 2. 8. 2005.
33. The World Market for Domestic Electrical Appliances. Euromonitor. London: Euromonitor, 2003. 253 str.
 34. Trgovinski sporazumi EU. Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr], 16. 8. 2005.
 35. Uvedba evra za slovenska podjetja ne bo ustvarjala dodatnih težav. Novice. Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/novice.php?mode=seznam&menu=novice&akcija=izbrana_novica&id=3824], 30. 12. 2004.
 36. WEEE. Bruselj: CECED, 2004. 15 str.
 37. Whirlpool 2003 Summary Annual Report. Michigan: Whirlpool, Corporation, 2004. 40 str.
 38. Whirlpool 2004 Summary Annual Report. Michigan: Whirlpool, Corporation, 2005. 40 str.
 39. Zgodovina podjetja Gorenje. [URL: <http://www.gorenje.si/18>], 16. 8. 2005.

PRILOGA

Priloga 1

Tabela 1: Izvoz Slovenije v države zahodnega Balkana v letih 2002 in 2003 (v 000 EUR)

Država	Izvoz 2002	Delež v	Izvoz 2003	Delež v
	(v 000 EUR)	celotnem	(v 000 EUR)	celotnem
		izvozu 2002		izvozu 2003
		(v %)		(v %)
ALBANIJA	11.334	0,10	12.082	0,11
BOSNA IN HERCEGOVINA	492.109	4,49	471.259	4,18
HRVAŠKA	954.412	8,71	1.006.873	8,92
MAKEDONIJA	158.756	1,45	142.806	1,27
SRBIJA IN ČRNA GORA	346.563	3,16	345.829	3,06
Skupaj države zahodnega Balkana	1.963.174	17,91	1.978.849	17,54
SKUPAJ VSE DRŽAVE	10.961.937	100,00	11.284.960	100,00

Vir: Evropska unija in države zahodnega Balkana, 2004, str. 9.

Priloga 2

Tabela 2: Višina carinskih stopenj, ki so veljale v Sloveniji pred vstopom in carinske stopnje po vstopu v EU za BiH

Tarifna oznaka in poimenovanje	Izvoz 2002 (v EUR)	Delež v izvozu ind. izd. (v %)	Car. st.	Car. st.	Car.
			za SLO v l. 2003 (v %)	za SLO v l. 2004 (v %)	stop. BiH po 1. 5. 2004 (v %)
845011110 PRALNI STR. ZA GOSPOD., KI SE POLNIJO SPREDAJ	6.823.894	1,9	5,0	3,0	10,0
841810990 HLADILNIKI ZA GOSPODINJSTVA	3.373.921	0,9	5,0	3,0	10,0
851660100 ŠTEDILNIKI Z VSAJ ENO PEČICO IN GRELNO PLOŠČO	2.733.266	0,7	7,5	4,5	15,0
940360900 LESENO POHIŠTVO, DRUGO	2.664.094	0,7	5,0	3,0	10,0
SKUPAJ IZVOZ INDUSTRIJSKIH IZDELKOV	365.497.420	100			

Vir: Evropska unija in države zahodnega Balkana, 2004, str. 13.

Tabela 3: Višina carinskih stopenj, ki so veljale v Sloveniji pred vstopom in carinske stopnje po vstopu v EU za Hrvaško

Tarifna oznaka in poimenovanje	Izvoz 2002 (v EUR)	Delež v izvozu ind. izd. (v %)	Carinska stopnja po SPS med EU in Hrvaško			
			2004	2005	2006	2007
940360900 LESENO POHIŠTVO, DRUGO	17.557.662	2,0	2,8	1,5	0,8	0
845011110 PRALNI STR.ZA GOSPOD.	13.147.005	1,5	0	0	0	0
841810990 HLADILNIKI ZA GOSPODINJ.	9.936.723	1,1	0	0	0	0
851660100 ŠTEDILNIKI Z VSAJ ENO PEČICO IN GRELNO PLOŠČO	9.381.493	1,1	0	0	0	0
841830910 ZAMRZOVAL. SKRINJE DO 400 L	7.277.435	0,8	0	0	0	0
SKUPAJ IZVOZ INDUSTRIJSKIH IZDELKOV	873.743.894	100				

Vir: Evropska unija in države zahodnega Balkana, 2004, str. 20.

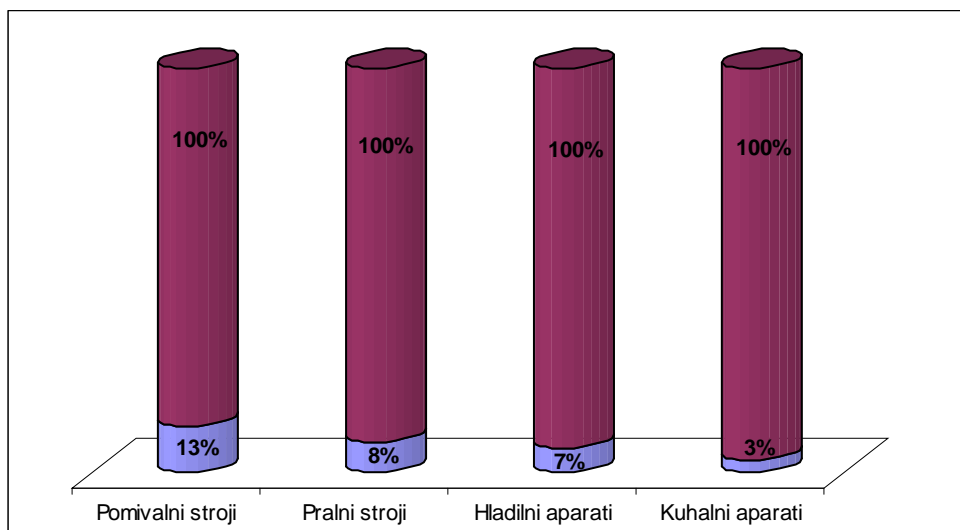
Tabela 4: Višina carinskih stopenj, ki so veljale v Sloveniji pred vstopom in carinske stopnje po vstopu v EU za Makedonijo

Tarifna oznaka in poimenovanje	Izvoz 2002 (v EUR)	Delež v izvozu ind. izd. (v %)	Carinska stopnja po SPT (v %)							
			2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
845011110 PRALNI STROJI ZA GOSPODINJSTVA	2.555.684	1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
940350000 LESENO POHIŠTVO ZA SPALNICE	1.803.916	1,4	20,6	17	11,6	7,2	6,0	4,8	2,4	0
841810990 HLADILNIKI ZA GOSPODINJSTVA	1.344.032	1,0	15,8	14,6	11,6	9,0	7,5	6,0	3,0	0
841830910 ZAMRZOVAL. SKRINJE DO 400 L	1.317.933	1,0	15,8	14,6	11,6	9,0	7,5	6,0	3,0	0
SKUPAJ IZVOZ INDUSTRIJSKIH IZDELKOV	132.590.677	100								

Vir: Evropska unija in države zahodnega Balkana, 2004, str. 27.

Priloga 3

Slika 9: Delež trgovinskih blagovnih znamk v celotni svetovni prodaji po različnih vrstah gospodinjskih aparatov leta 2002



Vir: The World Market for Domestic Electrical Appliances, 2003, str. 147.

Priloga 4

Tabela 5: Prezvemi v industriji bele tehnike med letoma 1999 in 2003

Leto	Podjetje	Dogodek
1999	ELFI (Skupina Brandt)	prevzem podjetja Polar (Poljska)
2000	Whirlpool	prevzem preostalih delnic v podjetjih Brasmotor in Multibras (Brazilija)
	Electrolux	prevzem preostalih delnic v Electroluxu India od Voltasa in od blagovne znamke Electrolux v severni Ameriki
	Antonio Merloni	prevzem divizije Asko Appliance (Finska)
	Merloni	prevzem podjetja Stinol (Rusija)
	Philips	prevzem proizvajalca električnih zobnih ščetk Optiva Corp
	Procter & Gamble	prevzem proizvajalca električnih zobnih ščetk Dr. John's Spinbrush
2001	Electrolux	prevzem podjetja Email Appliances Division (Avstralija)
	ELFI (Skupina Brandt)	prevzem 74 % skupine Moulinex
	Maytag	prevzem podjetja Amana Appliances od Goodman Holding
	De'Longhi	prevzem podjetja Kenwood Appliances Plc iz Velike Britanije
2002	Merloni	prevzem Merconijevega 50%-nega deleža v GDA iz Velike Britanije in podpisan dogovor o pridobitvi 50%-nega deleža General Electrics v GDA-ju v sedmih letih
	Elco Holding	Prevzem skupine Brandt in ustanovitev podjetja ElcoBrandt
	Whirlpool	prevzem podjetja Polar SA od ElcoBrandta, večinski delež pri partnerju v skupnem zavezištvu Vitromatic SA, večinski delež preostalih delnic v brazilskih podjetjih Brasmotor SA in Multibras SA ter preostalih 20 % v Whirlpoolu Narcissus Shanghai Company Limited
	Skupina SEB	prevzem podjetja Moulinex-Krups
2003	Maytag	podpisan dogovor med Hefei Rongshida Co in korporacijo Maytag o nakupu njunega skupnega zavezištva Royalstar

Vir: Letna poročila obravnavanih podjetij za leto 2003, 2004, lastna priredba.

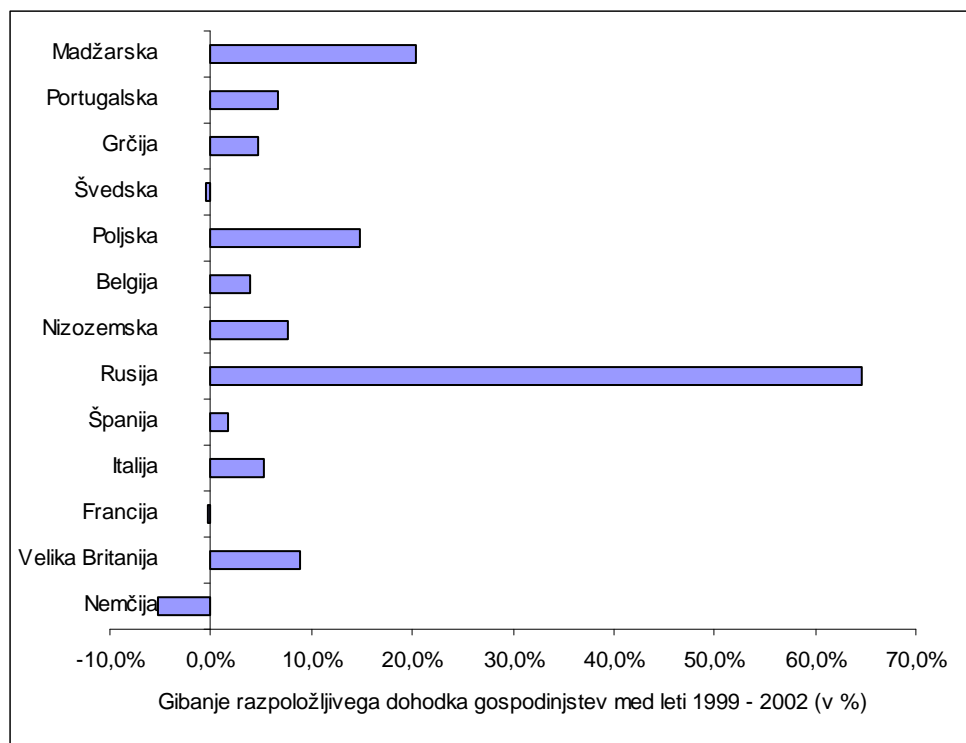
Tabela 6: Strateška zaveznitva in partnerstva v industriji bele tehnike med letoma 1999 in 2002

Leto	Podjetja	Cilj
1999	Electrolux/Toshiba	prodaja Electroluxovih proizvodov na japonskem trgu, ekspanzija za kritje razvoja hišnih omrežnih sistemov
	Haier/Fedders Lloyd Corp	trženje hladilnikov v Indiji
	Haier/Appliance Corp of America	distribucija blagovnih znamk v ZDA
	Haier/Hotline	proizvodnja in trženje rjave tehnike v Indiji
	BSH/Sun Microsystems	razvoj omrežnih hišnih aparatov
	Electrolux/Ericsson	razvoj omrežnih hišnih aparatov
	GE/Microsoft Corp	razvoj tehnologije za omrežne hišne aparate
2000	Whirlpool/Moulinex	razvoj mikrovalovnih pečic
	Maytag/e-Vend	uporaba e-Vendovih rešitev za povezovanje z internetom
	Maytag/Microsoft Corp	razvoj pametnih hišnih aparatov
	Invenys/emWare	razvoj tehnologije in nadzor ter povezovanje hišnih aparatov
	BSH/Hitachi	proizvodnja hišnih aparatov za azijske trge
	Whirlpool/emWare and Domsys	razvoj tehnologij za omrežne hišne aparate
	Whirlpool/Nokia	razvoj rešitev/poslovnih modelov za hišna omrežja
	LG/Echeclon	razvoj omrežnih hišnih aparatov
	Maytag/Sanyo	razvoj proizvodov za japonski trg
	LG/General Electric	razvoj mikrovalovnih pečic na temelju optičnih valov
LG/Philips	prodaja hišnih aparatov	
2001	Invenys/Taylor Woodrow	razvoj domov, povezanih z omrežjem
	Whirlpool/Sun Microsystems in Cisco Systems	razvoj hišnih omrežij
	Matsushita/Hitachi	komercializacija hišnih omrežij do leta 2003
2002	Haier/Sanyo and SAMPO	pridobitev deleža na Japonskem in v Tajvanu
	Samsung/Mitsubishi	razvoj pomivalnih aparatov
	Sharp/Sanyo	skupni razvoj in proizvodnja hladilnikov, mikrovalovnih pečic in pomivalnih strojev
	Matsushita/Procter & Gamble	licenčni dogovor za proizvodnjo aparatov za nego las pod blagovno znamko Pantene Pro-V

Vir: Letna poročila obravnavanih podjetij za leto 2003, 2004, lastna priredba.

Priloga 5

Slika 10: Gibanje razpoložljivega dohodka gospodinjstev med letoma 1999 in 2002



Vir: Eurostat yearbook 2004, 2005, lastna priredba.