

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE PROIZVODNJE LESENEGA
POHIŠTVA**

Ljubljana, oktober 2004

SIMON REPNIK

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV IN PRIKAZ PREUČEVANE PANOGE	2
1.1 Opredelitev pojmov in panoge	2
1.2 Prikaz glavnih agregiranih kazalcev obravnavane panoge v svetovnem merilu	4
1.3 Obravnavana panoga v Sloveniji	8
1.4 Izbran model analize privlačnosti panoge	9
2. ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE PROIZVODNJE LESENEGA POHIŠTVA	10
2.1 Vstopne ovire	11
2.1.1 Ekonomije obsega	11
2.1.2 Ekonomije povezanosti	12
2.1.3 Integriranost podjetij	13
2.1.4 Diferenciacija proizvoda	15
2.1.5 Zahteve po kapitalu	17
2.1.6 Stroški spremembe	18
2.1.7 Dostop do kanalov distribucije	18
2.1.8 Stroškovne prednosti, neodvisne od obsega	19
2.1.9 Vladna politika	20
2.1.10 Povračilni ukrepi	21
2.1.11 Povzetek	21
2.2 Intenzivnost rivalstva med obstoječimi konkurenti	22
2.2.1 Številčnost in uravnoteženost konkurentov	22
2.2.2 Rast panoge	24
2.2.3 Fiksni stroški in/ali stroški skladiščenja	25
2.2.4 Pomanjkanje diferenciacije	25
2.2.5 Izkoriščenost kapacitet	26
2.2.6 Raznolikost konkurentov	26
2.2.7 Povzetek	27
2.3 Pritisk nadomestnih proizvodov.....	28
2.3.1 Povzetek	29
2.4 Pogajalska moč kupcev	29
2.4.1 Območje Slovenije	30
2.4.2 Tujina	31
2.4.3 Povzetek	33
2.5 Pogajalska moč dobaviteljev	33
2.5.1 Dobavitelji iz panog predelave lesa.....	34
2.5.2 Drugi dobavitelji	38

2.5.3	Dobavitelji strojev in naprav	40
2.5.4	Delovna sila	40
2.5.5	Povzetek	41
3.	SKLEP	42
4.	LITERATURA	45
5.	VIRI	47

PRILOGE

UVOD

Vsako podjetje, ki deluje v neki panogi, ima konkurenčno strategijo. Konkurenčno strategijo lahko razumemo kot načrtano pot poslovnih aktivnosti, politik oz. obnašanja podjetja, da bi podjetje v prihodnosti zavzelo željen položaj nasproti konkurentom v panogi oz. se primerno odzivalo na aktivnosti konkurentov.

Načrtovanje konkurenčne strategije je le del celotnega procesa strateškega poslovanja. Proces strateškega poslovanja je tako sestav treh glavnih faz: faze izdelovanja predpostavk za strateško planiranje, faze samega planiranja v ožjem pomenu besede ter faze uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij (Pučko, 1999, str. 119).

Začetna faza v procesu strateškega poslovanja je faza izdelovanja planskih predpostavk. Te predpostavke so izhodišče za strateško planiranje v podjetju. Zajemajo izdelane ocene ključnih razvojov v okolju v prihodnosti, pregled ugotovitev že v preteklosti opravljenih analiz poslovanja podjetja, ter izdelano vizijo in poslanstvo podjetja.

Pri ocenjevanju okolja se kaže osredotočiti na dve glavni področji, tj. najširšega makro okolja, ki je skupno večini podjetij v gospodarstvu, ter ožjega oz. ciljnega okolja podjetja. Prav spoznavanje in ocenjevanje ožjega okolja bo predmet mojega dela.

Kaj pravzaprav je ožje okolje podjetja? Ožje okolje podjetja je moč povezati s panogo, v kateri podjetje nastopa. Na stopnji analiziranja ožjega okolja formalen pristop k procesu strateškega planiranja zahteva vsaj analizo konkurenčnega ustroja panoge in analizo prodajnega trga. Sam se bom v svoji nalogi lotil analiziranja konkurenčnega ustroja panoge po modelu, ki ga je v svoji knjigi "Competitive Strategy", že leta 1980 predstavil M.E. Porter. Njegov analitični model se osredotoča na pet temeljnih konkurenčnih silnic, katerih skupna moč določa temeljno dobičkonosnost v posamezni panogi. Omenjeni avtor v fazi analiziranja ožjega okolja predlaga še vrsto drugih analiz, med drugim: analizo konkurentov, analizo tržnih signalov in konkurenčnih akcij, podrobnejšo analizo kupcev in dobaviteljev ter analizo stopnje evolucije panoge.

V nalogi bom poskušal analizirati privlačnost panoge proizvodnje lesenega pohištva. V prvem poglavju bom obravnavano panogo podrobneje opredelil in predstavil izbrani model analize konkurenčnega ustroja panoge. Izbrani model je bil prvič predstavljen leta 1980 v priročniku "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". Prvo poglavje tega priročnika ("Structural Analysis of Industry") bo glavna metodološka podlaga mojemu delu.

Sledilo bo poglavje "Analiza privlačnosti panoge proizvodnje lesenega pohištva". V posameznih podpoglavjih bom poskušal predstaviti značilnosti ustroja izbrane panoge, ki določajo moč konkurenčnih silnic in posledično dobičkonosnost panoge.

Smoter in cilj analize privlačnosti panoge je identificirati konkurenčne silnice, ki soustvarjajo konkurenčni ustroj v neki panogi in med njimi izpostaviti tiste ključne silnice, ki krojijo, in ki bodo v prihodnosti krojile uspešnost poslovanja posameznih podjetij. Upam, da bom v sklepnem delu lahko podal suvereno mnenje o tem, katere so in katere bodo ključne silnice privlačnosti panoge proizvodnja pohištva.

Cilj dela je predstaviti sedanjo privlačnost panoge proizvodnje lesenega pohištva s poudarkom na območju Slovenije, ter izpostaviti tista področja konkurenčnega ustroja, ki bodo v prihodnosti imela veliko pomembnost pri vplivu na uspešnost poslovanja podjetij.

Namen diplomske naloge je omogočiti študijskim kolegom in drugim posameznikom, ki se bodo lotevali analiz posameznih podjetij obravnavane panoge, da s prebiranjem naloge spoznajo konkurenčni ustroj oz. privlačnost panoge proizvodnja lesenega pohištva.

Kako pa je potekalo moje delo? Po izbiri teme sem se podal v prebiranje temeljne literature. V Porterjevi knjigi avtor v posebnem poglavju v prilogi (How to Conduct an Industry Analysis) svetuje, kako se lotiti analize panoge in poskuša odgovoriti na vprašanja kot: Kakšne vrste podatkov naj izvajalec išče in kako naj bodo urejeni? Kje naj išče podatke? Tudi sam sem izdelal načrt potrebnih podatkov in možnih virov. Sledilo je dolgotrajno iskanje, zbiranje in preučevanje dodatne literature, člankov, diplomskih nalog, letnih poročil, finančnih podatkov, statističnih podatkov, analiz, panožnih publikacij in revij. Pomembnejše ugotovitve sem sproti zapisoval. Nato sem se lahko lotil iskanja terenskih informacij. Odpravil sem se v nekaj podjetij, a dandanes je čas v poslovnem svetu dragocen in kmalu sem ugotovil, da je telefonski pogovor morda bolj primeren način za iskanje informacij. Na tem mestu bi se rad zahvalil vsem, ki so mi namenili trenutek ali več in odgovorili na moja vprašanja. Slika celote je iz dneva v dan postajala jasnejša, sledili so popravki podrobnosti, in po več mesecih dela sem dokončal svojo prvo analizo privlačnosti izbrane panoge.

1. OPREDELITEV IN PRIKAZ PREUČEVANE PANOGE TER IZBRANEGA MODELA ANALIZE PRIVLAČNOSTI PANOGE

1.1 Opredelitev pojmov in panoge

Pohištvo je tisti del notranje opreme bivanjskega ali poslovnega prostora, ki z namenom služi neki funkcionalni rabi, tj. hranjenju in odlaganju predmetov, sedenju, ležanju ali izvajanju funkcije delovne površine. Zaradi svoje vidnosti močno vpliva na dekorativnost prostora.

Les kot glavni material se pri izdelavi pohištva uporablja že več stoletij, vse odkar so razvili orodja za obdelavo lesa. Les se je skozi stoletja izkazal kot zelo primeren material za izdelavo pohištva,

hvaležen pri uporabi in prijeten za sobivanje. Dandanes redkokdo ob besedi pohištvo ne pomisli na pohištvo iz lesa.

Proizvodnja pohištva se je v preteklosti razvijala na tistih območjih, kjer je bilo prisotno povpraševanje po pohištvu s strani prebivalcev ter gospodarskih subjektov. Zgodovinski razvoj evropskega prostora ter surovinska zadostnost sta v preteklosti v ospredje oblikovanja in proizvodnje pohištva postavili evropski prostor. V evropskem prostoru so se skozi pretekla stoletja oblikovali različni umetnostni slogi in znotraj teh tudi slogi pohištva. Šele čas po letu 1900 lahko opredelimo kot moderno dobo industrijskega oblikovanja. Med obema vojnoma se je povečal vpliv industrijske obdelave pohištva, pa tudi uporaba drugih materialov in umetnih snovi. V Evropi je nastalo več gibanj, ki so bila ključnega pomena za razvoj pohištva, kot npr. Bauhaus, De Stijl, Art Deco ter Skandinavsko oblikovanje (Rozman, 2001, str. 84-91). Po Evropi so nastajali izobraževalni centri in podobne institucije, kar je botrovalo razvoju panoge. Po drugi svetovni vojni se je za izdelovanje pohištvenih garnitur (v neko celoto sestavljivi elementi v kuhinjah, spalnicah, otroških sobah ter drugih bivanjskih prostorih) uveljavila uporaba ivernih plošč. Olajšana obdelava novih materialov je omogočila dodaten razvoj serijske proizvodnje in pojav sestavljivih pohištvenih garnitur. Sledil je razvoj novih tipov plošč (MDF, OSB), stalnega izboljševanja strojev in avtomatizacije proizvodnega procesa ter izboljšav na drugih področjih. Uporaba masivnega lesa pri proizvodnji pohištva se je obdržala, vendar pa je bila zaradi kompleksnejših tehnik obdelovanja lesa cenovna raven teh proizvodov višja in se je tako vedno bolj naslanjala na proizvode višjih cenovnih razredov.

V ameriškem prostoru se je v zgodnjih obdobjih razvoja družbe oblikovanje pohištva razvijalo v svojo smer, v precejšnji meri drugačno od evropskih slogov in s posebnostmi, ki so odražale različnost kultur ter načina življenja. Raznovrstnost oblik pohištva, ki izvirajo iz različnosti kultur, je še posebej nazorna pri primerjavi v našem prostoru uporabljanega pohištva s pohištvom v deželah daljnega vzhoda, kjer je le to oblikovano na drugačnih osnovah, iz drugih vrst lesa in materialov.

Različne kulturne in družbene značilnosti dežel torej močno vplivajo na oblikovanje pohištva. Proizvajalci so v preteklosti zaradi teh dejavnikov proizvajali proizvode za trge s podobnimi kulturami, vstop na nov, kulturološko različen trg pa je zahteval mnogo specifičnega znanja na večih področjih poslovanja, predvsem pa pri oblikovanju proizvodov. Proizvajati za tujega naročnika po njegovih načrtih je uspeh, razviti izdelek, ki se uspešno prodaja na tujih trgih pa je že prava umetnost. Tako je v vseh državah sveta precejšen delež domačega povpraševanja tako že tradicionalno pokrit z domačo proizvodnjo.

S pojavom mednarodnih trgovinskih organizacij in posledično internacionalizacijo poslovanja, prevzemanjem vrednot potrošniške družbe in vsesplošno globalizacijo, sta se kapital in znanje začela prenašati preko meja narodnih gospodarstev v druge dežele, kar se odraža s trendom stalnega večanja obsega mednarodne menjave pohištvenih proizvodov. Mednarodna menjava ustvarja močne cenovne pritiske, saj proizvajalci v deželah, kjer so stroški dela ter stroški

postavitve obrata nižji, uveljavljenim proizvajalcem konkurirajo z nižjo ceno proizvodov in jim tako prevzemajo tržni delež.

Ustrezna definicija panoge proizvodnje pohištva je zaradi velikega števila različnih vrst proizvodov težavno opravilo. Proizvodni proces kuhinjskih garnitur ima le malo skupnega s procesom proizvodnje sedežnega pohištva ali celo ležišč. Materiali so pomembno različni, na prvi pogled so edina skupna točka enaki distribucijski kanali, pa še to velja le za velike trgovske verige, kajti manjši trgovci s pohištvom so pogosto specializirani za prodajo specifične vrste pohištva.

Če nabor proizvodov zožimo na pohištvene garniture za notranje prostore, vidimo, da so to lahko sestavljive pohištvene garniture, ki jo končni uporabnik lahko deloma prilagodi prostoru ali pa pohištvene garniture, narejene po meri, katerih proizvodnja je v domeni manjših lokalnih podjetij. Manjša podjetja z manj kot 20 zaposlenimi, ki sprejemajo zgolj posamezna naročila končnih uporabnikov, vsekakor pokrivajo pomemben delež lokalnega povpraševanja na območju svojega delovanja.

Tudi znotraj proizvodnje posamezne vrste proizvodov so prisotne pomembne razlike. Na primeru kuhinjskega pohištva vidimo, da je lahko proizvedeno iz ivernih plošč, masivnega lesa ali drugih materialov. Proizvodni proces se v teh primerih močno razlikuje, kot tudi cena končnega proizvoda in mnogo drugih dejavnikov, kar kaže na težavnost pri ustreznem definiranju panoge.

Sam bom pri obravnavanju nekatere razlike zanemaril in se usmeril na panogo proizvodnje lesenega pohištva.

Klasifikacija pohištvenih proizvodov

Statistične organizacije podatke o vrednostnem in količinskem obsegu proizvodnje, izvoza, uvoza in drugih agregatnih kategorij pribirajo na podlagi različnih vrst klasifikacij. V osnovi jih lahko ločimo na klasifikacije za pribiranje podatkov o obsegu proizvodnje ter na klasifikacije za beleženje obsega mednarodne trgovine. Za merjenje obsega proizvodnje so v uporabi klasifikacije SKD (Standardna klasifikacija dejavnosti), CPA klasifikacija ter NIP (Nomenklatura industrijskih proizvodov). Merjenje agragiranih podatkov mednarodne trgovine se opravlja na podlagi SMTK-Rev.3 (Standardne mednarodne trgovinske klasifikacije) ter KN (Kombinirane nomenklature). Ti dve se pri šifriranju proizvodov rahlo razlikujeta. V **Prilogi 1** sta na vpogled dve najbolj uporabljani klasifikaciji, to sta SMTK-Rev. 3 ter CPA 2002, ki bosta v pomoč pri razumevanju nekaterih tabel v nadaljevanju.

1.2 Prikaz glavnih agregiranih kazalcev obravnavane panoge v svetovnem merilu

Svetovna proizvodnja oz potrošnja pohištva je ocenjena na približno 200 mrd USD, obseg mednarodne menjave pa je v letu 2000 znašal preko 57 mrd USD (Kaplinsky et al., 2003, str. 1).

Ti podatki ne povedo veliko. Svetovni trg lahko na podlagi geografskih meja razvrstimo na nekaj področij, ki se razlikujejo glede na obseg proizvodnje in potrošnje pohištvenih proizvodov.

V **Prilogi 2** podajam Tabelo 4, v kateri so podatki o obsegu izvoza in uvoza proizvodov skupine 821 (Pohištvo in deli) po klasifikaciji SMTK-Rev. 3 v posameznih državah sveta v bližnji preteklosti. S pomočjo tabele lahko pridobimo okvirno predstavo o razvitosti obravnavane panoge na posameznih območjih. V nadaljevanju sledi krajša obravnava posameznih držav, pri kateri se bodo podatki o obsegu mednarodne menjave v USD nanašali na podatke iz Tabele 4.

SEVERNA AMERIKA

Vrednost proizvedenega lesenega pohištva v ZDA v letu 2001 je bila približno 32 mrd USD (Value of Product Shipments, 2004, str.120). Proizvodnja v ZDA v tem tisočletju upada, saj podjetja čedalje več pohištvenega blaga uvažajo iz področij z nižjo ceno delovne sile (Azija, Latinska Amerika). ZDA so v letu 2002 uvozile pohištva v vrednosti 23,4 mrd USD. Največ uvoza je bilo s Kitajske (5,7 mrd USD), ki je v zadnjih letih s prvega mesta zrinila Kanado. Izvoz ZDA je bil v istem letu vreden 3,8 mrd USD. Mehika je v letu 2002 izvozila za 3,4 mrd USD pohištvenih proizvodov, vrednost uvoza v istem obdobju pa je bila 1,1 mrd USD.

Padanje vrednosti dolarja v primerjavi z evrom je pomemben vzvod spreminjanja tržnih razmer. Evropski uvoz v ZDA vedno bolj nadomešča uvoz iz drugih področij (Kitajska, Brazilija), hkrati pa se cenovna ugodnost ameriškega pohištva v Evropi povečuje. Ameriški kupci tako predstavljajo vir sprememb za pohištveno panogo. Z usmeritvijo naročil na Kitajsko in nižanjem cen zaradi nizkega tečaja dolarja je šlo v stečaj marsikatero podjetje v evropskih državah (Nemčija, Švica).

KITAJSKA

Na Kitajskem so leta 2000 proizvedli za 15 mrd USD pohištvenega blaga (Bryson et al., 2003). Na Kitajskem je bil izvoz leta 2002 vreden 6,7 mrd USD, glede na prejšnje leto pa se je povečal za 32 %. Od tega je 85 % predstavljal izvoz v ZDA, kar vrednostno pomeni 5,7 mrd USD (Bryson et al., 2003). Kitajski trg z 1,8 milijarde prebivalcev predstavlja izziv za marsikaterega proizvajalca. Kitajski uvoz pohištva je v letu 2002 predstavljal skromnih 300 mio USD, saj je trg po nekaterih ocenah vreden 19 mrd USD. V prihodnosti je pričakovati porast uvoza, do leta 2005 nameravajo namreč ukiniti uvozne dajatve za pohištvene proizvode.

Med proizvajalci pohištva iz Kitajske, katerih izdelki v srednjem in nižjem cenovnem razredu konkurirajo ameriškim proizvajalcem, so ameriška ali druga večja svetovna podjetja, ki so na Kitajskem postavila svoje proizvodne obrate. Poleg teh pa so seveda tudi azijska podjetja, s katerimi sodelujejo večji ameriški trgovci s pohištvom. Trgovci dajo v izdelavo proizvode po svoji zamisli, hkrati pa pomagajo proizvajalcu s svojim znanjem ter nadzorujejo proizvodni proces ter končno kvaliteto proizvodov.

OSTALA AZIJA

Slabša prodaja v letu 2003 na trgih ZDA in Japonske predstavlja težavo za nekatere proizvajalce. 10 % padec izvoza v Indoneziji, je mnogo proizvajalcev v tej državi prisilil v odpuščanje delavcev in celo stečaje. Indonezija in Malezija z izvozom pohištva v vrednosti okoli 1,5 mrd USD, zasedata drugo in tretje mesto med azijskimi državami. Nadalje lahko izpostavimo tudi Vietnam, kjer je cena delovne sile še nižja kot na Kitajskem.

JUŽNA AMERIKA

Brazilijska je pravzaprav edina država v Južni Ameriki, kjer proizvedejo preko 1 mrd USD pohištvenega blaga. Na ameriškem trgu brazilski proizvajalci iz leta v leto povečujejo prodajo in predstavljajo pomembno oviro slovenskim proizvajalcem, ki prodajajo v ZDA. Leta 1999 so brazilski proizvajalci v ZDA prodali za 90 mio USD, leta 2002 pa že za 237 mio USD. V Braziliji 45 % celotnega obsega proizvodnje izvozijo.

EVROPSKI PROSTOR

Evropski prostor lahko delimo na države stare članice Evropske unije, države novinke, ter ostale države Evrope, vključno z Rusijo.

Panoga proizvodnje pohištva spada med večje proizvodne panoge v Evropski uniji. Vrednost proizvodnje leta 2001 je bila 82,2 mrd € (NACE Group 36.1), kar je predstavljalo 36 % svetovne proizvodnje pohištva (Outlook, 2004). Podjetja v panogi z več kot dvajset zaposlenimi so v letu 2000 zaposlovala 774 tisoč ljudi, v manjših podjetjih pa je bilo zaposlenih še približno 250.000 ljudi. Skupna dodana vrednost dejavnosti 36.1 v letu 2000 pa je bila 26,8 mrd € (European business, 2003, str. 243). Vrednost potrošnje v državah EU je bila v letu 2001 ocenjena na 83,2 mrd €.

Koncentracija podjetij v obravnavani panogi EU je izredno nizka, saj obseg proizvodnje 33 največjih podjetij EU, ki so v letu 1998 preseгла 100 mio € prihodkov, predstavlja le 16 % celotne proizvodnje v EU. V **Prilogi 3** so znotraj Tabele 5 prikazana največja podjetja v EU po obsegu prihodka v letu 1998. V panogi je veliko število srednjih in malih podjetij, ki s svojo kumulativo predstavljajo pomemben del skupne proizvodnje. V EU je v letu 1998 delovalo približno 8800 podjetij z več kot dvajset zaposlenimi in 80.000 podjetij z manj kot 20 zaposlenimi. Iz Tabele 5 lahko razberemo, da je med 52 velikani le šest italijanskih podjetij, ostala pa so iz severnih delov Evrope. Nasploh je povprečna velikost podjetij v Nemčiji in ostalih deželah severnega dela Evrope večja kot v Italiji in Španiji, kjer je še posebno veliko manjših družinskih podjetij. Prav v Italiji se je pokazalo, da mala družinska podjetja lahko uspešno poslujejo in so soudeležena v globalni panogi proizvodnje pohištva ob pomoči podpornih institucij znotraj grozda in s sodelovanjem z ostalimi podjetji, tudi kot podizvajalci večjih podjetij (Jaklič et al., 2003, str. 21).

Panoga proizvodnje pohištva v Italiji velja za eno najmočnejših na svetu. Obseg proizvodnje v letu 2002 je bil vreden 20,9 mrd €, od tega skorajda 9 mrd € predstavlja izvoz, z uvozom v vrednosti 1 mrd €, pa je bil obseg potrošnje v letu 2002 ocenjen na 13 mrd € (Smart furniture, 2003).

Potrošnja pohištva v Nemčiji je bila v letu 2002 ocenjena na 21,8 mrd €, to pa je četrtnina celotne potrošnje v EU. Tudi proizvodnja z 20,3 mrd € vrednim obsegom je v vrhu med državami tik za Italijo. Obseg uvoza v letu 2002 je bilo vreden za 6,6 mrd €, obseg izvoza pa 5 mrd € (Smart furniture, 2003). Glavni območji proizvodnje pohištva sta območje Westfalie in območje severnega Rena. Nemški proizvajalci so že pred leti začeli s selitvijo proizvodnih procesov z nižjo dodano vrednostjo preko vzhodne meje, na Poljsko. Sedaj že veliko polproizvodov, kot tudi končnih proizvodov uvozijo iz Poljske. Posebnost panoge v Nemčiji so velike nabavno-nakupovalne mreže, od katerih trgovci s pohištvom nabavljajo proizvode. Največja med njimi je mreža Union.

Podjetja na območju Španije so v letu 2001 proizvedla za 8,5 mrd € pohištvenih proizvodov. Od tega so izvozili 1,6 mrd € pohištva, uvozili pa za 1 mrd € pohištva (Smart furniture, 2003). Španski proizvajalci so v bližnji preteklosti investirali v nove kapacitete, izboljševanje končne obdelave in v nove modele, s čimer želijo povečati prodajo na tuje trge. Nekateri že nabavljajo določene polizdelke v državah vzhodne Evrope in poskušajo znižati stroške proizvodnje. Njihovi proizvodi se lahko pohvalijo z visoko kvaliteto in dovršeno obliko. V obdobju od 1995 do 2000 je bilo veliko proizvodnih kapacitet obnovljenih, pojavljale so se tudi gradnje novih tovarn. Na območju okoli Valencie je še posebno veliko proizvodnih podjetij. Močan delež v izvozu predstavlja izvoz v ZDA, pa tudi na ostale regije kot npr. Bližnji vzhod, Avstralija,...

Podjetja na območju Francije so v letu 2001 proizvedla za 6,6 mrd € pohištvenih proizvodov. Od tega so izvozili 2,3 mrd € blaga ter dodatno uvozili za 3,8 mrd € blaga. Tako je bila potrošnja pohištvenega blaga po veleprodajnih cenah v letu 2001 ocenjena na 8,2 mrd € (Smart furniture, 2003).

Velika Britanija, podobno kot Japonska, predstavlja zelo mamljiv trg za proizvajalce pohištva. V letu 2002 je bilo v Veliko Britanijo uvoženega za 4,6 mrd USD ter izvoženega za 1,3 mrd USD pohištvenega blaga. Opazen je trend povečevanja uvoza ter hkratnega zmanjševanja izvoza, saj visoka cena delovne sile v VB predstavlja pomembno oviro za tamkajšnja proizvodna podjetja. Poljska je država, v kateri se iz leta v leto proizvede več pohištva. Najmanj 80 % od tega gre v izvoz, predvsem na nemški trg. Podjetja na območju Poljske so v letu 2002 izvozila za 2,9 mrd USD pohištvenih proizvodov, v letu 2003 pa za 3,9 mrd USD. V državo so leta 2002 uvozili za 432 mio USD pohištvenega blaga.

Češka in Slovaška sta državi z veliko površino gozdov, katerih les je zelo primeren za predelavo in proizvodnjo pohištvenih proizvodov. Tako je v letu 2002 obseg izvoza pohištvenega blaga iz Češke za 70 mio USD presegel 1 mrd USD. V istem letu je Slovaška izvozila za 494 mio USD

pohištvenega blaga. Državi sta izraziti neto izvoznici pohištvenega blaga, saj je uvoz v istem letu predstavljal okoli 40% vrednosti izvoza.

Območje bivše Jugoslavije je poraščeno z zelo uporabnim bukovim gozdom in drugimi kvalitetnimi vrstami dreves. Vendar pa na tem območju panoga proizvodnje pohištva ni dobro razvita. Ovire za učinkovito proizvodnjo pohištva predstavljajo nerazvita podporna infrastruktura, pomanjkanje kapitala in primernih kadrov ter drugo.

1.3 Obravnavana panoga v Sloveniji

Panoga proizvodnje pohištva je izrazit neto izvoznik, saj je bil izvoz leta 2002 vreden 721 mio USD, uvoz pa le 161 mio USD. Vendar pa se ti podatki nanašajo na obseg mednarodne menjave vseh proizvodov uvrščenih v skupino 821 (po klasifikaciji SMTK-Rev. 3), kjer med pohištveno blago spadajo tako leseni kot tudi proizvodi iz drugih materialov. Zato v Prilogi 4 v Tabeli 6 podajam podatke o obsegu mednarodne trgovine lesenega pohištva za Slovenijo. Vrednost izvoza lesenega pohištva je namreč bistveno manjša od izvoza vsega pohištva. Razlika je pravzaprav ogromna in je posledica velikega obsega izvoza skupine "940190800 DELI SEDEŽEV, DRUGI, OSTALI", znotraj katere so uvrščeni proizvodi (avtomobilski sedeži) podjetja Prevent. Realen obseg mednarodne menjave lesenega pohištva za Slovenijo je torej podan v omenjeni tabeli.

V Prilogi 4 v Tabeli 7 so podatki o vrednostnem obsegu proizvodnje podjetij na območju Slovenije po posameznih razredih proizvodov. Tudi tu so v posamezne razrede vključeni nekateri pohištveni proizvodi, ki niso iz lesa. Kljub temu pa tabela podaja sliko o deležih posameznih razredov znotraj celotne skupine, ter nihanja v obsegu vrednostne proizvodnje po posameznih letih.

V slovenskem prostoru so dalj časa potekale razprave in aktivnosti za združitev slovenskih lesnopredelovalnih podjetij v primeren grozd, s katerim bi podjetja dosegala pozitivne učinke. V lanskem letu je dejansko prišlo do ustanovitve grozda, v katerega je vključenih 17 lesnopredelovalnih podjetij (12 jih proizvaja pohištvo), 5 podpornih institucij, 2 proizvajalca lesnih premazov in eno energetska podjetje (Vreg, 2004, str. 24).

V Prilogi 5 podajam Tabelo 8, v kateri so razvrščena slovenska podjetja, ki proizvajajo leseno pohištvo in imajo nad 2 mio € prihodkov na letni ravni. Nekatera večja med njimi so:

- Alples Industrija Pohištva, d.d., kot trenutno vodilni proizvajalec pohištva srednjega cenovnega razreda na slovenskem trgu z jasno oblikovano razvojno strategijo, ter ostala podjetja s podobnim proizvodnim programom kot npr. Brest Pohištvo d.o.o., Pohištvo Brežice, d.d., Paron, d.o.o., Laško, Garant Pohištvena Industrija, d.d., Polzela, Gorenje Glin d.o.o., Krasoprema Tovarna Pohištva, d.d., Dutovlje ter drugi;
- Skupina Novoles, ki ima devet profitnih centrov ter pet odvisnih družb, v katerih ima Novoles, Lesna Industrija Straža, d.d. prevladujoč vpliv (slika 3 v prilogi prikazuje Sestavo skupine Novoles na dan 31.12.2002);

- Lip Radomlje je podjetje s približno 380 zaposlenimi, v katerem proizvajajo masivne jedilniške garniture iz hrastovega lesa;
- podjetja Svea, Lesna Industrija, d.d., Gorenje Notranja Oprema, d.d. ter Lipa Ajdovščina Tovarna Pohištva, d.d. pa so glavni proizvajalci kuhinjskega pohištva v Sloveniji.

1.4 Izbran model analize privlačnosti panoge

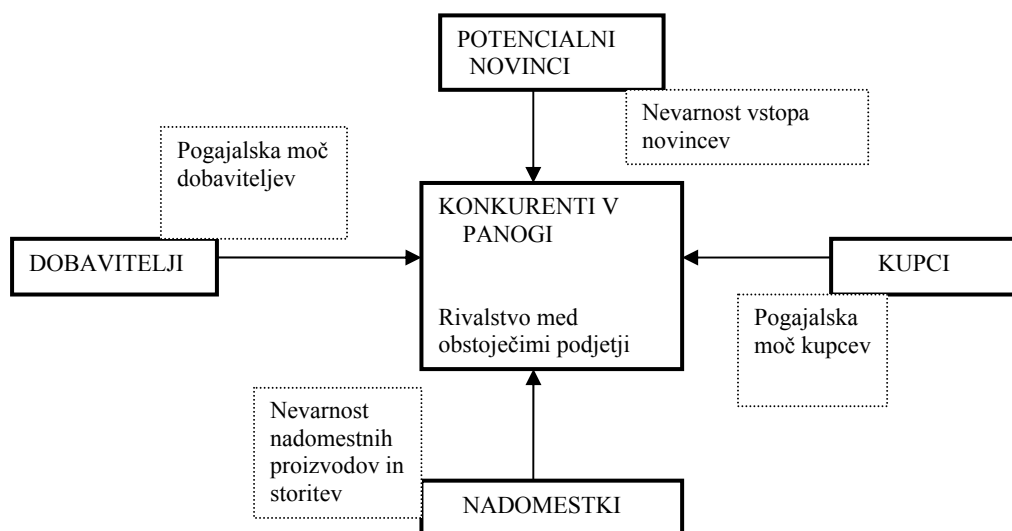
Analiza privlačnosti izbrane panoge

Srž oblikovanja konkurenčne strategije je povezovanje podjetja z okoljem, v katerem deluje. Okolje je zelo širok pojem in z definiranjem socialnih in ekonomskih silnic dobimo predstavo o panogi ali panogah, v katerih podjetje deluje. Konkurenčni ustroj panoge močno vpliva na določanje pravil tekmovalnosti, uspešnosti poslovanja v panogi ter posledično na podjetju potencialno dosegljive strategije.

Privlačnost panoge ni stvar naključja in smole. Konkurenca v panogi je vkoreninjena v njen temeljni ekonomski ustroj in sega daleč preko obnašanja obstoječih konkurentov. Privlačnost panoge je odvisna od petih osnovnih konkurenčnih sil, ki so prikazane na Sliki 1.

Skupna moč teh silnic določa dobičkovni potencial v panogi, kjer se odraža kot dolgoročno vračilo na investirani kapital. Vse panoge nimajo enakega profitnega potenciala. Njihova potencialna dobičkonosnost se v osnovi razlikuje, kakor se razlikujejo skupne moči teh sil. Sile lahko razvrstimo od intenzivnih (kjer podjetja v panogah ne služijo spektakularnih donosov) do relativno šibkih (kjer so visoki donosi precej pogosti).

Slika 1: Sile konkurenčnega ustroja



Vir: Porter, 1998, str. 4.

Definicija panoge

Veliko pozornost je potrebno usmeriti na ustrezno definiranje panoge kot ključni korak formuliranja konkurenčne strategije. Številni avtorji poudarjajo, da je potrebno gledati preko proizvoda do njegove funkcije pri definiranju poslovanja, preko nacionalnih meja do potencialne internacionalne konkurence, ter preko današnjega položaja konkurentov do tistih, ki lahko konkurenti postanejo jutri (Porter, 1998, str. 32). Kot rezultat teh dognanj je ustrezna definicija panoge ali panog podjetja postala predmet neskončnih debat. Pomemben motiv v tej debati je strah pred spregledom prikritih virov konkurence, ki bi nekega dne lahko ogrozili panogo.

Analiza konkurenčnega ustroja panoge prav z osredotočenjem na konkurenco širše od obstoječih rivalov zmanjšuje potrebo po diskutiranju, kje zarisati meje panoge. Definicija panoge je pravzaprav izbira o tem, kje zarisati mejo med obstoječimi konkurenti in nadomestnimi proizvodi, med obstoječimi podjetji in potencialnimi novinci, ter med obstoječimi podjetji in dobavitelji in kupci. Začrtovanje teh meja je po naravi opravilo, ki ima malo skupnega z izbiro strategije.

Definicija panoge ni enako kot definicija področja, kjer podjetja želijo konkurirati (definicija področja poslovanja). Če je panoga definirana široko, to še ne pomeni, da mora tudi podjetje poslovati široko in obratno lahko obstajajo močne prednosti poslovanja v skupini povezanih panog.

V nalogi teoretičnega modela ne bom podrobneje obravnaval, saj bo večina teoretičnih izhodišč vključena v praktično analizo sledečega poglavja.

2. ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE PROIZVODNJE LESENEGA POHIŠTVA

V sklopu tega poglavja bom poskušal s pomočjo preučevanega modela analize privlačnosti panoge analizirati panogo proizvodnje lesenega pohištva. Zaradi razsežnosti svetovne panoge proizvodnje pohištva bom v analizi v prvi vrsti obravnaval v slovenskem prostoru delujoča podjetja. Slovenska podjetja so v mnogočem vezana na poslovanje v tujini in v okviru tega bom nacionalne meje prestopil.

Analiza je v veliki meri narejena na podlagi informacij, ki sem jih pridobil v okviru srečanj z zaposlenimi v podjetjih obravnavane panoge ali preko telefonskega pogovora s posamezniki. Zaradi dogovora z njimi o diskretnosti, teh virov ne bom navajal, bo pa poleg vsake takšne trditve ustrezna označba.

2.1 Vstopne ovire

2.1.1 Ekonomije obsega

Učinki ekonomij obsega z velikostjo podjetja in obsega prodaje praviloma rastejo. Največja svetovna podjetja ustvarijo obseg letne prodaje v vrednosti preko 1 mrd €. Večji obseg prodaje ima pomemben vpliv na večino funkcij poslovanja, najpomembnejša prednost pa je prav gotovo doseganje učinkov ekonomij obsega pri posameznih področjih poslovanja. V slovenskem prostoru podjetja z obsegom prodaje okoli 20 mio € že dosegajo pomembne učinke ekonomij obsega (ustni vir). V nadaljevanju bom opisal, v katerih funkcijah poslovanja so ti učinki prisotni, ter kakšen je njihov vpliv.

Podjetja v obravnavani panogi so proizvodna podjetja s serijsko proizvodnjo. Srce takega podjetja je proizvodni obrat in prav je, da obravnavo začnemo na tem področju. Proizvodni obrat je sestav računalniško krmiljenih strojev, same funkcije strojev pa se razlikujejo glede na obdelovane materiale (ustni vir). V splošnem lahko proizvodni proces delimo na obdelavo masivnega lesa ter na obdelavo plošč iz lesnih tvoriv, ki se lahko pri proizvodnji nekaterih proizvodov tudi dopolnjujeta.

Nabavna vrednost proizvodne linije je odvisna od specifičnih lastnosti linije (kakšen tip proizvoda proizvaja podjetje in posledično vključenost različnih potrebnih strojev in naprav v linijo, kot tudi zmogljivosti linije). Za osnovno predstavbo navajam, da je za približno 5 mio € že mogoče nabaviti za slovenske razmere konkurenčno linijo s sodobnimi, tehnološko izpopolnjenimi stroji in napravami (ustni vir).

V proizvodnem procesu se posamezni elementi pohištenih proizvodov proizvajajo v serijah. Stroje in naprave je torej pred vsako serijo potrebno prirediti za proizvodnjo določenega števila identičnih elementov (npr. stranica omare), ki se nato proizvedejo v seriji (ustni vir). Podjetja tekom delovnega dne običajno proizvedejo več serij različnih elementov.

Ob primerjavi slovenskih podjetij z npr. nemškimi, lahko ugotovimo, da so uspešnejša slovenska podjetja podobno tehnološko opremljena oz. na tem področju zaostajajo za približno tri leta, število zaposlenih delavcev v proizvodnji pa je večje kot število zaposlenih v nemških podjetjih (ustni vir).

Ekonomije obsega pri nabavi izhajajo iz količinskih popustov pri nabavi surovin in polproizvodov, velikost le-teh pa je odvisna od obsega nabav posameznih vrst surovin. Poleg tega so fiksni stroški nabavne službe pri večji količinski prodaji porazdeljeni na večje število proizvodov.

R&R funkcija je do neke mere prisotna v vseh podjetjih in združuje dve področji:

- inovacije proizvodnih in drugih postopkov, ki vodijo do nižjih stroškov in vključujejo posodabljanje proizvodne linije za doseg čim večje stopnje avtomatizacije, vključevanje novih materialov v proizvodni proces ter optimizacija drugih procesov v podjetju;
- razvoj novih proizvodov ali izboljšave obstoječih, katerim podlaga so želje in potrebe trga, tj. končnih uporabnikov.

V podjetjih s približno 300 zaposlenimi, ta funkcija navadno zaposluje okrog 20 ljudi (ustni vir). Večji del predstavljajo proizvodni tehnologi proizvodne funkcije, ki skrbijo za nemoteno delovanje, prilagajanje, nastavljanje ter izboljševanje učinkovitosti proizvodnega procesa oz. linije. Manjši del, ca. 5 zaposlenih, tako imenovanih "designerjev", pa deluje na področju oblikovanja novih ali izboljševanja obstoječih proizvodov.

Večja podjetja si lahko privoščijo večje R&R oddelke. Predvsem področje razvoja novih proizvodov in rešitev zahteva precejšnje investicije v kader, ki predstavljajo fiksni strošek. Le podjetja z večjim obsegom prodaje si ga lahko privoščijo, saj ta strošek lahko porazdelijo na večje število prodanih proizvodov.

Učinki ekonomij obsega imajo močan vpliv znotraj prodajne funkcije. Podjetje z velikim obsegom proizvodnje in prodaje ima lahko večje število zaposlenih v prodajni funkciji, kot tudi lastna predstavništva na tujih trgih, saj se fiksni stroški prodaje porazdelijo na večje število prodanih proizvodov. Pomembna lastnost se nanaša na zadostno količino proizvedenih proizvodov za pokrivanje povpraševanja večjih trgovcev na tujih trgih. Večji trgovci s pohištvom (Nemčija) s prodajo na letni ravni preko 1 mrd € želijo med svojimi dobavitelji imeti podjetja, ki lahko zadostijo potrebe trga v primeru, da se izdelek pokaže kot prodajno uspešen. Hkrati pa lahko največja podjetja z zadostnimi finančnimi sredstvi odpirajo tudi lastne salone v večmilijonskih svetovnih mestih in na račun prepoznavnosti svojih proizvodov prav zaradi velikosti podjetja dosega pomemben tržni delež.

2.1.2 Ekonomije povezanosti

V obravnavani panogi so pozitivni učinki ekonomij povezanosti močno prisotni. Ti učinki so lahko posledica povezanosti podjetij v skupino podjetij, lahko pa izhajajo iz povezanosti podjetij v grozde, in ta vidik je še posebno pomemben v obravnavani panogi. Podjetja nekega nacionalnega ali ožjega geografskega področja se medsebojno združujejo v grozde in s koriščenjem skupnih podpornih institucij, ki so jih ustanovila z namenom podpore pri kritičnih aktivnostih dosega pomembne učinke. Ti učinki so še posebej pomembni za majhna in srednje velika podjetja, ki so vključena v grozd. V nadaljevanju bom opisal, kako ti učinki vplivajo na posamezna funkcijska področja poslovanja.

V grozd povezana podjetja se lahko medsebojno dogovorijo o specializirani vlogi posameznih podjetij za proizvodnjo posameznih elementov končnih proizvodov. Na ta način organizirana "delitev dela" ustvari učinkovito mrežo kooperantskega sodelovanja med podjetji, ki temelji na

zaupanju in korektnih odnosih. Najlepši primer za zgledno sodelovanje podjetij znotraj grozda so pohištvni grozdi v sosednji Italiji. Vendar pa je ključen pogoj za uspešno sodelovanje želja vseh vključenih podjetij in miselnost, da niso medsebojni nasprotniki, temveč da skupno nastopajo proti tujim proizvajalcem, združenim v podobne entitete.

Za namen podpore pri prodaji predvsem na tuje trge se znotraj grozda lahko ustanovi izvozni konzorcij, ki podjetjem pomaga pri izvoznih aktivnostih na tujih trgih. V taki instituciji se generira mnogo izkušenj ter poznanstev, ki jih lahko koristijo vsa podjetja v grozdu, in tako se ni potrebno vsakemu podjetju posebej na novo učiti o posebnosti tujih prodajnih trgov.

Pomemben dejavnik je tudi pogajalska moč proizvajalcev nasproti velikim trgovcem v tujini, kjer podjetje, katerega kapaciteta ne presega 1 mrd USD, le stežka prodre v velike distribucijske kanale. S skupnim nastopanjem podjetij na tujih trgih preko izvoznega konzorcija in morebitne ustanovitve krovne blagovne znamke, pa lahko podjetja dosežejo dovolj veliko pogajalsko moč in širino programa, da njihove proizvode med svoje prodajne artikle uvrstijo tudi večji trgovci, in s tem kot skupina malih podjetij uspešno konkurirajo velikim proizvodnim gigantom.

Ekonomije povezanosti učinkujejo tudi pri nabavi. Pri nabavi se strošek iskanja dobavitelja porazdeli med podjetji, hkrati pa je tudi cena nabavljenega proizvoda lahko nižja zaradi skupnega nastopa pri nabavljanju od posameznega dobavitelja. Poleg tega je medsebojna izmenjava izkušenj zelo koristna pri kvalificiranju potencialnega dobavitelja ali ustreznosti surovine.

Če več podjetij hkrati lahko izkorišča skupno R&R enoto, jim to lahko prinese znatne učinke. Večja svetovna proizvodna podjetja s prihodkom okoli 1 mrd USD ob 2 % investicijah v R&R za to področje lahko namenijo 20 mio USD. V slovenskih razmerah za podjetje s prodajo 20 mio USD to na letni ravni pomeni 400.000 USD. Učinek je bolj pomemben na področja razvoja novih proizvodov, ki je sicer področje, ki ni nujno vključeno v proizvodno podjetje, a prinaša velik delež dodane vrednosti.

Ogromna razlika govori v prid dejstvu, da manjša podjetja lahko konkurirajo na tem področju le, če so povezana. To npr. pomeni skupni tehnološki center za preizkušanje materialov in proizvodov, skupen oblikovalski center in podobno.

2.1.3 Integriranost podjetij

Posamezna podjetja v panogi se med seboj razlikujejo glede na obseg zajetih aktivnosti in procesov, ki jih lahko opredelimo kot predmet vertikalne integracije. Nekatera podjetja imajo v svojem poslovanju zajete vse faze proizvodnega procesa, od razžagovanja hlodovine do prodaje preko lastnih prodajnih salonov (Lipa Ajdovščina). Predvsem integracija nazaj je v slovenskih podjetjih zgodovinsko prisotna, saj so imela v časih Jugoslavije skorajda vsa podjetja lastni žagarski obrat. Vendar pa je ob relativno nizkem obsegu prodaje (glede na tuje konkurente), težko zajeti ekonomije obsega pri vseh fazah proizvodnega procesa hkrati in tako doseči konkurenčno

raven cene končnega proizvoda, kajti v svetu je v panogah dobaviteljev (žagarstvo, proizvodnja plošč iz lesnih tvorih) prisoten trend koncentracije podjetij. Velika podjetja se povezujejo ali pa so že povezana v skupine, ki obvladujejo velik delež trga, zaradi učinkov ekonomij obsega in povezanosti pa lahko obsežna sredstva vlagajo v R&R, kar posledično njihove proizvode od manjših proizvajalcev diferencira z višjo ravniyo kvalitete proizvodov.

Pri nas se zato vedno več podjetij specializira za posamezno fazo proizvodnega procesa, ostale elemente pa nabavijo od kooperantov. Primer je podjetje Alples, ki je v svoji proizvodni funkciji osredotočeno na oblikovanje oplemenitenih ivernih plošč v končne elemente, z dodatkom masivnih elementov, ki pa jih za potrebe podjetja izdelujejo kooperanti (Štibelj, 2001, str. 32). S specializacijo na posamezno fazo proizvodnega procesa se lahko podjetje bolj posveti ostalim področjem poslovanja v podjetju, kot so nabava, embaliranje proizvodov, oblikovanje proizvodov, prodaja, dostava in montaža, ki so ravno tako ključni za uspešno poslovanje.

Večini podjetjem v panogi pomemben delež polproizvodov dobavijo podizvajalci, to so mala in srednja, lahko pa tudi velika podjetja ali posamezni obrtniki, s katerimi imajo podjetja ponavadi sklenjene dolgoročne pogodbe. Matično podjetje svojim kooperantom pomaga pri nabavi surovin, kooperanti pa mu dobavljajo najrazličnejše polproizvode po cenah, ki malemu podizvajalcu omogočajo normalne profite (ustni vir).

Integracija naprej je prisotna predvsem pri proizvajalcih, ki proizvajajo proizvode višjega srednjega in višjega cenovnega razreda. Tu gre predvsem za prodajno strategijo, s katero želijo dvigniti ugled blagovne znamke v očeh kupca, ki jo podjetje pridobi z lastnimi razstavno-prodajnimi saloni (ustni vir). Težavo pri poskusih integriranja naprej predstavlja nezadostnost razpoložljivih sredstev v podjetjih.

Nekatera podjetja zasledujejo strategijo horizontalne integracije, predvsem zaradi želje po širjenju proizvodnega programa in ponudbi široke palete pohištvenih proizvodov. V Sloveniji imamo primere povezanih podjetij (Skupina Novoles), kjer je v skupino povezanih več podjetij z različnim proizvodnim programom. Podjetja so s prevzemom ali pripojitvijo podjetij, ki so se znašla v likvidnostnih težavah, razširila svojo programsko ponudbo. V nekaterih primerih prevzeto blagovno znamko ohranijo, v nekaterih pa proizvode nato prodajajo pod lastno blagovno znamko. Pozitivni učinki prevzema so večji v primeru, ko ima matično podjetje dobro razvito prodajno mrežo, na katero prenese tudi prodajo proizvodov prevzetega podjetja.

Kljub posameznim primerom v Sloveniji pa je v svetu ta trend močnejše prisoten. Gigantska tuja podjetja po prevzemu določenega podjetja nekatere režijske funkcije poslovanja prevalijo na matično podjetje in na ta način znižajo stroške prevzetega podjetja. Tako poskušajo dvigniti dobičkonosnost, ki je v stalni ogroženosti zaradi prisotnosti konkurenčnih proizvajalcev iz dežel z nižjo ceno delovne sile.

2.1.4 Diferenciacija proizvoda

Pohištveni proizvodi ne spadajo med splošne dobrine, ampak so trajne dobrine z višjo ceno enote in podaljšano življenjsko dobo. Življenjska doba proizvodov se razlikuje glede na vrsto proizvoda, znotraj iste vrste pa tudi po kvaliteti uporabljenih materialov in kvaliteti končne izdelave. Tako je življenjska doba nekaterih proizvodov le nekaj let, nekateri pa se prenašajo celo med generacijami.

Izbira kupca v veliki meri temelji na kriterijih vsakega posameznega kupca, ki so odvisni od dohodka, ki ga kupec lahko nameni za nakup in drugih preferenc. Močan dejavnik nakupa je različnost želja kupcev in mnogi od njih se odločajo za nakup unikatnega proizvoda po naročilu. Delež uporabnikov, ki so pripravljeni imeti enake proizvode, je pri pohištvenih proizvodih dokaj nizek, in to je eden izmed glavnih razlogov za veliko število različnih, rahlo modificiranih proizvodov na trgu. Potrebo po razlikovanju soustvarja tudi različnost dimenzij prostorov, ki jih končni uporabniki želijo opremiti s pohištvom. To še posebno velja za kuhinjsko pohištvo. Velika podjetja se temu prilagajajo s sestavljivimi proizvodi, tj. tako imenovanim modularnim pohištvom. Kupci lahko sestavijo garnituro iz posameznih elementov po svoji želji, vendar v okviru ponujenih elementov, s čimer se ne morejo približati svojim željam v tolikšni meri, kot pri izdelavi po naročilu. Diferenciacija proizvoda pri pohištvenih garniturah gre v smeri večanja možnosti sestavljanja, premikanja pohištva ter večfunkcionalnosti posameznih elementov.

Manjši problem ujemanja z dimenzijami prostorov je pri sedežnem pohištvu, jedilnicah ter pohištvu za spalnice in dnevne sobe. Pomembnost proizvodnje po naročilu je najbolj vidna pri opremiti poslovnih prostorov (hoteli), kjer so praktično vsi proizvodi proizvedeni po naročilu, po specifičnih željah posameznega kupca.

Proizvodi se v osnovi razlikujejo po kvaliteti uporabljenih materialov, kvaliteti končne obdelave, kar vpliva na vzdržljivost pohištva, oblikovnem slogu ter funkcionalnosti, ki vplivata na estetsko in uporabno vrednost proizvoda za končnega uporabnika. Dodaten element razlikovanja, ki je močno prisoten na ekološko zavednih trgih, je, ali proizvod ustreza standardom neobremenjevanja okolja in drugim načelom sonaravnega razvoja. Vse to vpliva na umestitev proizvodov v enega od treh cenovnih razredov, ki so:

- Nizki cenovni razred vključuje proizvode iz cenejših materialov, ki so marsikdaj zdravju škodljivi, nižje kakovosti ter ponavadi estetsko manj privlačni. Izdelani so predvsem iz raznih iverk. V tem cenovnem razredu je večina razlikovanja ustvarjenega s ceno proizvoda.
- Srednji cenovni razred je najširši. Proizvodi tega razreda ustrezajo večini standardov. Lahko jih ločimo še na proizvode nižjega in višjega srednjega cenovnega razreda, kar je ponavadi odvisno od uporabljenih materialov. Tako imajo nižjo ceno proizvodi iz lesnih tvorih, višjo ceno pa imajo proizvodi iz masivnega lesa. V srednjem cenovnem razredu so nekateri proizvodi trendovsko oblikovani. Imajo več funkcionalnih rešitev in so estetsko dopadljivejši od proizvodov nižjega cenovnega razreda. Kvaliteta in obstojnost proizvodov je na visoki ravni. V zadnjih letih je prisoten trend povečevanja obsega prodaje proizvodov

srednjega razreda na račun zmanjševanja ostalih dveh. V tem cenovnem razredu igra cena že manjšo vlogo. Večji poudarek je na funkcionalni uporabnosti proizvoda, kvaliteti materialov ter same izdelave, estetski dopadljivosti ter ponudbi obprodajnih storitev. Pri razlikovanju proizvoda v očeh kupca igra blagovna znamka pomembno vlogo.

- Proizvode najvišjega cenovnega razreda prodajajo pod blagovnimi znamkami z visokim ugledom, oblikujejo pa jih najbolj priznani oblikovalci pohištva v svetovnem merilu. Izdelani so iz najžlahtnejših vrst lesa in drugih materialov. V ta cenovni razred med drugim spada stilsko pohištvo, ki je oblikovano po značilnih oblikah posameznih oblikovalskih slogov (bidermajer, skandinavski slog, ...). Nekateri proizvajalci svojo strategijo gojijo na visoki ravni inovativnosti svojih proizvodov. Kvaliteta končne izdelave v tem cenovnem razredu je vrhunska. Zgodovinski ugled blagovne znamke je prej pravilo kot izjema. Servisiranje končnih uporabnikov je na visoki ravni, kar se odraža v ureditvi razstavnih prostorov, kot tudi pri storitvah dostave in montaže.

Ti razredi ustvarjajo izolirane plasti naproti konkurenčnemu bojevanju. Znotraj posameznih cenovnih razredov razlikovanje temelji na ponudbi obprodajnih storitev, kot sta dostava in montaža. Če je končni uporabnik zadovoljen s kvaliteto teh storitev, svoje izkušnje prenese med druge potencialne končne uporabnike, hkrati pa se bo ob naslednjem nakupu z večjo verjetnostjo odločil za proizvod iste blagovne znamke. Podjetje Alples ima to področje poslovanja zelo zgledno urejeno s pogodbenimi montažerji, anketa uporabnikov pa kaže na visoko zadovoljstvo le-teh s kvaliteto storitve (Šmid, 2002, str. 34).

Podjetja se za dokazovanje posameznih značilnosti svojih proizvodov in procesov poslužujejo opremljanja svojih proizvodov s certifikati. Bolj kot končni uporabniki so na te oznake pozorni trgovci s pohištvom, za katere so posamezni certifikati proizvajalcev lahko ključnega pomena pri odločitvi o nakupu posameznih proizvodov oz. uvrstitvi v svoj prodajni program (ustni vir). Tako obstaja veliko število različnih certifikatov in standardov, med njimi so za podjetja v obravnavani panogi pomembnejši:

- certifikat "Forest Stewardship Council" (FSC) ob rednem preverjanju presojevalskih ustanov, lahko pridobijo podjetja, ki izpolnjujejo določbe, ki se nanašajo na trajnostno gospodarjenje z gozdovi. V začetku leta 2004 je podjetje Javor Vezan Les kot prvo slovensko podjetje pridobilo certifikat FSC coc, ki se nanaša na zagotavljanja sledljivosti certificiranega lesa dobaviteljev, od nabave, preko proizvodnje, do končnega kupca. Vse več evropskih kupcev pohištva in drugih izdelkov iz lesa, namreč zahteva ustrezn certifikat, ki daje jamstvo, da so proizvodi proizvedeni iz certificiranega lesa (Fidel, 2004);

- standardi skupine ISO, predvsem ISO 9001 ter ISO 14001, ki podajata zahteve glede zagotavljanja kakovosti poslovnih procesov v podjetju ter v odnosu do drugih udeležencev (ISO 9001), ter do okolja (ISO 14001) (Medjugorac, 1998, str. 124). Ta dva sta še posebej pomembna pri vzpostavljanju zaupanja s poslovnimi partnerji. Večina podjetij v Sloveniji ima pridobljen standard ISO 9001, standard ISO 14001 pa ima le nekaj podjetij.

Kot sem že omenil, se s strani končnih porabnikov kaže močna želja po različnosti ponudbe pohištvenih proizvodov. To se odraža tudi v panogi, kjer deluje ogromno število podjetij, ki proizvajajo rahlo modificirane proizvode, ki opravljajo enako funkcijo.

Po drugi strani lahko ugotovimo, da je lojalnost kupcev razmeroma nizka kljub prepoznavnosti blagovnih znamk. Obstaja pa opaznejša lojalnost kupcev, ki izhaja iz nacionalne pripadnosti. Zelo je prisotno označevanje proizvajalcev glede na države, iz katerih prihajajo. Tako dostikrat uporabljamo pojme, kot so italijansko pohištvo, nemško pohištvo, itd..

2.1.5 Zahteve po kapitalu

Potencialni novinec se lahko odloči za nakup obratov obstoječega podjetja ali za postavitev novih obratov. V drugem primeru so za nakup zemljišča, postavitev zgradb, nabavo in montažo proizvodne linije ter pridobitev ustrezne delovne sile potrebna precejšnja sredstva.

Obstoječa podjetja imajo skozi vse leto v svojih zalogah relativno visok delež surovin, polproizvodov in končanih proizvodov, pomemben delež pa predstavljajo tudi terjatve do kupcev. Obseg investicij uveljavljenih podjetij v obravnavani panogi je različen od podjetja do podjetja, v povprečju pa bi jih ocenil na do 10 % vrednosti prodaje. Izpostavim lahko 4 področja, ki zahtevajo investicije v uveljavljenih podjetjih (Outlook, 2004):

- Nova strojna oprema. Približno polovica investicij na letni ravni gre za investicije v osnovna sredstva. Uveljavljena slovenska podjetja za potrebe posodabljanja strojev in opreme letno namenjajo različno velik obseg sredstev, ob večjih zamenjavah strojev pa te investicije presegajo 10 % vrednosti letne prodaje. V slovenskih podjetjih se za investicije v posodabljanje proizvodnih procesov večinoma odločajo zaradi potrebe po večji avtomatiziranosti proizvodnega procesa (slovenska podjetja dosegajo nizko produktivnost v primerjavi s panogo v EU (1/3) in jo na ta način želijo povečati (Dimovski et al., 2000, str. 34)) ter zaradi prilagajanja vladnim predpisom in zahtevam uporabnikov po neobremenjevanju okolja. Podjetja, ki še nimajo ostrim direktivam Evropske unije ustrezno prilagojenega proizvodnega procesa, čakajo velike investicije v okolju prijazne proizvodne obrate. V skupini Novoles so pred kratkim zaključili že tretji naložbeni cikel, samo v letu 2003 pa so investirali za 1,6 mrd SIT (Ferjančič, 2004, str. 7).
- Oblikovanje novih modelov znotraj podjetja ali s strani zunanjih designerjev, izboljšave obstoječih proizvodov (uporaba novih materialov). Novi ali izboljšani proizvodi so trgovcem in potrošnikom predstavljeni na pohištvenih sejmih ali v razstavnih salonih proizvajalcev. Če je področje oblikovanja in razvoja novih proizvodov v podjetju uspešno, je to lahko močno konkurenčno orožje. V svetu oblikovalec nove skupine proizvodov dobi določen delež od realizirane prodaje (npr. 5%), v našem prostoru pa se ta praksa še ni uveljavila (ustni vir).
- Oglaševanje in kanali komunikacije. Kapitalne zahteve za ta področja vključujejo vlaganje v oglaševanje blagovne znamke, stroške priprave in tiskanja katalogov, vlaganje za večjo

uporabo internetne tehnologije, stroški sodelovanja na sejnih, stroške izobraževanja prodajnega osebja, stroški opremljanja razstavnih salonov in podobno.

- Ravnanje obstoječih ali ustvarjanje novih kanalov distribucije. To področje bom podrobneje obravnaval v okviru ločenega podpoglavja.

2.1.6 Stroški spremembe

Dobavitelji in njihovi proizvodi so pomemben dejavnik pri poslovanju podjetij. Proizvodi znotraj posamezne skupine dobaviteljev so rahlo diferencirani in zato zamenjava dobavitelja predstavlja strošek. Zamenjava vložka - inputa v proizvodnem procesu (plošče, laki, okovje in drugo) zahteva najprej testiranje novih materialov v kombinaciji s strojno opremo (primernost materiala za strojno obdelavo), nato pa še prilagajanje proizvodov novemu materialu (ustni vir). Podjetja v obravnavani panogi se zato izogibajo menjavi dobaviteljev in raje poskušajo ohraniti dolgoročne odnose, ki jim omogočajo ustaljeno poslovanje in zanesljive dobave. Za dobavitelje je strošek zamenjave kupca manjši.

Pri prekinitvi sodelovanja s trgovskim podjetjem predstavlja nepovrnjen strošek ureditev razstavnega prostora (ustni vir). Iskanje novega kupca predstavlja precejšen strošek. Strošek zamenjave kupca ni zanemarljiv, ni sicer tudi pretirano visok, se pa lahko močno razlikuje od primera do primera. Izguba pomembnega kupca z velikim obsegom prodaje vsekakor predstavlja oportunitetni strošek zaradi zmanjšane prodaje, ki je ni lahko nadomestiti, saj so obstoječi kanali distribucije že precej zapolnjeni. Kupcem zamenjava dobavitelja ne predstavlja visokih stroškov.

2.1.7 Dostop do kanalov distribucije

Obvladovanje kanalov distribucije je prav gotovo eden pomembnejših dejavnikov uspešnosti poslovanja podjetij v obravnavani panogi. Podjetja lahko prodajajo svoje proizvode preko uveljavljenih trgovcev s pohištvom ali pa razvijejo lastno prodajno mrežo z razstavnimi saloni. V primeru odločitve za uveljavljene distributerje so pogosto prisiljena, da svojih proizvodov ne prodajajo pod lastno blagovno znamko. Takšna praksa je predvsem v večjih državah EU in ZDA, kjer ima mali proizvajalec skorajda nično pogajalsko moč pri pogajanjih z distributerji (ustni vir). Podobno velja pri t.i. "lohn poslih", to je proizvodnji za tujega naročnika po njegovih načrtih, ki proizvode nato prodaja pod lastno blagovno znamko. Tu je višina pribitka na proizvajalno ceno še nižja.

To seveda ne velja za večje proizvajalce, katerih prepoznavnost blagovne znamke je dovolj visoka, ter za proizvajalce pohištna višjega cenovnega razreda.

Dodatno težavo predstavlja različnost sistema distribucije v posameznih državah. Nastop na določenem trgu zato zahteva temeljito tržno analizo ter analizo distribucijskih kanalov. Podjetja lahko to oviro delno obidejo z vključevanjem agentov kot dodatnega vmesnega člana pri posredni

prodaji, ki s svojim poznavanjem specifičnega okolja lahko pomagajo pri vzpostavitvi stikov s potencialnimi kupci (ustni vir).

Dodatna težava prodaje na oddaljenih trgih je miselnost končnih kupcev, ki jo v rezultatih ankete navaja avtor: "Opaziti je bilo, da anketiranci pri nakupu pohištva veliko raje izberejo domače podjetje. Pri tem navajajo, da se morebitne težave lahko rešijo na hitrejši in ugodnejši način, kot če bi kupili pohištvo iz uvoza, kjer se stvari rade zapletejo, s tem pa je tudi potrebno dalj časa čakati na rešitev. Pri domačih proizvajalcih imajo možnost, da se ob morebitnem neizpolnjenem pričakovanju sami neposredno obrnejo na podjetje." (Šmid, 2002, str. 39).

S strategijo lastnih prodajnih salonov lahko podjetje nekaj teh dejavnikov izloči, vendar pa je za realiziranje takšne prodajne strategije potreben velik obseg prostih sredstev.

Z razvojem medmrežja so se odprle tudi možnosti tovrstnega komuniciranja s kupci, ki odpirajo nove razsežnosti na vseh področjih prodaje ter distribucije.

2.1.8 Stroškovne prednosti, neodvisne od obsega

Ocenjujem, da lastniška proizvodna tehnologija ne predstavlja neprednosti za potencialne novince. Lahko so celo v prednosti, če jim uspe dobro preučiti dosedanjo tehnologijo in postaviti nov, tehnološko dovršen obrat, seveda s predpostavko, da imajo dostop do izurjenih kadrov.

Značilnosti oblike posameznih proizvodov na območju Slovenije v večini primerov niso patentno zaščitene, obstaja le zaščita blagovne znamke in v nekaterih primerih zaščita modela. Najbolj znan primer patentno zaščitenelega proizvoda je stol Rex, ki ga je davnega leta 1955 oblikoval Niko Kralj (Rozman, 2001, str. 102-103). Ta stol velja za najuspešnejši slovenski pohištveni proizvod vseh časov. Vodilni tuji proizvajalci, ki veliko sredstev vlagajo v razvoj, inovativne rešitve zavarujejo s patentom ali modelom in tako onemogočijo, da bi konkurenca posnemala njihove inovativne rešitve. Patentna zaščita se pojavlja za zaščito funkcionalnih rešitev posameznih proizvodov, v večji meri pa je prisotna v segmentu kuhinjskega pohištva. Modelska zaščita je prisotna v vseh segmentih, veliko število stolov znanih oblikovalcev je zaščiteno na ta način. Nekaterim se kmalu iztečejo pravice in pričakovati je posnemanje teh proizvodov s strani azijskih in drugih proizvajalcev nerazvitih držav.

Količina lesa je omejena, vendar pa povpraševanje po lesu ter iz lesa izpeljanih izdelkov v svetu zaostaja za ponudbo. O oteženi nabavi surovin za novince zatorej ne gre govoriti. Cene teh surovin na dolgi rok padajo ali stagnirajo, po eni strani zaradi vedno večje avtomatiziranosti postopkov predelave lesa in po drugi zaradi obnovljivosti lesa kot surovine. Podobno velja za druge vložke v proizvodni proces.

Večina slovenskih podjetij v obravnavani panogi ima že dolgo tradicijo. Cena zemljišča dandanes tako predstavlja relativno večji strošek kot v preteklosti, hkrati pa tudi pridobitev vseh potrebnih dovoljenj za začetek obratovanja vpliva na dolge začetne čase (ustni vir).

Učinek učenja ter izkušenj je zelo pomemben dejavnik v obravnavani panogi. Proizvodnja pohištva je kot panoga prisotna že več kot pol stoletja in v tem času so si vodilna podjetja in zaposleni nabrali veliko izkušenj. To je povezano tudi s sistemom izobraževanja, ki ima pri nas ter v drugih državah Evrope že dolgoletno tradicijo. Poleg izobraževalnih ustanov so prisotne tudi raziskovalno-razvojne institucije. Na področju inovativnosti proizvodnih postopkov v svetu prednjačijo Nemci, ki dognanja raziskovalnih inštitutov uspešno prenašajo v proizvodne postopke in tako izboljšujejo proizvode. Oblikovanje pohištva je prav gotovo domena italijanskih oblikovalcev, ki že vrsto let usmerjajo pohištvene trende. V slovenskem prostoru se izkušnje pri poznavanju ter obdelovanju lesa kažejo predvsem v visoki kvaliteti izdelave, dočim se pomanjkanje znanja in izkušenj pri tržnih, R&R ter drugih aktivnostih kaže v obliki neprednosti naproti tujim konkurentom. V oči bode predvsem pomanjkljivo sodelovanje z domačimi oblikovalci pohištva, kar posledično vpliva na nizko raven razvoja novih proizvodov, ki bi v svetovnem merilu lahko dosegali opaznejše prodajne uspehe.

2.1.9 Vladna politika

Vladna politika vpliva na poslovanje podjetij v obravnavani panogi v prvi vrsti preko regulativ in predpisov, ki se nanašajo na okolju prijazno proizvodnjo, standardiziranje proizvodov ter na področje usklajevanja dohodkov delovne sile (panožna kolektivna pogodba). Evropska unija je na področju urejanja in uveljavljanja okoljevarstvenih predpisov in standardiziranja proizvodov med regijami vodilna v svetu. Okoljske zahteve so postavljene v okviru naslednjih direktiv: Direktiva o celovitem preprečevanju in nadzoru nad industrijskim obremenjevanjem okolja (IPPC) ter Direktiva o omejevanju hlapnih organskih snovi – Volatile Organic Compounds (VOC) (Slovník, 2002, str. 23-25). S predpisovanjem direktiv in standardov omejujejo konkurenco iz držav v razvoju, kjer delavci pogosto delajo v zdravju škodljivih pogojih, proizvodni procesi pa onesnažujejo okolje. Z ozaveščanjem kupcev in predvsem uporabnikov prihaja tudi z njihove strani do čedalje večjih zahtev po takšnih proizvodih, ki so proizvedeni po načelih sonaravnega razvoja. Tako problemska področja predstavljajo ekološka ustreznost proizvodnih procesov, tj. emisije zraka (prah) in vode, ter varstvo zaposlenih pri delu, ki je ogroženo predvsem pri površinski obdelavi lesa zaradi prisotnosti prašnih delcev v zraku.

Podjetja v državah, ki so pravkar vstopile v EU, čaka sprememba carinske politike in med njimi so tudi slovenska podjetja. Za naše proizvajalce predstavlja poslabšanje pogojev sprememba carinskih tarif z državami bivše Jugoslavije, kjer se bodo po novem vzpostavile carine v višini od 2 do 3 %. Največja neprednost bo pri poslovanju z Makedonijo, kjer bodo carine še posebej visoke (ustni vir).

Standardi za testiranje proizvodov slovenskim podjetjem v obravnavani panogi ne predstavljajo večjih težav, saj večino proizvodov ni potrebno atestirati (ustni vir). Vlada pa ima tudi posreden vpliv in sicer z oblikovanjem izobraževalnega sistema, ki ga glede na tujino lahko ocenimo kot pomanjkljivega.

Pred kratkim je bila sprejeta vladna odločitev o dodelitvi državne pomoči po zakonu o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb. Ta oblika pomoči je bila dodeljena podjetjem iz lesnopredelovalnih panog. Podjetjem Novoles, d.d., Straža, Svea ter Javor Pivka je bilo odobreno skupno 725 mio SIT subvencij za poslovno prestrukturiranje ter preko 3 mrd SIT državnih poroštev za najem dolgoročnih kreditov za potrebe finančnega in tehnološkega prestrukturiranja v podjetjih (Grgič, 2004).

2.1.10 Povračilni ukrepi

Uveljavljena podjetja v Sloveniji nimajo presežnih sredstev, rahle presežne proizvodne kapacitete za zadovoljitev vseh mogočih prihodnjih potreb so že ustaljena značilnost panoge, ki vodi v spodrezavanje cen (ustni vir). Uveljavljena podjetja kažejo veliko pripadnost panogi, saj je velik del njihovih sredstev visoko nelikviden.

Dodaten dejavnik, ki govori v prid povračilnih ukrepov, je počasna rast panoge, ki omejuje zmožnost panoge, da bi absorbirala novo podjetje brez pritiskov na prodajo in finančne rezultate uveljavljenih podjetij.

Nasprotno pa je zaradi velikega števila konkurentov v panogi dojemanje akcij posameznega podjetja zamegljeno in posledično so počasne tudi reakcije konkurentov. Relativno nizka je tudi stopnja medsebojne povezanosti podjetij v smislu skupnih akcij, s katerimi bi potencialnemu novincu lahko zagrenili vstop.

Odsotnost močnih povračilnih ukrepov v preteklosti govori v prid tezi, da se potencialnemu novincu le-teh ni treba bati (ob začetku poslovanja danes svetovno znanega trgovca s pohištvo IKEA, v 50. letih prejšnjega stoletja, je prišlo do bojkotiranja podjetja s strani uveljavljenih proizvajalcev zaradi nizkih cen tega trgovca, vendar pa je IKEA njihovo akcijo uspela obiti (Blatnik, 1999, str. 10). Res pa je, da je akcija posameznega podjetja, ki se izkaže za uspešno, prej ali slej posnemana s strani drugih konkurentov, vendar pa je časovni zamik na območju Slovenije kar precejšen.

2.1.11 Povzetek

Na globalni ravni uveljavljene proizvajalce pohištva iz razvitih držav, z vstopom ogrožajo proizvajalci v deželah z nižjo ceno delovne sile (Azija, J Amerika, V Evropa), katerih vstop je na nekaterih trgih že spremenil dosedanje tržne razmere. Na lokalni ravni (Slovenija) pa relativno

nizke kapitalne zahteve za začetek poslovanja manjšega obsega ter prisotnost ljudi z znanjem vodi do povečane dinamike vstopa manjših podjetij oz. širjenja obstoječih uspešnih malih podjetij.

Za nastop na tujem ali celo globalnem trgu je potrebna večja struktura kot le posamezno podjetje. O tem priča preko 44 grozdov proizvodnje pohištva širom sveta. Tudi za podjetja na območju Slovenije velja, da bodo morala združevati svoja znanja in sredstva, če bodo želela konkurenčno nastopati na globalnem trgu, morda tudi s podjetji izven Slovenije.

Dostop do najnovejše tehnologije (proizvodne opreme ter strojev), surovin in materialov s strani obstoječih podjetij ni oviran. Vladna politika na vstop novincev nima odločujočega vpliva, kakor tudi ne bojazen pred morebitnimi povračilnimi ukrepi uveljavljenih podjetij. Vstopne ovire so v primerjavi z drugimi panogami relativno nizke.

2.2 Intenzivnost rivalstva med obstoječimi konkurenti

2.2.1 Številčnost in uravnoteženost konkurentov

Posamezna podjetja imajo med seboj lahko zelo različen proizvodni proces, kar je odvisno od vrste proizvodov, ki jih proizvajajo. Z vidika lesnopredelovalnih panog je seveda smiselno združevati proizvajalce lesnih proizvodov v skupno panogo, za potrebe oblikovanja strategije posameznega podjetja pa je morda bolj primerno panogo opredeliti ožje, ter analizirati konkurenčni ustroj proizvajalcev posamezne vrste pohištvenih proizvodov (npr. kuhinj, stolov, pisarniškega pohištva in podobno). V podjetju se namreč na podlagi podrobnejših analiz lažje odločajo o vstopu na novo področje poslovanja. Posamezna področja namreč vsebujejo toliko posebnosti, da jih je v sklopu analize celotne panoge težko predstaviti. Vendar pa tudi z analizo panoge kot celote pridemo do pomembnih zaključkov, ki bi jih pri podrobnejši analizi lahko spregledali.

Zaradi teh razlogov koncentracije v panogi in števila konkurentov ne bom obravnaval z vidika celotne panoge. V Tabeli 8 v prilogi so proizvajalci razvrščeni v skupine glede na vrsto proizvoda, ki je zastopan v proizvodnem programu posameznega podjetja in deležu v celotnih prihodkih podjetja. Prav razvrstitev v omenjeni tabeli po mojem mnenju omogoča pogled na področja, kjer si podjetja neposredno konkurirajo.

Iz Tabele 8 lahko razberemo, da je največ podjetij v razredu pohištvenih garnitur za notranje prostore (spalnice, dnevne sobe, otroške sobe, predsobe in podobno). Najvidnejša vzroka za to sta relativno velik delež potrošnje pohištva tega razreda v potrošnji vsega pohištva, ter relativno enostaven proizvodni proces (predvsem pri proizvodnji iz plošč). Podjetja v tem razredu so dokaj uravnotežena v smislu velikosti, čeprav se razlikujejo v svojih strategijah, predvsem je to vidno pri usmerjenosti prodaje na različne geografske trge.

V razredu proizvodnje kuhinjskih garnitur je malo podjetij. Le tri slovenska podjetja proizvajajo široko programsko paleto kuhinj, ki jih ponujajo na domačem trgu, to so Svea, Lesna Industrija, d.d., Gorenje Notranja Oprema, d.d. ter Lipa Ajdovščina Tovarna Pohištva, d.d.. Ta podjetja so sicer podobno uravnotežena, vendar podjetje Lipa Ajdovščina v svoje proizvode vključuje več elementov iz masivnega lesa, kar pomeni nekoliko višjo cenovno raven teh proizvodov nasproti proizvodom ostalih dveh proizvajalcev.

Koncentracija proizvajalcev v razredu lesenega sedežnega pohištva in jedilnic je kar visoka, v povprečju pa je v podjetjih kar precejšen delež prodaje usmerjen na tuje trge. Visoka koncentracija je posledica velike kompleksnosti proizvodnega procesa.

Proizvajalce pisarniškega pohištva ter pohištva po naročilu sem združil v skupen razred, saj v večini primerov velja, da posamezna podjetja proizvajajo obe vrsti proizvodov. Značilnost razreda so po velikosti malce manjša podjetja s prilagodljivo proizvodnjo, z izjemo podjetja Novoles, ki je znan po opremljanju velikih kompleksov (hotelov). Značilnost proizvodnje po naročilu je, da se proizvajalci v primeru opreme večjih kompleksov pri izvedbi tudi medsebojno povežejo in skupaj izvedejo naročilo.

Ostali razredi (vrtno pohištvo, specialno otroško pohištvo, pohištvo za kopalnice in drugo) pokrivajo posamezne specialne proizvode, katerih absolutna velikost trga je neprimerno manjša. Posledica tega je manjša velikost podjetij, kar pa ne pomeni nujno slabših finančnih rezultatov. Nasprotno, ožja programska usmeritev pogosto pomeni boljše poslovanje podjetja.

Uveljavljeni proizvajalci posameznih razredov pokrivajo določen del domačega povpraševanja. V vsakem razredu obstaja vodilno podjetje, ki pokriva največji delež trga, v nekaterih razredih pa se dojemanje relativnih moči na domačem trgu še oblikuje. Svojega položaja se posamezna podjetja zavedajo, saj strategijo poslovanja gradijo na prodaji domačim kupcem. Njihov položaj je ponavadi že tradicionalno vkoreninjen z visokim ugledom blagovne znamke in intenzivnim sodelovanjem s trgovci na omenjenem območju.

Obstaja tudi drug tip podjetij, v katerih imajo izvozne trge za pomembnejše od domačega trga (lahko tudi zaradi specifičnosti njihovih proizvodov, za katere na domačem trgu ni dovolj povpraševanja ali so za to drugi vzroki) zato prodajne napore usmerjajo na tuje trge (tipična predstavnika sta podjetji Brest Pohištvo in Lip Radomlje).

Tuji konkurenti so naslednji vidik pri obravnavanju konkurence v panogi. Na slovenskem trgu prodajajo pohištvo tista tuja podjetja, katerih blagovna znamka je dovolj poznana in imajo takšno pogajalsko moč, da imajo svoje proizvode vključene med prodajne programe trgovcev. Na tujih trgih je konkuriranje slovenskih podjetij podobno težavno kot konkuriranje tujih pri nas. Pogoj je seveda sklenjen dogovor s trgovcem o vključenosti proizvodov v razstavne prostore, vzpostavitev lastne prodajne mreže ali pa prodaja drugim proizvajalcem. Pri pohištvu, izdelanem po naročilu,

so naša podjetja nadvse konkurenčna, s svojo kvaliteto izdelave in izkušnjami pa lahko sprejmejo naročilo za izdelavo pohištva kateregakoli cenovnega razreda (ustni vir).

V tujini ima koncentracija podjetij v posameznih državah zelo podobne značilnosti kot v Sloveniji. Na nacionalnih trgih so relativne tržne moči podjetij poznane in bolj ali manj ustaljene, pri poslovanju na tujih trgih pa se značilnosti razlikujejo od podjetja do podjetja. Vsekakor vstop na tuje trge zahteva ustrezno usmeritev proizvodno-prodajnega programa.

2.2.2 Rast panoge

Pohištveni proizvodi so tako investicijski artikel, kot tudi priložnostni potrošniški artikel, ki je pod vplivom mode.

Rast panoge je povezana z rastjo povpraševanja po pohištvenih proizvodih. Povpraševanje pa je odvisno od naslednjih dejavnikov (Outlook, 2004):

- elastičnosti dela dohodka gospodinjstev, ki je namenjen potrošnji. Ocenjena elastičnost je različna od države do države, povprečje pa je ocenjeno na 1.5, kar pomeni, da se povpraševanje po pohištvu poveča za 1.5 krat, če se dohodek poveča za enkrat in obratno;
- splošna ekonomska situacija (zaupanje potrošnikov, rast BDP in rast kupne moči, stopnja nezaposlenosti) ter raven investicij v stanovanjske objekte;
- evolucija obrestnih mer zaradi vpliva na investicije;
- razni demografski dejavniki: število porok, število rojstev, formiranje gospodinjstev, kompozicija starostnih skupin;
- intenzivnost oglaševanja in trženja;
- distribucija bogastva. Povpraševanje je večje v državah, kjer je bogastvo enakomerneje porazdeljeno.

Na dinamiko panoge v zadnjem desetletju so v veliki meri vplivali opisani dejavniki. Poslovanje panoge je bilo dokaj nihajoče. V državah EU lahko dinamiko povzamemo od leta 1992 do leta 2002. Za obdobje recesije 1992-1996 je bilo značilno zniževanje prihodkov in zaposlenosti, oboje kot posledica nižjega povpraševanja, zaradi zmanjšanega zaupanja potrošnikov. Uspešnost izvoza na tuje trge je proizvajalcem v EU popravila rezultate navzgor. Obdobje 1997-2000 je bilo obdobje izboljševanja poslovanja, saj se je proizvodnja povečevala v vseh državah EU. Leta 2001 je zopet nastopilo zniževanje obsega proizvodnje, ki pa ni enoznačno povezano z nižjim povpraševanjem, ampak s selitvijo proizvodnih zmogljivosti v države vzhodne Evrope, kjer nižji stroški dela podjetjem omogočajo stroškovno ugodnejše izhodišče za proizvodnjo (Outlook, 2004).

Slovenski proizvajalci so vseskozi povečevali količinski obseg proizvodnje. Rast domačega trga je bila konstantna, v okviru rasti BDP. V zadnjih letih se rast panoge glede na prejšnja leta umirja (ustni vir). Izvozniki so v veliki meri odvisni od splošne ekonomske situacije v državah, kamor izvažajo. Tako prodajne napore usmerjajo glede na trenutno situacijo v posameznih državah. V primeru nizkega tečaja dolarja tako več prodajnih naporov usmerijo na trge evro področja, a hkrati

ne zapustijo ameriškega trga, ampak nekako umirjeno čakajo na boljše čase in izpolnjujejo željena naročila.

V prihodnosti bo večja rast povpraševanja prisotna v deželah z veliko investicijsko dejavnostjo. To so predvsem dežele vzhodne Evrope, kjer se bo kupna moč prebivalstva povečevala in bo tudi povpraševanje po pohištvu rastlo. Na trgih zahodne Evrope je pričakovati potrošnja pohištva na sedanji ravni ali morda minimalno rast. Pomembne razlike bodo prisotne v povpraševanju po proizvodih posameznih segmentov pohištva. Večjo rast povpraševanja lahko pričakujemo na turistično zanimivih področjih, npr. hrvaško primorje, kjer bodo prenočitvene kapacitete rastle, z njimi pa tudi povpraševanje po pohištvu za te namene.

2.2.3 Fiksni stroški in/ali stroški skladiščenja

Skladiščenje surovin in končnih proizvodov predstavlja pomemben delež v skupnih stroških podjetij. Pohištvene proizvode je sicer mogoče skladiščiti, saj niso pokvarljivi, večjo težavo predstavlja ustrezno embaliranje končnih proizvodov in ustreznost transporta, kajti proizvodi zaradi svojih dimenzij in občutljivosti na poškodbe zahtevajo previdnost pri rokovanju. Raziskave so pokazale, da se največ poškodb na proizvodih pojavi potem, ko podjetje že preda proizvode trgovcu s pohištvom in jih ta potem dostavi končnemu uporabniku (Šmid, 2002, str. 43). Zato gre trend distribucije pohištva v smer, kjer bo proizvajalec proizvode dostavil končnemu kupcu in jih tudi zmontiral (ustni vir). S takim načinom dostave se nedvomno zmanjša število rokovanj s proizvodom ter posledično možnost poškodovanja. Hkrati pa se strošek skladiščenja, dostave in montaže proizvoda prenese na proizvajalca.

V podjetjih se pojavlja problem vodenja zalog zaradi kompleksnosti skladiščenja predvsem pohištvenih garnitur, ki je zaradi dimenzij svojih elementov skladiščena v več kartonih. Ti morajo biti primerno označeni, število posameznih kartonov pa skrbno vodeno v evidenci. Le tako se podjetje lahko izogne neprodani zalogi elementov, še huje pa je, če za izvedbo posameznega naročila posameznih elementov ni na zalogi.

2.2.4 Pomanjkanje diferenciacije

Pomanjkanje diferenciacije se kaže predvsem pri proizvodih nižjega cenovnega razreda, znotraj katerega so zato prisotni močni cenovni pritiski. Bolj ko se bližamo dražjim proizvodom, več razlikovanja je med posameznimi proizvodi. Razlike se kažejo v funkcionalnih lastnostih, uporabljenih materialih, estetskem videzu (barve, stil), ugledu blagovne znamke in podobnem. Veliko je manevrirnega prostora, znotraj katerega proizvajalci pohištva lahko oblikujejo proizvode, če se zavedamo, da so okusi ljudi zelo različni. Odločitev o obliki proizvodov temelji na ciljnem segmentu uporabnikov, ki ga podjetje s svojimi proizvodi želi oskrbovati. Za posamezne ciljne segmente veljajo določene značilnosti oblik in lastnosti, ki jih proizvajalci upoštevajo. Znotraj teh je razlikovanje povezano z intenzivno dejavnostjo razvoja novih in izboljševanjem obstoječih proizvodov, obprodajnimi storitvami in podobnem

2.2.5 Izkoriščenost kapacitet

Povečevanje zmogljivosti je povezano z rastjo povpraševanja po proizvodih posameznega podjetja. Obravnavano panogo lahko glede na njeno dinamiko rasti označimo kot stagnirajočo. Zato se lahko bolj posvetimo sami izkoriščenosti zmogljivosti proizvajalcev v panogi, kot pa povečevanju zmogljivosti.

Na območju Slovenije samo v uspešnejših podjetjih proizvodnja poteka večizmensko. Izkoriščenost zmogljivosti v teh podjetjih ocenjujejo na 90 %, medtem ko je izkoriščenost zmogljivosti manj uspešnih podjetjih nižja (ustni vir).

2.2.6 Raznolikost konkurentov

Raznolikost konkurentov pri strategijah se kaže na več področjih:

- Nekatera podjetja proizvedene proizvode prodajajo pod lastno blagovno znamko, druga pa proizvajajo za tuje proizvajalce, ki proizvode nato prodajajo pod lastno blagovno znamko.
- Nekatera podjetja se specializirajo za izdelavo ozkega programa, druga proizvajajo zelo širok program proizvodov.
- Nekatera podjetja imajo v okviru poslovanja zajetih več zaporednih faz od predelave lesa do prodaje preko lastnih prodajnih salonov – so vertikalno integrirana, dočim so druga specializirana za posamezno fazo proizvodnega procesa in več polizdelkov nabavljajo od raznih podizvajalcev.
- Obstajajo velike razlike med usmeritvami prodajnih naporov posameznih podjetij na različna geografska območja. Nekaterim podjetjem je domači trg primarnega pomena, druga pa večino prodajnih naporov usmerjajo predvsem na tuje trge.

Situacija pri tujih podjetjih je zelo podobna, vendar s pomembno razliko, ki jo prinaša mednarodna selitev proizvodnje v dežele z nižjo ceno delovne sile. Tako npr. nemška in ameriška podjetja proizvodnjo polproizvodov selijo na Poljsko oz. Kitajsko, sama v domačem okolju ohranjajo operacije z višjo dodano vrednostjo, trženje in design, R&R, končno sestavljanje in tako tudi večino dobička obdržijo doma. Njihova hčerinska podjetja oz. tuja kooperantska podjetja v deželah z nižjo ceno delovne sile pa izvajajo delovno intenzivne operacije z nizko maržo in dodano vrednostjo, ki ne akumulira dobička.

Naslednji vidik je različnost cen proizvodov na različnih trgih, saj vemo, da nekatera večja podjetja za optimalni učinek ekonomij obsega poskušajo zapolniti izkoriščenost zmogljivosti s prodajo na tako imenovane presežne trge. Presežek proizvodov, ki ga ni mogoče prodati na podjetju primarnem trgu, poskušajo prodati na drugih, oddaljenih trgih po nižjih cenah. S tem močno vplivajo na lokalne proizvajalce in ponudnike, za katere je ta trg primarnega pomena. Tako politiko lahko zaznamo pri večjih nemških ter italijanskih podjetjih, ki na slovenskem trgu prodajajo po nižjih cenah kot na domačih trgih.

Lastniki malih podjetij močno vplivajo na strukturo konkurence na lokalni ravni, predvsem male mizarske delavnice, ki proizvajajo proizvode po naročilu. Za te proizvode zaračunajo višjo ceno, ki jim omogoča zadovoljiv dobiček. Večja podjetja za prirejen proizvod lahko zaračunajo 20-30 % višjo ceno, strošek modifikacije proizvodne linije pa je lahko višji tudi za 200 % in več (ustni vir). Prisotnost malih podjetij in celo obrti zavzema pomemben delež pri prodaji kuhinjskih garnitur ter v manjši meri tudi ostalega pohištva.

Med slovenskimi podjetji je opaziti trend zmanjševanja lastniškega kapitala ter nadomeščanje le tega z dolžniškim kapitalom, s čimer želijo povečati donosnost kapitala, vendar pa je pogoj za to, da je donosnost sredstev podjetja višja od tržne obrestne mere.

Višina izstopnih ovir

Velika pripadnost podjetij panogi je posledica dolge tradicije poslovanja podjetij ter relativno velikega števila zaposlenih v podjetju, in to na manj urbanih območjih, zato imajo podjetja velik socialen pomen za posamezne lokalne skupnosti.

Tudi visoko specializirana sredstva za specifično poslovanje imajo relativno nizko likvidnostno vrednost oz. visoke stroške prenosa ali preoblikovanja. Podjetje je mogoče prodati, a je prodajna cena nižja od tržne cene postavitve primerljivega obrata (ustni vir). Nepripravljenost vodilnih, da izvedejo ekonomsko upravičene izstopne odločitve, je povezana z identificiranjem s specifičnim poslovanjem v dejavnosti, lojalnostjo do zaposlenih in drugimi razlogi.

V Sloveniji se je v preteklosti mnogo podjetij znašlo v težavah, kar je vodilo do izstopa nekaterih podjetij. Podjetja niso bila zmožna plačevati zapadlih obveznosti v roku, predvsem zaradi pomanjkanja naročil. Sledile so likvidnostne težave in stečaj. Vendar so zdrava podjetja ponavadi po nizki ceni kupila ta podjetja in s tem razširila svoj program proizvodov ter si pridobila dodaten delež trga.

Izstopne ovire so po moji oceni na srednji do visoki ravni. Podjetja z opremljenostjo, ki ni na ravni sodobnih podjetij, tako predstavljajo subjekte z visokimi izstopnimi ovirami. Investicije v sodobno tehnologijo, ki je okolju prijazna in omogoča visoko produktivnost, namreč zahtevajo precejšnja sredstva. Staro opremo je sicer mogoče prodati v dežele v razvoju, vendar po zelo nizki ceni.

2.2.7 Povzetek

Z vstopom podjetij iz dežel z nizko ceno delovne sile na trge večjih obsegov (ZDA, EU) bo prišlo do umikanja slovenskih podjetij iz teh trgov. Pričakovati je vstop in posledično povečano intenzivnost rivalstva na domačem trgu ter na trgih JV Evrope, kjer so blagovne znamke slovenskih proizvajalcev prepoznane in cenjene, hkrati pa je ravno na teh trgih pričakovati rast povpraševanja. Slovenskim proizvajalcem bo velik izziv predstavljala izgradnja ustrezne

distribucijske mreže na trgih JV Evrope, s katero bi si omogočili dostopnost svojih proizvodov in si ustvarili prednost pred proizvajalci, ki bodo na te trge poskušali vstopiti v prihodnosti.

Pričakovati je tudi povečevanje razlikovanja proizvodov, tako preko lastnosti proizvodov, kakor tudi s ponudbo obprodajnih storitev (prenos funkcije dostave in montaže proizvodov na proizvajalca). Visoke cene stanovanjskih površin bodo v ospredje postavile pohištvene proizvode, ki omogočajo racionalno izrabo stanovanjskega prostora in prav to področje bo v prihodnosti temelj oblikovalskih naporov.

V kanale distribucije je z nezadostno razlikovanimi proizvodi težko vstopiti. S proizvodom, ki je novost v svetovnem merilu in je njegove lastnosti mogoče patentno zaščititi, pa vstop v kanale distribucije ni problematičen. Za večjo uspešnost bi v podjetjih več naporov morali usmeriti v razvoj takšnih novih proizvodov za množičen trg, ki bi bili nosilni proizvodi podjetja v smislu prepoznavnosti blagovne znamke in bi hkrati ob uspešni prodaji na svetovnem trgu podjetju omogočali maksimalno izkoriščenost zmogljivosti. Izstopne ovire v obravnavani panogi so in bodo še naprej visoke.

2.3 Pritisk nadomestnih proizvodov

Proizvodi proizvajalcev lesenega pohištva so v prvi vrsti izpostavljeni pritisku nadomestnih proizvodov majhnih podjetij ali obrtnikov, ki posamezne elemente pohištva izdelujejo po naročilu.

Če pohištvene proizvode razumemo kot notranjo opremo bivanjskih prostorov (stanovanja in hiše), lahko opazimo, da so nadomestni proizvodi na tej ravni povezani z drugačnim načinom bivanja. Obstaja torej možnost nomadskega življenja v šotoru, avtodomu, na plovilu, ki predstavlja nadomestek stanovanjskim enotam in hišam. Opremljenost le-teh je zasnovana na drugačnih osnovah, tako da je pohištvo reducirano, ali pa ga sploh ni. Vendar je zelo majhna verjetnost, da bi se obstoječe družbene navade in način življenja spremenili v tolikšni meri, da ljudje pohištva ne bi uporabljali, ali da bi ga uporabljali v manjši meri.

Če gledamo na pohištvene proizvode z vidika razredov in podrazredov (kuhinjsko pohištvo, sedežno pohištvo,...), lahko ugotovimo, da je pritisk nadomestnih proizvodov znotraj posameznih razredov prisoten. Že v prejšnjem stoletju se je kot nadomestek pohištvenim garnituram iz masivnega lesa in vezanih plošč pojavilo pohištvo iz oplemenitene iverke. Ti nadomestki torej izhajajo iz razvoja novih lesnih materialov, katerih obdelava je enostavnejša, tako da končni proizvod pomeni stroškovno izboljšavo. Hkrati pa je tehnologija obdelave novih materialov dovolj različna, tako da se podjetja, ki proizvajajo pohištvo iz lesnih tvoriv, po tehnološki opremljenosti pomembno razlikujejo od tistih podjetij, katerih proizvodi so pretežno iz masivnega lesa. Proizvodi iz masivnega lesa imajo zaradi višjih stroškov proizvodnje višjo ceno in nekateri kupci to sprejemajo, vendar je razkorak v stroških obdelave tolikšen, da le redka podjetja dosegajo raven cen, ki jim omogoča normalne pribitke. Za kupce se sprejemljiva razlika v ceni med proizvodi iz masivnega lesa in proizvodi iz lesnih tvoriv manjša, kajti estetski videz materialov iz lesnih tvoriv

resda ni primerljiv z videzom masivnega lesa, imajo pa proizvodi iz lesnih tvoriv druge prednosti nasproti proizvodom iz masivnega lesa. Za uspešno poslovanje v prihodnosti bodo podjetja morala proizvajati proizvode, v katerih bodo različni materiali vključeni v takšni meri, da bo podjetju to omogočalo stroškovno konkurenčnost.

Proizvodi iz drugih umetnih materialov (aluminij, plastika, druge kovine) s svojimi lastnostmi ne pomenijo izboljšave naproti proizvodom na osnovi lesa, tako da predstavljajo nadomestke le posameznim specialnim proizvodom. Ob uspešni skupinski oglaševalski akciji poudarjanja dobrih lastnosti lesa s strani udeležencev panog predelave lesa, pa lahko pričakujemo, da bodo leseni proizvodi naproti proizvodom iz drugih materialov pridobivali na zaželjenosti za končne uporabnike (predvsem ekološko zavedni trgi). Proizvajalci pohištvenih proizvodov iz drugih materialov niso tako močni, da bi lahko vložili velika sredstva za večjo oglaševalsko akcijo.

2.3.1 Povzetek

Panogo sem definiral relativno široko in v tem kontekstu nadomestnih proizvodov iz drugih panog (kovinsko, plastično pohištvo) ni pričakovati. Znotraj panoge pa lahko pričakujemo prevladovanje proizvodov narejenih iz materialov, katerih obdelava omogoča nižjo proizvodno ceno proizvoda. V prihodnosti bodo v prednosti tista podjetja, katerih proizvodi bodo proizvedeni iz optimalne kombinacije materialov iz lesnih tvoriv, masivnega lesa ter drugih materialov, kar bo podjetju omogočalo stroškovno prednost.

2.4 Pogajalska moč kupcev

Proizvode podjetij v panogi lahko v grobem delimo na končne proizvode, ki so namenjeni za uporabo končnih uporabnikov ter polizdelke za prodajo drugim podjetjem v panogi, ki jih nato sami vgradijo v svoje končne proizvode. V nadaljevanju se bom posvetil prodajnemu procesu končnih proizvodov.

Potek distribucije proizvodov do končnega uporabnika se razlikuje glede na razred proizvodov. Proizvodi, ki so namenjeni uporabi v bivanjskih prostorih fizičnih oseb (kuhinje, ostalo pohištvo, stoli in jedilnice, oblazinjeno, pisarniško pohištvo) imajo dokaj podoben sistem distribucije. Da bi si jih bodoči uporabnik lahko ogledal in preizkusil, so na voljo za ogled v razstavno-prodajnih salonih. Podjetja, ki proizvajajo proizvode za rabo v stanovanjskih objektih, imajo na voljo dve možnosti za distribucijo in prodajo svojih proizvodov. Prva je, da prodajajo preko uveljavljenih trgovcev s pohištvom, ki imajo za ta namen vzpostavljeno mrežo razstavno-prodajnih salonov. Druga možnost je, da razvijejo lastno mrežo prodajnih salonov, kjer prodajajo svoje proizvode. Velika večina proizvajalcev si za prodajo izbere prvo možnost, zato bom v nadaljevanju opisal različne skupine distributerjev pohištva, za katere bom v nadaljevanju uporabljal izraz trgovci.

Zanimivost, ki se pojavlja pri distribuciji pohištva, je ta, da trgovci ponavadi proizvodov nimajo na zalogi, oziroma imajo le omejeno količino. Izjema je le kosovno pohištvo (stoli, mize).

Pohištvene garniture šele po nakupu končnega uporabnika naročijo od proizvajalca, ta pa jih nato dostavi ali trgovcu (da jih ta v dogovorejenem roku dostavi končnemu kupcu) ali pa neposredno končnemu kupcu – uporabniku, kjer pohištveno garnituro tudi sestavijo (dostavni rok je ponavadi 30 dni).

Glede na velikost lahko trgovce razdelimo na naslednje skupine:

- velike trgovske verige, ki proizvode nabavljajo od proizvajalcev in so hkrati prodajalec na drobno z verigo lastnih prodajnih salonov ter prodajalec na veliko in vsaj del programa prodajajo pod lastno blagovno znamko (Ikea);
- trgovske verige, z velikim številom razstavno-prodajnih salonov, v katerih razstavljajo proizvode poznanih blagovnih znamk proizvajalcev, lahko so tudi prodajalci na veliko (Lesnina);
- specializirani trgovci s posameznim prodajnim salonom, z ožjim asortimanom proizvodov, ki pokriva neko tržno nišo;
- veleblagovnice, ki poleg ostalega programa prodajajo tudi pohištveni program.

2.4.1 Območje Slovenije

Trgovina na drobno s pohištvom v Sloveniji je po osamosvojitvi začela dobivati spremenjeno obliko. Megatrgovske verige, poznane iz drugih držav Evrope, v Sloveniji niso prisotne. Tako lahko za največjega trgovca s pohištvom označimo Lesnino, d.d., z ocenjenim 30 % tržnim deležem, sledijo pa ji podjetja z manjšimi deleži, kot so Maros, Mercator, IPH Slovenijales, Rutar, Harvey Norman in več manjših podjetij s povečini posameznim salonom ter ožjim prodajnim programom. Pregled večjih trgovcev s pohištvom v Sloveniji podajam v Tabeli 9 v **Prilogi 7**.

Trgovci s pohištvom uporabljajo pri izbiri dobaviteljev podobne kriterije kot trgovci v ostalih panogah. Poleg osnovnih kriterijev, ki se nanašajo na ceno, kakovost in nabavne pogoje, na izbiro odločilno vplivajo tudi dejavniki, povezani s točnostjo nabav in obprodajnimi storitvami. Stranke sklenejo medsebojne pogodbe, v katerih so določene osnovne količine, nabavni pogoji in druge medsebojne obveznosti ter programi, ki naj bi se v teku leta tržili.

Večji trgovci sodelujejo z večjim številom domačih in tujih dobaviteljev. V Lesnini je 60 % domačih in 40 % tujih dobaviteljev, v Mercatorju z 80 % prevladujejo slovenski proizvajalci, v Marosu je približno 65 % proizvodov tujega izvora, v Rutarju pa kar 95 % predstavljajo proizvodi tujih proizvajalcev, kot na primer Scheider, Stanhoff, Brinkman, Ewe, Ada, Rauch, Natuzzi, Calligaris in podobni (Lužar, 2002, str. 22) . Boštjan Bradeško, direktor podjetja Rutar pravi, da večina slovenskih proizvajalcev ne kaže zanimanja za prodajo v njihovih salonih in da lastne industrijske prodajalne proizvajalcev pohištva predstavljajo vedno večjo konkurenco (Bajt et al., 2004, str. 9).

Nabavo trgovci s pohištvom delijo na nabavo pohištva po naročilu za že znanega kupca, ki predstavlja približno 85 % vrednosti vseh nabav, ter nabavo pohištva na zalogo, ki predstavlja

preostanek. Pri grosistih ali proizvajalcih na zalogo nabavljajo predvsem kosovno pohištvo ter sistemsko pohištvo manjših vrednosti (do 100.000 SIT) (Lužar, 2002, str. 20). Po naročilu nabavljajo garniturno pohištvo, ki zaradi unikatnosti prostora, kamor se vgrajuje, ali specifičnih želja strank, zahteva izvenserijsko izdelavo ali dodelavo. Taki proizvodi so predvsem kuhinjske garniture, poleg teh pa tudi pohištvo za spalnice, ostale bivanjske prostore in pisarne. Posamezne garniture so razstavljene v salonu (razstavljeni ekspanzi se menjajo na pol do 1,5 leta - odvisno od odziva kupcev), končni uporabnik pa običajno želi prilagoditev posameznih elementov garniture, tako da ti ustrezajo dimenzijam bivalnega prostora. Po odločitvi za nakup končni kupec plača del kupnine, trgovec pa poda naročilo proizvodnemu podjetju. Ta v ustreznem roku proizvod dostavi v trgovčevo skladišče. V zadnjem času prihaja do dogovorov o neposredni dostavi proizvoda končnemu uporabniku s strani proizvajalca. Montaža je pri večjih zneskih vključena v ceno, opravljajo pa jo montažerji, ki so ponavadi pogodbeno vezani s proizvajalnim podjetjem (npr. Alples, Iles) ali s trgovcem.

Zaradi specifičnosti prodaje pohištva so zaloge pri trgovcih relativno majhne oz. se hitro obračajo. Cene trgovci postavijo po priporočilu proizvodnih podjetij. Večina proizvajalcev ima cene na drobno usklajene na celotnem prodajnem trgu. Marže, ki jih trgovci iztržijo, se za enak obseg prodaje načeloma ne razlikujejo. Večja prodaja posameznemu trgovcu prinaša količinske popuste in druge ugodnosti. Marže za pohištvene garniture v povprečju segajo do ravni 20 %, pri kosovnem pohištvu, ki ga trgovci nabavljajo na zalogo, pa marže dosegajo tudi do 40 % prodajne cene (Lužar, 2002, str. 23). Seveda je višina pribitka odvisna tudi od dogovora udeleženih strank o izvrševanju obprodajnih storitev, kot so prevoz, montaža, itd..

2.4.2 Tujina

Tako kot v Sloveniji, je tudi v tujini distribucija pohištva v domeni trgovcev s pohištvom. Za nekaj evropskih držav v Tabeli 1 navajam največje trgovce po ustvarjenem prihodku v letu 1998.

Tabela 1: Trgovci s pohištvom z največjim obsegom prodaje v posameznih evropskih državah v letu 1998 ter obseg prodaje v istem letu v mio €:

Država Kazalec	Italija	Avstrija	Francija	Nemčija	Belgija
Največja Trgovska podjetja	Mercatone Uno 59	KIKA 370	Conorama S.A. 1349	Begros 3564	IKEA Belgia 486
	IKEA Italia 58	Leiner 300	S. A. But International 806	V. M. E. 2547	Kerckhof 29
	Bergamin 58	Michelfett 151	IKEA France 589	Atlas 1884	Crack 22
	Casakit 33	IKEA Austria 150	MOBILIER Europeen 491	GFM 1677	SEDIA Center 21
Njihov tržni delež na celotnem trgu	n. p.	38,0 %	n. p.	30,2 %	10,5 %

Vir: Henigman, 2000, str. 36-39.

Iz Tabele 1 je razvidno, da v posameznih državah obstajajo velike razlike glede koncentracije trgovskih podjetij, njihove velikosti in tržnega deleža posameznih trgovcev.

Pohištveni proizvodi slovenskih proizvajalcev se v tujini največkrat pojavljajo pod tujo blagovno znamko. Odnos proizvajalca s kupcem temelji na pogodbeni proizvodnji. Tuj kupec (to je lahko proizvodno ali trgovsko podjetje pri slovenskem proizvajalcu ob predložitvi načrtov ali skupnem načrtovanju) poda naročilo za proizvodnjo določene serije proizvodov (ustni vir). Tuj partner tako lahko prevzema več funkcij, kot so npr. razvoj, distribucija, servisiranje, od tega pa je odvisna tudi višina pribitka na proizvodno ceno slovenskega proizvajalca. Kljub nizkim dobičkom tak način poslovanja zagotavlja prihodke in naročila, ki so dobrodošla ob skromni izkoriščenosti zmogljivosti nekaterih slovenskih proizvajalcev.

Prodaja tujim proizvajalcem, trgovskim verigam ali uporabnikom (hoteli) je močno povezana z medsebojnim poznavanjem in zaupanjem, zato proizvajalci nimajo večjih težav pri vstopu v trgovsko podjetje svojega nacionalnega območja. Vstop podjetij na tuje trge pa močno otežujejo številne okoliščine-kulturne razlike, jezikovne prepreke, nepoznavanje trga oz. visoki stroški spoznavanja trga, neustreznost prodajnih kadrov ter drugo.

Podjetja na tuje trge zato prodajajo s pomočjo agentov, ki se ukvarjajo s posredovanjem med proizvajalci in trgovci. So dobri poznavalci specifičnega prostora, navad in tržnih zakonitosti in so kot predstavnštva podjetij v tujini, vsak posamezen agent pa seveda lahko sodeluje z več podjetji. Slovenska podjetja so bila v preteklosti uspešna pri izvozu v Ameriko, saj so izseljeni Slovenci onkraj luže predstavljali vmesni člen. Za svojo storitev agenti zaračunajo provizijo, ki se ponavadi giblje med 2 in 3 % prodajne vrednosti (ustni vir). V Sloveniji sta bili v preteklosti dve podjetji z lastnimi predstavnštvoma v tujini, to sta Slovenijales in Lesnina, ki sta uspešno posredovali pri prodaji slovenskih proizvodov tujim trgovskim družbam. Poznan je tudi agent slovenskega rodu na ameriškem trgu, ki je bil pri prodaji še posebno uspešen (Verk, 2000, str. 163-166). Agenti so lahko posamezniki ali podjetja s 5-8 zaposlenimi, ki se ukvarjajo s posredovanjem (ustni vir). Ključni moment je stik, ki ga agent naveže med proizvajalcem in trgovskimi podjetji in ustvari medsebojno zaupanje vpletenih strank. Kasneje prisotnost agenta ni več nujno potrebna, oziroma se podjetja poskušajo izogniti plačevanju provizije, vendar pa je to odvisno od specifične situacije. Večja tuja podjetja z zadostnimi sredstvi imajo lastna predstavnštva v tujini, za manjša podjetja pa je ob medsebojni nepovezanosti ta strošek prevelik.

Prostor, kjer se proizvajalci, trgovci, agenti ter drugi udeleženci obravnavane panoge medsebojno srečujejo, spoznavajo in dogovarjajo o sodelovanju, so pohištveni saloni širom sveta. Ti so zelo pomemben element prodajnih naporov. V **Prilogi 8** je podan pregled nad pohištvenimi sejmskimi prireditvami širom Evrope v letu 2004, ki se sicer praviloma odvijajo enkrat letno.

Končni uporabniki kot neposredni kupci se pojavljajo v dveh oblikah - kot fizične ali pravne osebe. Večina podjetij možnost neposredne prodaje nudi v okviru razstavno-prodajnega salona na lokaciji podjetja. Druga možnost je vzpostavitev lastne prodajne mreže, o čemer sem že razpravljal. Ne glede na to, pa pomembnejši del neposredne prodaje predstavlja prodaja pohištva za poslovne prostore (hoteli, šole in podobno). V primerih opremljanja večjih kompleksov kupec uporabnik (lahko tudi inženiring podjetje) ponavadi objavi razpis, na podlagi prispelih ponudb pa

se nato odloči za izvajalca. Pogosto je ključni dejavnik dober glas oz. priporočilo iz podjetja, ki je že imelo uspešno nabavno izkušnjo z določenim proizvajalcem in ga nato priporoči osebi, ki je zadolžena za nakup opreme nekega poslovnega objekta. Nadalje pogajanja potekajo med kupcem in proizvajalcem, ki se dogovorita o izvedbi naročila.

2.4.3 Povzetek

Slovenska podjetja imajo dolgoletne izkušnje pri poslovanju s kupci iz najrazličnejših geografskih območij in relativno dobro poznajo značilnosti posameznih skupin kupcev širom sveta. Majhnost slovenskih podjetij v primerjavi s svetovnimi velikani in nezadostna medsebojna povezanost pa je razlog za nizko pogajalsko moč pri poslovanju s kupci oz. trgovci s pohištvom.

Velike trgovske verige z razstavnimi saloni s pohištvom so zelo močna sila. IKEA predstavlja močan vir cenovne konkurence, proizvodnja pohištva za to trgovsko multinacionalko pa omogoča le minimalne dobičke. Za panogo distribucije pohištva na splošno velja, da je bolj koncentrirana kot panoga proizvodnje pohištva. Proizvodi proizvajalcev so precej nediferencirani, hkrati pa imajo kupci skoraj popolne informacije o proizvodnih stroških, kar še povečuje možnosti za medsebojno izigravanje proizvajalcev.

Pogajalsko moč proizvajalcev pohištva pri poslovanju s kupci - trgovci s pohištvom ocenjujem kot nizko. V prihodnosti bo uspešnost podjetij pri poslovanju s trgovci odvisna od diferenciranosti njihovih proizvodov ter uspešnosti aktivnega oglaševanja z namenom vplivanja na končne uporabnike, da bodo ti pri trgovcih "zahtevali" proizvode priljubljene blagovne znamke. Možnosti za destabiliziranje pogajalske moči trgovcev se ponujajo z razvojem elektronskih oblik komuniciranja, od samih proizvajalcev pa je odvisno, v kolikšni meri bodo to znali in uspeli izkoristiti.

2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji so v panogi proizvodnje pohištva zelo pomemben člen, saj strošek blaga, materiala in storitev v povprečju predstavlja 50-60 % vseh poslovnih odhodkov podjetja. Od tega v povprečju tri četrtine predstavlja strošek materiala. Dodatnih 25-30 % predstavljajo stroški dela, okoli 10 % pa predstavljajo stroški amortizacije in odpisi obratnih sredstev (GV IN, 2004). Podjetja v obravnavani panogi nabavljajo zelo različne materiale in polproizvode - odvisno od vrste proizvodov, ki jih proizvajajo. V nadaljevanju bom opisal skupine dobaviteljev glavnih materialov.

2.5.1 Dobavitelji iz panog predelave lesa

Panoga proizvodnje pohištva je najmočnejše povezana prav s skupinami dobaviteljev iz panog predelave lesa, od katerih nabavljajo naslednje materiale: hlodovina in žagan les, vezane plošče, iverne in vlaknene plošče ter furnir.

HLODOVINA IN ŽAGAN LES

Potrebe po hlodovini ali žaganemu lesu se pojavljajo v tistih podjetjih proizvodnje pohištva, ki se ukvarjajo z obdelavo in predelavo masivnega lesa v proizvode. Iz masivnega lesa je večina kosovnega pohištva (stoli, mize) ter pohištvene garniture višjega cenovnega razreda iz masivnega lesa. V tem primeru imajo podjetja lahko lasten žagarski obrat, kar pomeni, da nabavljajo hlodovino, druga možnost pa je, da nabavljajo žagan les ali masivne polproizvode.

Podjetja v Sloveniji, ki se ukvarjajo s proizvodnjo tovrstnih proizvodov, imajo ponavadi tudi lastne žagarske obrate. V začetkih njihovega delovanja je bilo prav razžagovanje lesa njihova osnovna dejavnost, kasneje pa so se začeli ukvarjati z izdelavo končnih proizvodov. Nekatera podjetja so te obrate ohranila do danes in jih tudi razvijala po najboljši moči.

Podjetja hlodovino (gre za hlodovino A kvalitete) v večini primerov nabavljajo na domačem trgu od gozdnih gospodarstev, kot tudi manjših podjetij, ki se ukvarjajo s sečnjo lesa. Transportni stroški hlodovine so v primeru nabave iz oddaljenih krajev zelo visoki in prav to je razlog za nabavo od domačih ponudnikov. Specialne vrste lesa, ki ne rastejo v slovenskih gozdovih, podjetja nabavljajo iz tujine (npr. les akacije iz Madžarske). Manjši delež nabave masivnega lesa predstavlja nabava razrezane, že primerno osušene hlodovine, ki jo nabavljajo predvsem podjetja, ki nimajo lastne žage in sušilnice za les. Ponudba kvalitetne hlodovine na slovenskem trgu je zadostna, raven cen pa ni višja od ravni v drugih evropskih državah. Gozdarska panoga kot dobavitelj velik delež lesa dobavi papirni panogi in panogi predelave lesa, vendar omenjenima panogama visoka kvaliteta lesa ni pomembna.

V Sloveniji predstavlja poseben problem razdrobljenost žagarskih obratov. Njihova velikost v primerjavi z žagarskimi obrati na severu Evrope je zelo majhna. Število majhnih samostojnih žagarskih obratov v Sloveniji se je po osamosvojitvi le še povečevalo. Pri nas niso nastajali veliki proizvodni kompleksi, temveč majhne žage. Po obsegu proizvodnje na žagarski obrat zaostajajo za obrati v razvitih državah, zato ne morejo izrabiti prednosti, ki jih lahko prinašajo učinki ekonomij obsega. Težava je tudi v tehnološkem zaostajanju, saj manjši obrati ne morejo tako hitro slediti spremembam, kakor veliki. Mali žagarski obrati lahko proizvajajo žagan les za lokalne porabnike; obdelava zanje je manj zahtevna, prednost pa imajo zaradi nizkih transportnih stroškov hlodovine in izdelkov. Nastop na tujih trgih jim onemogočata tehnološka opremljenost in tudi oblika organiziranosti (Kovač, 2003, str. 35).

V razvitem svetu se število žagarskih obratov zmanjšuje, močno pa se povečuje produktivnost tistih, ki obstanejo. V obratih se uveljavlja računalniška tehnologija, ki omogoča večji izkoristek lesa in zniževanje stroškov. Žagarski obrati poglobljajo svoj proizvodni program z dodatno obdelavo lesa vse do namenskih, dimenzionalno natančno obdelanih polizdelkov, posušenih do tiste vsebnosti vlage, ki jo zahteva končni izdelek. Najvidnejši primer združevanja je žagarski obrat Stora Enso, ki je nastal z združitvijo podjetij Enso iz Finske, podjetja Schweighof iz Avstrije ter Store iz Švedske. Proizvodnja poteka na Finskem, Švedskem, v Avstriji in na Češkem (Kovač, 2003, str. 19).

Češka, Poljska, Slovaška in Romunija prispevajo približno četrtno žaganega lesa, proizvedenega v Evropi. Obseg proizvodnje presega tistega v baltskih državah. Vsaka od teh držav je leta 2000 izvozila od 0,8 do 1,7 milijona m³ žaganega lesa. Pred njimi so le Švedska, Finska, Rusija in Avstrija. Obseg proizvodnje žaganega lesa v vzhodni Evropi narašča najbolj na Češkem (16 % na letni ravni) in v Romuniji (13 % na letni ravni). Posebno pozornost zasluži Slovaška, katere izvoz žaganega lesa se je leta 2000 v primerjavi z letom 1999 povečal za skoraj 50 %, tako da je znašal 1 milijon m³. V teh državah je prisotna rast domačega povpraševanja po žaganem lesu, vendar je razvoj žagarstva odvisen predvsem od stopnje rasti izvoza (Kovač, 2003, str. 25).

PLOŠČE IZ LESNIH TVORIV - Iverne in vlaknene plošče

Plošče iz lesnih tvoriv so poleg masivnega lesa glavni material pri proizvodnji pohištva. Kot sem že omenil, je prišlo v sredini prejšnjega stoletja do množične uporabe ivernih plošč, ki se je iz leta v leto povečevala. **Iverne plošče** so s posebnimi lepili (smolami) v trdno strukturo zlepljeni iveri (majhni delci lesnih ostankov - vejevja in lesa, med katerimi prevladuje delež lesa iglavcev), ki so nato razrezane na primerne debeline. Sama struktura ivernih plošč ne dopušča oblikovanja le teh v nepravilne oblike, možen je le raven odrez teh plošč. Uporablja se jih kot ploskve pri različnih pohištvenih proizvodih, za kar so se pokazale nadvse primerne, saj se ne krivijo. Z izrazom surove iverne plošče označujemo površinsko neobdelane iverne plošče. Za potrebe proizvodnje pohištva se plošče oplemeniti z melaminsko folijo ali furnirjem (ustni vir).

Z leti je prišlo do razvoja **vlaknenih plošč**, ki imajo boljše lastnosti kot iverne plošče in so bližnji nadomestek masivnemu lesu in vezanim ploščam, saj so primerne tudi za rezkanje in oblikovanje nepravilnih oblik. Obstaja več tipov vlaknenih plošč, ki se v osnovi razlikujejo glede na gostoto in odpornost na različne pogoje (MDF, MDI, OSB, HDI), pri proizvodnji pohištva pa se največ uporabljajo prav vlaknene plošče tipa MDF. Tako kot iverne plošče so tudi vlaknene plošče izdelane iz velikega števila delcev, le da so ti pri MDF ploščah mnogo manjši. So sicer dražje in ne predstavljajo neposrednega nadomestka ivernim ploščam, pač pa masivnemu lesu, saj je prav možnost oblikovanja v različne forme ta material postavilo ob bok masivnemu lesu. Vlaknene plošče se uporabljajo še v panogi stavbnega pohištva, gradbeništvu, panogi akustičnih aparatov, igrač, reklamnih panojev, v panogi gospodinjskih aparatov, prevoznih sredstev in podobnem (Božič, 2002, str. 28).

V Sloveniji deluje eno večje podjetje (Tovarna ivernih plošč Lesna Otiški Vrh, v lasti skupine Prevent), ki se ukvarja s proizvodnjo surovih in oplemenitenih ivernih plošč. V podjetju Glin-TIP-Brest, ki je v lastništvu podjetja Brest, d.o.o., proizvajajo samo surove oplemenitene plošče, ki jih nato oplemenitijo v podjetju Gorenje-Glin, vendar pa večino proizvedenih in oplemenitenih plošč teh dveh podjetij porabijo v matičnih podjetjih. Za plemenitenje plošč podjetja folijo nabavljajo v tujini, v podjetjih Lesonit Ilirska Bistrica in Melamin, d.d., Kočevje pa to folijo impregnirajo s smolo. Približno polovico ivernih plošč, proizvedenih v Sloveniji, izvozijo v tujino, drugo polovico pa prodajo na domačem trgu (ustni vir). Večji neposredni kupci so proizvajalci pohištva, manjša podjetja pa manjše količine ivernih plošč nabavljajo v specializiranih trgovinah.

Slovenski proizvajalci pohištva ponavadi nabavljajo že oplemenitene iverne plošče. Nekatera podjetja iverne plošče nabavljajo od domačih proizvajalcev, nekatera pa od tujih podjetij iz sosednjih, bližnjih držav (Italije in Avstrije), kajti tudi iverne plošče so precej občutljive na rast transportnih stroškov z večjo oddaljenostjo od vira nabave.

Največja evropska proizvajalka ivernih plošč je Nemčija, ki izdelava kar 30 % vseh ivernih plošč v Evropi. Sledijo ji Francija, Italija, Belgija, Poljska, Španija, Velika Britanija in Turčija (Kovač, 2003, str. 10).

Podjetje Egger je med večjimi proizvajalci ivernih plošč v osrednjem delu Evrope. Tako Egger, kot tudi druga večja podjetja v tujini, ki se ukvarjajo s predelavo lesa v različne polproizvode za nadaljno proizvodnjo, delujejo kot skupine podjetij, ki proizvajajo različne medsebojno povezujoče se proizvode, med njimi pa so običajno tudi končni pohištveni proizvodi.

Podobna je tudi italijanska grupacija Fantoni, ki je leta 1998 postala večinski lastnik podjetja Lesonit Ilirska Bistrica (edini proizvajalec vlaknenih plošč v Sloveniji, ki proizvaja tudi vezane plošče in polproizvode za proizvodnjo stolov in je med prvimi v Evropi začel proizvajati vlaknene plošče). Prvi v Evropi je bil prav kasnejši kupec Lesonita, Fantoni S.P.A. iz Italije. Lesonit 95 % svoje proizvodnje izvozi, od tega 30 odstotkov v Italijo, 50 v Nemčijo, 20 odstotkov pa na Švedsko, Finsko, Norveško in v države Beneluksa skupaj. Začeli so izvažati tudi na Kitajsko in na Japonsko (Božič, 2002, str. 28).

Od leta 1990 do leta 2000 se je poraba vlaknenih plošč v Evropi povečala za 400 %, kar kaže na obsežen prodor vlaknenih plošč na vsa področja uporabe. Tako znaša povprečna letna stopnja rasti prodaje 17 % in kaže, da so vlaknene plošče še vedno v fazi rasti na krivulji življenjskega ciklusa. Med največjimi porabniki vlaknenih plošč je Nemčija, ki porabi kar 24,4 % vseh v Evropi porabljenih vlaknenih plošč. Sledijo ji Velika Britanija (13 %), Italija (10,5 %) in Španija (9,3 %) (Zore, 2000, str. 27).

Slovenski dobavitelji, ki za svoje proizvode kot glavno surovino uporabljajo lesno biomaso, so soočeni s problemom, saj nacionalni program energetske izrabe biomase in operativni program za

obdobje 2001-2004 (MOP 2001), ne upošteva vpliva porabe te surovine za poslovanje teh podjetij (Lah, 2004, str. 19).

V sredini 90-ih let so na Wilhelm-Klauditz inštitutu v Braunschweigu razvili hidrolizni postopek za ponovno uporabo ivernih in vlaknenih plošč iz odpadnega pohištva pri proizvodnji novih plošč (Slovník, 2002, str. 33). Nekateri evropski proizvajalci plošč iz lesnih tvoriv po tem postopku uspešno reciklirajo odpadno pohištvo.

VEZANE PLOŠČE, MIZARSKE PLOŠČE

Vezane plošče so pod pritiskom zlepljene iz tanjših slojev masivnega lesa, takšno večslojno lepljenje pa preprečuje krivljenje lesa. Vezane plošče se v največji meri uporabljajo pri proizvodnji kosovnega pohištva, uporaba pri proizvodnji pohištvenih garnitur pa je vezana na proizvode višjega cenovnega razreda. So delni nadomestek ploščam iz lesnih tvoriv, njihova cena in druge lastnosti pa usmerjajo njihovo uporabo k proizvodom višjega cenovnega razreda.

V Sloveniji delujeta dva večja proizvajalca vezanih plošč, to sta podjetji Javor Vezan Les in Novoles. Leta 1996 je bilo v Sloveniji izdelanih 17.000 m³ vezanih plošč, leta 1998 pa že 32.000 m³. Slovenija je manjša proizvajalka vezanih plošč. Njen obseg proizvodnje je primerljiv z obsegom proizvodnje v Bosni, Grčiji, Litvi in na Slovaškem (Zore, 2000, str. 20).

Po podatkih Nicole Renija, predsednika evropskega združenja proizvajalcev vezanih plošč, je v Evropi proizvodnja vezanih in letvenih plošč v letu 2002 znašala 4 mio m³, kar je 1,4 % povečanje glede na prejšnje leto. V zadnjih desetih letih je proizvodnja narasla za 32 %. Največja evropska proizvajalka ostaja Finska s 36 % deležem (1,2 mio m³), pomemben proizvajalec je tudi Rusija s 400.000 m³ proizvodnje. Največje tržišče z letno porabo 1,3 mio m³, je Velika Britanija. V zadnjem času se povečuje tudi uvoz v Evropo. Tako je npr. 2800 % povečanje uvoza kitajskih vezanih plošč iz lesa akume (imenovan tudi mehki mahagonij) doobro zamajalo evropsko tržišče (Bajt et al., 2004, str. 9).

FURNIR TER DRUGI PAPIRJI ZA OPLEMENITENJE PLOŠČ IZ LESNIH TVORIV

Furnir se v proizvodnji pohištva uporablja za oplemenitenje ivernih in vlaknenih plošč. Na podlago se prilepi pod določenim pritiskom, zatem pa je potrebno površino še dokončno obdelati (brušenje in lakiranje). Njegovo ceno in zahtevnost obdelave lahko prenesejo le proizvodi z višjo ravniyo cene. Na območju Slovenije se proizvajajo furnirji iz domačih vrst lesa, največji proizvajalec je podjetje Javor, furnirje iz drugih vrst lesa, katerih drevesa ne rastejo v Sloveniji, pa podjetja nabavljajo iz tujine.

Nadomestek furnirja pri plemenitenu plošč iz lesnih tvoriv so z melaminsko smolo impregnirani papirji, ki se pod določenim pritiskom nanesejo na željeno površino. Melaminska smola na

notranji strani papirja le-tega zlepi z obdelovancem, na zunanji (vidni) strani plošče pa se smola spremeni v laku podobno strukturo, ki že pomeni dokončno površinsko obdelano površino.

Dne 19. 11. 2003 je po inicijativi Evropske konfederacije lesnopredelovalnih panog (v nadaljevanju CEI-Bois) v Bruslju potekala konferenca, katere tema razpravljanj je bil program "Roadmap 2010 for the European Woodworking Industries". To je program aktivnosti, katerega povezovalc je CEI-Bois, vključuje pa predstavnike lesnopredelovalnih panog in drugih udeležencev. Vizija in cilj programa do leta 2010 je, da proizvodi na osnovi lesa postanejo vodilni material v gradbeništvu in opremi notranjih prostorov. Temeljna misel je promoviranje lesa kot obnovljivega vira in posledično združljivega z načelom sonaravnega razvoja. Predsednik CEI-Bois je poudaril, da bo cilj mogoče doseči le ob skupnem nastopanju celotnega evropskega sektorja lesne predelave, z uporabo običajnih sporočil in izvedbo skupnih promocijskih akcij (Potočnik, 2004, str. 88).

2.5.2 Drugi dobavitelji

Preko nabave različnih premazov in lepil je panoga proizvodnje pohištva povezana s kemično panogo. Nabava od te skupine dobaviteljev vrednostno predstavlja manjši delež kot nabava od že obravnavanih skupin dobaviteljev, v povprečju pa zavzema približno 10 % vrednosti vseh nabav. Helios, Melamin, Color, Mitol so nekatera večja slovenska podjetja, ki jih lahko uvrstimo v to panogo, iz tujine pa jim konkurirajo predvsem globalna podjetja, kot so npr. AKZO, Becker-Acroma, Ilva-Milesi in Arch, ki spadajo med največje proizvajalce premazov in skupaj zavzemajo približno 65 % tržni delež svetovnega trga pri prodaji premazov. Rast trga je ocenjena na 1,5 % na letnem nivoju (Ferran, 2004, str. 23). V proizvodnem programu kemičnih podjetij proizvodi za lesno panogo predstavljajo okoli desetino celotnega programa. Za kemično panogo je tako v Sloveniji kot v svetu, značilna visoka koncentracija, kajti potrebna so velika sredstva za vlaganje v razvoj, ki so možna le v podjetjih z večjim obsegom proizvodnje. Podjetja na splošno poslujejo uspešno.

Kakor tudi na drugih področjih, je glavni vir sprememb proizvodov te skupine dobaviteljev v zagotavljanju ekološke ustreznosti proizvodov. Direktiva o omejevanju hlapnih organskih snovi (VOC) se namreč nanaša prav na to področje. Proizvajalci pohištva tako sodelujejo pri razvoju lakov na vodni osnovi tudi v okviru Slovenskega lesnopredelovalnega grozda, kjer je podjetje Helios eden izmed ustanovnih članov. Vendar pa je cena premazov na vodni osnovi precej višja od klasičnih, kar omejuje njihovo uporabo pri proizvodnji pohištva.

Dobavitelji pohištvenega okovja v povprečju ne predstavljajo več kot 5 % vrednosti vsega nabavljenega materiala (Outlook, 2004). Največja uporaba je pri proizvodnji različnih vrst omar, še posebej pri proizvodnji kuhinjskih garnitur. Panoga proizvodnje pohištvenega okovja je bolj koncentrirana kot panoga proizvodnje pohištva. V tej panogi deluje tudi slovensko podjetje Lama Dekani, d.d.. Podjetje Lama je specializirano za proizvodnjo odmičnih spon in v tem segmentu zavzema približno 3 % tržni delež svetovne proizvodnje. Na slovenskem trgu sodeluje s podjetji:

Alpes, Gorenje, Garant, Glin, Krasoprema, Metalimpex (Hmeljak, 2002, str. 14). Proizvodi Lame spadajo v srednji cenovni razred, obstajata pa tudi višji in nižji cenovni razred, v slednjem nastopajo predvsem podjetja iz Daljnega vzhoda.

Poznani svetovni proizvajalci pohištvenega okovja so še: F&GV, Ferrari, System Holz, Stamm, TM iz Italije ter španski Indaux, katerih proizvodi so medsebojno zelo podobni (Hmeljak, 2002, str. 23). Poznane so še naslednje blagovne znamke: Hettich, Salice, Blum, Grass, SH, Danco, Samet ter nekaj podjetij na Daljnem vzhodu, ki pokrivajo predvsem tamkajšnje tržišče.

Proizvajalci pohištva neradi menjajo dobavitelje okovja. Zamenjava je možna ob zagonu nove linije, zamenjava na obstoječih elementih predstavlja težavo zaradi zahtevane 100 % zamenljivosti lastnosti in mer okovja, zato predstavlja precejšen strošek. Za pohištvena podjetja sta najpomembnejša dejavnika nakupa točnost dobav in kvaliteta, cena pa igra manjšo, a še vedno pomembno vlogo. Velikoserijski proizvajalci pohištva želijo imeti hkratno možnost nakupa ustreznih strojev za strojno vgradnjo okovja, zato večji proizvajalci okovja hkrati razvijajo tudi to področje.

Večja pohištvena podjetja so glavni kupci okovja, kupujejo ga za svoje potrebe in za potrebe svojih kooperantov, lahko tudi za tretja podjetja. Obrtniki in manjši proizvajalci pa manjše količine nabavljajo v specializiranih trgovinah. Večji proizvajalci okovja na tujih trgih prodajajo preko posrednikov z lastnim skladiščem.

Proizvajalci pohištva v procesu proizvodnje porabljajo električno in toplotno energijo. Električno energijo nabavljajo na prostem trgu, močnejše pogajalsko izhodišče pa jim je bilo onemogočeno zaradi monopolizacije sistema električne distribucije v Sloveniji. Cene energije v državah EU so precej visoke, in so za 100 % višje kot v Kanadi, 25-30 % višje kot v ZDA in Južni Ameriki in za 1% višje kot v večini azijskih držav (Input Factors, 2004).

Toplotno energijo za potrebe ogrevanja in druge potrebe pridobivajo iz lesnih ostankov (biomase), ki jih kurijo v visokotlačnih kurilnih napravah z visokim izkoristkom. Posodobljanje kurilnih naprav zaradi potrebnega doseganja ekoloških standardov, postavljenih s strani EU je v bližnji preteklosti v podjetjih zahtevalo izdatne investicije, v nekaterih podjetjih pa je urejanje te problematike v teku ali pa jih še čaka v bližnji prihodnosti.

Tekstil, steklo in plastika so materiali, ki tako z vrednostnega kot količinskega obsega niso ključnega pomena v nabavi podjetij v obravnavani panogi. Obseg uporabe teh materialov se med podjetji razlikuje, v povprečju pa v panogi proizvodnje lesenega pohištva ne predstavljajo pomembnejšega deleža znotraj celotne nabave, zato njihovih dobaviteljev ne bom podrobneje obravnaval.

Kvalitetna embalaža je pogoj za varen transport proizvodov in le ob ustreznem embaliranju proizvodov je proizvod končnemu uporabniku mogoče dostaviti nepoškodovan. V podjetjih

proizvode obložijo s prepognjenimi ploščami iz valovitega kartona, ki so različnih dimenzij. Podjetje Valkarton iz Logatca je največje podjetje v Sloveniji, ki se ukvarja s proizvodnjo valovitega kartona in prav omenjeno podjetje dobavlja na primerne dimenzije razrezane kartone večini proizvajalcev pohištva (ustni vir). Sicer pa embalaža lahko predstavlja relativno visok delež v stroškovni ceni proizvoda, še posebej, če je vsak element ovit v svoj kartonski ovoj. Zato poskušajo podjetja več elementov oviti s skupnim kartonom in tako doseči pomembne prihranke.

2.5.3 Dobavitelji strojev in naprav

Stroji in naprave so eden najpomembnejših delov v poslovanju podjetij proizvodnje pohištva. Podjetja stroje in naprave nabavljajo predvsem od tujih podjetij, ki so specializirana za proizvodnjo lesnoobdelovalnih strojev. Posamezna podjetja so specializirana za razvoj in izdelovanje specifičnih tipov strojev, ki služijo obdelavi posameznega dela proizvodnega procesa. Podjetja glede na svoje potrebe nabavljajo stroje in naprave za sušenje lesa, formatne in tračne žagalne stroje, CNC večnamenske obdelovalne centre, rezkalne stroje, skobelne stroje, stroje za robno lepljenje, stiskalnice za lepljenje, stroje za brušenje, lakirne naprave, podajalne in transportne naprave ter druge. Obstaja veliko število podjetij, ki proizvajajo stroje za posamezna področja serijske proizvodnje, nekatera med njimi pa so združena v skupino podjetij pod krovnim imenom in tako ponujajo celovite rešitve za večji del proizvodnega procesa, npr. za celotno linijo za proizvodnjo ploskovnega pohištva. Proizvajalci strojne opreme so v Sloveniji zastopani preko posameznih podjetij, ki zastopajo njihov program in kupcem nudijo inženirsko pomoč. Zastopniki ponavadi zastopajo več različnih proizvajalcev strojev in tako pokrivajo vse faze proizvodnega procesa. Nekatera podjetja v Sloveniji, ki ponujajo posamezne stroje, so naslednja: KTP, Lesnina Inženiring, Techno Trade, Lestroj in drugi, ki imajo v svojem prodajnem programu stroje in naprave svetovno znanih proizvajalcev, kot so: Homag, Weinig AG, WEEK Venture, Balestrini, Altendorf, Buselato, SCM Group, Katres, Cefta ter drugi.

Proizvajalci strojev in naprav veliko sredstev usmerjajo v izboljšave in razvoj, kajti to je glavni element razlikovanja proizvodov med podjetji. Razvoj je usmerjen v izpopolnjevanje tehnologije kontrole in višanje obdelovalnih hitrosti. Vedno več je zanimanja za CNC obdelovalne centre, ki ponujajo možnost maloserijske proizvodnje ob veliki fleksibilnosti (Glušič, 2003, str. 16-17). Tudi v panogi proizvodnje lesnoobdelovalnih strojev večji akterji nastopajo kot grupacije združenih podjetij, kjer posamezna podjetja pokrivajo ožja področja. Zaradi visoke tehnologije (računalniško vodena proizvodnja) strojev in naprav ima inženirska pomoč pri vgrajevanju strojev v proizvodni proces pomembno vlogo pri nakupnih odločitvah. Upravljanje strojev posameznih proizvajalcev se delno razlikuje, zato podjetja težijo k sodelovanju z enim ponudnikom, ki obvladuje to področje.

2.5.4 Delovna sila

Obravnavano panogo lahko označimo kot delovno intenzivno panogo. V Sloveniji je bilo leta 2002 v skupini pohištvo (36.1) zaposlenih 10.667 oseb (Mrak, 2003, str. 34-35). V povprečju

panoge ima kar 82 % vseh zaposlenih dokončano triletno šolo ali nižjo stopnjo izobrazbe (Kropivšek, 2001, str. 121). Na ravni panoge znaša povprečna bruto plača v skupini proizvajalcev pohištva 70% povprečne slovenske bruto plače.

Ponudba ustrezne delovne sile je vsekakor omejena. Slovenska podjetja so geografsko razpršena po celi Sloveniji, eden od razlogov za to pa je prav omejena ponudba delovne sile. Na nekaterih območjih Slovenije obstoječa podjetja že čutijo pomanjkanje zanimanja nezaposlenih za prosta delovna mesta (Primorska regija). Vzrok za to je relativno nizek osebni dohodek, ki zaposlenim pripada po kolektivni pogodbi. V nekaterih podjetjih ta problem rešujejo z zaposlovanjem delavcev iz republik bivše Jugoslavije (ustni vir).

V nekaterih, predvsem manjših podjetjih, imajo alternativne plačne sisteme, ki temeljijo na plačilu po učinku oz. normi. V teh podjetjih po mojih podatkih nimajo težav s pridobivanjem ustrezne delovne sile, saj so plače zaposlenih neprimerno višje.

2.5.5 Povzetek

V večini skupin dobaviteljev, ki sem jih obravnaval, je prisotna visoka koncentracija. Podjetja, ki so specializirana za posamezna področja poslovanja, se združujejo v skupine in tako dosegajo pomembne učinke. Večina vhodnih materialov, ki jih obravnavani panogi dobavljajo posamezni dobavitelji, je vsaj delno diferencirana, na kar kažejo relativno visoki stroški zamenjave posameznih dobaviteljev. V nekaterih skupinah dobaviteljev, predvsem panogi predelave lesa, so podjetja integrirana naprej in proizvajajo tudi pohištvene proizvode, vendar pa zaenkrat ne predstavljajo resnejše grožnje podjetjem iz obravnavane panoge.

Vlakenne plošče lahko izpostavim kot material, ki na nekaterih področjih uspešno nadomešča masivni les, njegova poraba pa je v stalnem porastu.

Za podjetja na območju Slovenije lahko v prihodnosti pričakujemo intenzivnejše sodelovanje s tujimi dobavitelji iz sosednjih držav, saj je z vstopom v EU in ukinitvijo kontrolnih mehanizmov na meji postopek nabave močno poenostavljen.

Pogajalska moč posameznih skupin dobaviteljev naproti proizvajalcem pohištva je visoka, v prihodnosti pa je zaradi medsebojnega povezovanja podjetij v teh panogah pričakovati še nadaljno povečevanje njihove pogajalske moči. Zato bodo v prihodnosti tudi proizvajalci pohištva primorani v medsebojno združevanje v podobne skupine ali celo grozde.

SKLEP

Z analizo konkurenčnega ustroja panoge proizvodnje lesenega pohištva sem poskušal predstaviti značilnosti ožjega okolja, v katerem delujejo podjetja obravnavane panoge.

Tekom analize sem spoznal, da znotraj panoge obstaja mnogo različnih področij, na katera so posamezna podjetja usmerjena v okviru svojega poslovanja. V tako široko definirani panogi deluje veliko število podjetij - od velikih podjetij, združenih v skupine, ki pokrivajo velike trge, do manjših, ki pokrivajo posamezne niše. Vstopne ovire za potencialne novince so v primerjavi z drugimi panogami relativno nizke. Dostop do najnovejše tehnologije (proizvodne opreme ter strojev), surovin in materialov ni oviran s strani obstoječih podjetij, ravno tako vladna politika, kakor tudi ne bojazen pred morebitnimi povračilnimi ukrepi uveljavljenih konkurentov na vstop novincev nimajo odločujočega vpliva. Te značilnosti so prispevale k razmahu proizvodnje pohištva v deželah z nižjo ceno delovne sile (Azija, J Amerika, V Evropa). Vodilna svetovna podjetja so hitro reagirala s selitvijo nekaterih proizvodnih operacij v te dežele. Nestabilne razmere v panogi dovolj prilagodljiva podjetja izrabljajo v svojo korist, manj prilagodljiva podjetja pa se soočajo s težavami.

Za uspešno nastopanje na mednarodnih trgih je potreben večji poslovni sistem (struktura) kot le posamezno podjetje. O tem priča preko 44 grozdov proizvodnje pohištva širom sveta. Tudi za podjetja na območju Slovenije velja, da bodo morala združevati svoja znanja in sredstva, morda tudi s podjetji izven Slovenije, če bodo želela konkurenčno nastopati na globalnem trgu. V prihodnosti lahko pričakujemo povečevanje intenzivnosti konkurence na vseh trgih, eden izmed vzrokov za to pa so tudi relativno visoke izstopne ovire.

Z vstopom podjetij iz dežel z nizko ceno delovne sile na trge večjih obsegov (ZDA, EU) je že prišlo do delnega umikanja slovenskih podjetij iz teh trgov. Pričakovati je preusmeritev prodajnih naporov na domači trg ter na trge JV Evrope, kjer so blagovne znamke slovenskih proizvajalcev prepoznane in cenjene, hkrati pa je ravno na teh trgih pričakovati rast povpraševanja. Nekatera podjetja se že usmerjajo na te trge, velik izziv pa bo predstavljala izgradnja ustrezne distribucijske mreže oz. vstop v obstoječe kanale distribucije, s katero bi si omogočili dostopnost svojih proizvodov in si ustvarili prednost pred proizvajalci, ki bodo na te trge poskušali vstopiti v prihodnosti.

Pričakovati je tudi povečevanje razlikovanja proizvodov, tako preko lastnosti proizvodov, kakor tudi s ponudbo obprodajnih storitev (prenos funkcije dostave in montaže proizvodov na proizvajalca). Visoke cene stanovanjskih površin bodo v ospredje postavile pohištvene proizvode, ki omogočajo racionalno izrabo stanovanjskega prostora in prav to področje bo v prihodnosti temelj oblikovalskih naporov. V obstoječe kanale distribucije je z nezadostno razlikovanimi proizvodi težko vstopiti. S proizvodom, ki je novost v svetovnem merilu in je njegove lastnosti mogoče patentno zaščititi, pa je vstop v kanale distribucije manj težaven. Za večjo uspešnost bi v podjetjih več naporov morali usmeriti v razvoj takšnih novih proizvodov za množičen trg, ki bi

bili nosilni proizvodi podjetja v smislu prepoznavnosti blagovne znamke in bi hkrati ob uspešni prodaji na svetovnem trgu podjetju omogočali maksimalno izkoriščenost zmogljivosti.

Panogo sem definiral relativno široko in v tem kontekstu nadomestnih proizvodov iz drugih panog (kovinsko, plastično pohištvo) ni pričakovati. Znotraj panoge pa lahko pričakujemo prevladovanje proizvodov, narejenih iz materialov, katerih obdelava omogoča nižjo proizvodno ceno proizvoda. V prihodnosti bodo v prednosti tista podjetja, katerih proizvodi bodo proizvedeni (stroškovno gledano) iz optimalne kombinacije materialov iz lesnih tvoriv, masivnega lesa ter drugih materialov.

V slovenskih podjetjih imajo dolgoletne izkušnje pri poslovanju s kupci iz najrazličnejših geografskih območij in relativno dobro poznajo značilnosti posameznih skupin kupcev širom sveta. Majhnost slovenskih podjetij v primerjavi s svetovnimi velikani in nezadostna medsebojna povezanost je razlog za nizko pogajalsko moč pri poslovanju s kupci oz. trgovci s pohištvom. Veliki trgovci s pohištvom so namreč zelo močna sila.

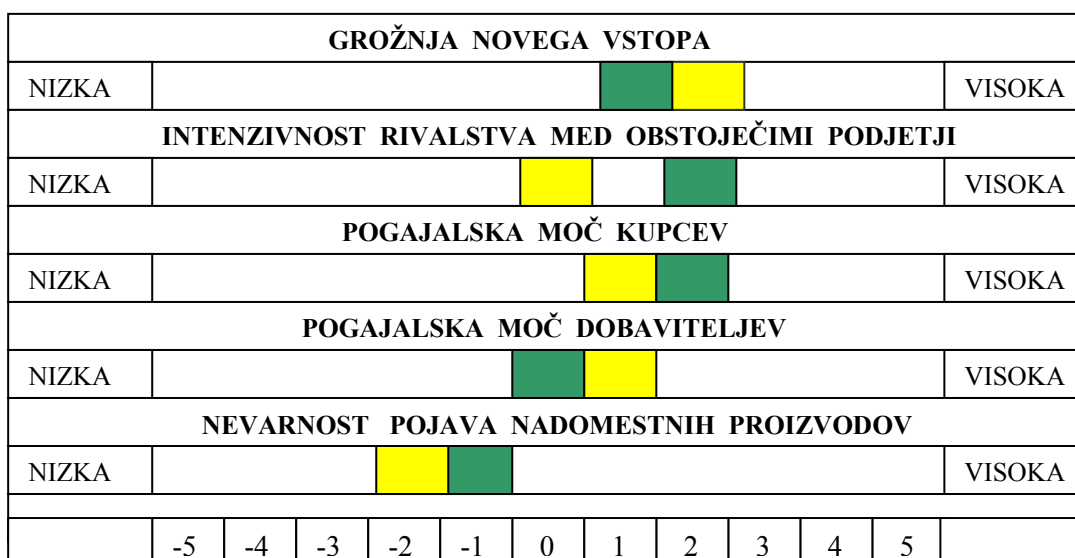
Pogajalsko moč proizvajalcev pohištva pri poslovanju s trgovci s pohištvom ocenjujem kot nizko. V prihodnosti bo uspešnost podjetij pri poslovanju s trgovci odvisna od diferenciranosti njihovih proizvodov ter uspešnosti aktivnega oglaševanja z namenom vplivanja na končne uporabnike, da bodo le ti pri trgovcih "zahtevali" proizvode priljubljene blagovne znamke. Možnosti za destabiliziranje pogajalske moči trgovcev se ponujajo z razvojem elektronskih oblik komuniciranja, od samih proizvajalcev pa je odvisno, v kolikšni meri bodo to znali in uspeli izkoristiti.

V večini skupin dobaviteljev, ki sem jih obravnaval, je prisotna visoka koncentracija. Podjetja, ki so specializirana za posamezna področja poslovanja, se združujejo v skupine in tako dosegajo pomembne učinke. Večino vhodnih materialov, ki jih obravnavani panogi dobavljajo posamezni dobavitelji, je vsaj delno diferencirana, na kar kažejo relativno visoki stroški zamenjave posameznih dobaviteljev. V nekaterih skupinah dobaviteljev, predvsem panogi predelave lesa, so podjetja integrirana naprej in proizvajajo tudi pohištvene proizvode, vendar pa zaenkrat ne predstavljajo resnejše grožnje podjetjem iz obravnavane panoge.

Pogajalska moč posameznih skupin dobaviteljev naproti proizvajalcem pohištva je visoka, v prihodnosti pa je zaradi medsebojnega povezovanja podjetij v teh panogah pričakovati še nadaljno povečevanje njihove pogajalske moči. Zato bodo v prihodnosti tudi proizvajalci pohištva primorani v intenzivnejše medsebojno združevanje v podobne skupine ali celo grozde.

Za podjetja na območju Slovenije lahko v prihodnosti pričakujemo intenzivnejše sodelovanje s tujimi dobavitelji iz sosednjih držav, saj je z vstopom v EU in ukinitvijo kontrolnih mehanizmov na meji postopek nabave močno poenostavljen.

Slika 2: Ocena jakosti sil konkurenčnega ustroja panoge proizvodnje lesenega pohištva za leto 2003 ter za leto 2007



Legenda:

= ocena za leto 2003 = ocena za leto 2007

Vir: Lastno delo, 2004.

Iz slike 2 je razvidno, da je grožnja novega vstopa relativno visoka. V prihodnosti se bo po moji oceni rahlo zmanjšala, saj bodo uveljavljena podjetja v primeru medsebojne povezanosti nove vstopne preprečevala.

Intenzivnost rivalstva med obstoječimi konkurenti ocenjujem kot srednjo, saj je zaradi velikega števila subjektov na vseh ravneh panoge dojemanje akcij s strani konkurentov zamegljeno. V prihodnosti je pričakovati intenzivnejše rivalstvo, v ospredju pa bodo dejavniki cenovne konkurence.

Pogajalska moč kupcev je visoka, z razvojem nabavno-nakupovalnih mrež pa se bo še povečevala. V prihodnosti lahko pričakujemo, da se bodo večji proizvajalci poskušali na različne načine povezati s trgovci s pohištvom (kapitalske, strateške ali druge povezave) in tako doseči boljše pogajalsko izhodišče.

Pogajalska moč dobaviteljev je na visoki ravni, v prihodnosti lahko pričakujemo rahlo zmanjšanje njihove moči zaradi povezovanja proizvajalcev v skupine, ter na drugi strani močne konkurence obstoječim dobaviteljem s strani dobaviteljev v deželah v razvoju.

Nevarnost pojava nadomestnih proizvodov iz nelesnih materialov ocenjujem kot relativno nizko tako v sedanosti kot za prihodnost. Razvoj in izboljševanje pohištva iz materialov na osnovi lesa v smislu večje funkcionalnosti ter iskanja pozitivnih stroškovnih učinkov, pa bosta prav gotovo glavni področji razvoja obravnavane panoge.

Privlačnost ocenjevanega panoge v splošnem ocenjujem kot podpovprečno, tudi v prihodnosti pa bistvenega izboljšanja po moji oceni ni pričakovati.

LITERATURA

1. Bajt Daša, Ferjančič Ivan: V Rutarju le pet odstotkov slovenskega blaga. Odmevi iz gospodarstva. Lesarski Utrip. Ljubljana : 10(2004), 1/2, str. 8-9.
2. Bajt Daša, Ferjančič Ivan: Rast proizvodnje vezanih in letvenih plošč v Evropi. Odmevi iz gospodarstva. Lesarski Utrip. Ljubljana : 10(2004), 1/2, str. 8-9.
3. Blatnik Robert: Diplomsko delo visoke poslovne šole: Organizacijska kultura kot dejavnik uspeha v podjetju IKEA. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 21 str.
4. Božič Dejan: Diplomsko delo: Neposredne tuje investicije iz Italije v Slovenijo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 43 str., 6 str. pril.
5. Bryson Virginia, Lanzilloti Gianni, Myerberg Josh, Miller Elizabeth, Tian Fred: The Furniture Industry (Case Goods), The Future of the Industry United States versus China. Industry Economics, Kenan-Flagler Business School, 2003.
6. Dimovski Vlado, Tratnik Mirko, Korber Jože, Milavec Igor, Zager Miran, Ažman Rozi, Kos Marko, Zupanec Janez, Mirmik-Brajnik Tina, Ambrožič Mateja: Strategija razvoja lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev. Ljubljana : GZS - Združenje lesarstva, 2000. 65 str.
7. Ferjančič Ivan: Novoles po sedmih letih posloval z izgubo. Odmevi iz gospodarstva. Lesarski Utrip. Ljubljana : 10(2004), 3, str. 6-8.
8. Ferran Valter: Novosti na področju površinske obdelave lesa. Lesarski Utrip. Ljubljana : 10(2004), 4, str. 22-23.
9. Fidel Ester: Javor med prvimi slovenskimi podjetji prejel certifikat FSC. Les. Ljubljana : 56(2004), 1-2, str. 20.
10. Glušič Franc: LIGNA plus 2003. Lesarski Utrip. Ljubljana : 10(2004), 7/8, str. 16-17.
11. Grgič Maja: Pomoč štirim podjetjem. Delo. Ljubljana : 28. 05. 2004, str. 1.
12. Henigman Leon: Magistrsko delo, Oblikovanje poslovne strategije podjetja Stilles. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 130 str., 12 pril.
13. Hmeljak Matjaž : Diplomsko delo visoke poslovne šole: Analiza tržnih poti v podjetju Lama d.d. Dekani. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 28 str., 2 pril.
14. Jaklič Marko, Cotič Svetina Anja, Hribovšek Boštjan, Kokalj Sašo, Vidmar Samo, Virant Vesna: Analiza izbranih grozdov v Avstriji, Italiji in Sloveniji/ Srednja podjetja in gospodarska rast. Ljubljana : Časnik finance, 2003. str. 283-309.

15. Kaplinsky Raphael, Memedovic Olga, Morris Mike, Readman Jeff: The Global Aood Furniture Value Chain: What prospects for Upgrading by developing Countries. United Nations Industrial Development Organization, 2003.
16. Kovač Frenk: Magistrsko delo: Analiza stanja in možnosti izboljšanja poslovanja slovenske žagarske industrije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 130 str., 42 pril.
17. Kropivšek Jože: Doktorska disertacija: Globalizacija poslovnega okolja in njen vpliv na oblikovanje organizacijskih značilnosti lesnoindustrijskih podjetij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 241 str., 12 pril.
18. Lah Andrej: Ljubitelji lesa in gozdov - oglasite se zdaj! Les. Ljubljana : 56(2004), 1-2, str. 19-20.
19. Lužar Gregor: Diplomsko delo visoke poslovne šole: Trženje pohištva v trgovini na drobno. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 38 str., 10 pril.
20. Medjugorac Nerima: Organizacija proizvodnje 4. Ljubljana : Zveza lesarjev Slovenije. 1998. 127 str.
21. Mrak Ciril: Poslovanje lesarstva v letu 2002. Lesarski Utrip. Ljubljana : 9(2003), 7/8, str. 34-35.
22. Porter E. Michael: COMPETITIVE STRATEGIES, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 382 str.
23. Potočnik Fani: Roadmap 2010 – smernice evropske lesnopredelovalne industrije. Les. Ljubljana : 56(2004), 3, str. 88-89.
24. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
25. Rozman Vinko: Snovanje pohištva. Ljubljana : Zveza lesarjev Slovenije, 2001. 191 str.
26. Slovnik Marija: OKOLJEVARSTVO, Potrebne aktivnosti v GZS - Združenju lesarstva za sinhronizacijo stanja z okoljevarstvenimi zahtevami EU. Škofja Loka : GZS - Združenje lesarstva, 2002. 42 str.
27. Šmid Peter: Diplomsko delo: Analiza reklamacij v podjetju Alples d.d.. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 46 str., 3 pril.
28. Štibelj Klemen: Diplomsko delo: Kooperacija in proizvodna kooperacija v podjetju Alples d.d.. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2001. 45 str., 4 pril.
29. Verk Emil: Proizvajalec pohištva in zadovoljen kupec. Ljubljana : Zveza lesarjev Slovenije, 2000. 216 str.
30. Vreg Kraljič Jasna: Od podjetja do grozda. Grozdenje podjetij. Glas Gospodarstva. Ljubljana : 2004, 3, str. 24.

31. Zore Tilen: Razvojne dileme slovenske primarne lesne industrije. Ljubljana : Biotehniška fakulteta, oddelek za lesarstvo, 2000. 57 str.

VIRI

1. European business: Facts and figures. Part 4: Consumer goods and media. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2003.
2. Input Factors, Forest-Based Industries.
[URL: http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/forest_based/factors_en.html#top], 16. 05. 2004.
3. International Trade Statistics/Countries. International Trade Center, UNCTAD/WTO.
[URL: <http://www.intracen.org/tradstat/welcome.htm>], februar 2004.
4. Klasje - strežnik za statistične klasifikacije. Statistični urad RS.
[URL: <http://www.stat.si/klasje/klasje.asp>], 20. 02. 2004.
5. Letno poročilo industrije za leta 2001, 2002, 2003. Ljubljana : Statistični urad RS, 2004.
6. Letno poročilo Skupine Novoles. Novoles d.d. Straža, maj 2003.
7. Outlook. THE EU FURNITURE INDUSTRY.
[URL: <http://www.ueanet.com/outlook.html>], 15. 01. 2004.
8. Podatkovna baza slovenskih izvoznikov, SloExport.
[URL: <http://www.gzs.si/sloexport/>], januar, 2004.
9. Poslovni splet GV IN. Finančni podatki.
[URL: <http://www.gvin.com/>], marec, 2004.
10. Smart Furniture: European kitchen, office and upholstered furniture market. Key facts on market and technology trends, Working paper. Project funded by the European Commission Innovation and SME Programme (PDF format), 2003.
11. Tabela 61 – izvoz in uvoz po proizvodih carinske nomenklature za leta 2001, 2002, 2003. Ljubljana : Statistični urad RS, 2004.
12. Trade fair data – Worldwide.
[URL: <http://www.auma.de>], 02. 04. 2004.
13. Value of Product Shipments: 2001. Annual Survey of Manufacturers. U.S. Department of Commerce, Economics and Statistics Administration, U.S. CENSUS BUREAU. January 2003.

PRILOGA 1

Tabela 2: SMTK_rev_3 - Standardna mednarodna trgovinska klasifikacija, Rev.3

Šifra ravni	Šifra kategorije	Deskriptor	Deskriptor (angleški)	Šifra starša
	82	Pohištvo in deli	Furniture, and parts thereof, bedding, mattresses, mattress supports, cushions and similar stuffed furnishings	8
3	821	Pohištvo in deli	Furniture and parts thereof, bedding, mattresses, mattress supports, cushions and similar stuffed furnishings	82
4	82111	Sedeži za letala	Seats of a kind used for aircraft	821
4	82112	Sedeži za motorna vozila	Seats of a kind used for motor vehicles	821
4	82113	Sedeži iz trstike,protja,bambusa ipd.materiala	Seats of cane, osier, bamboo or similar materials, whether or not upholstered	821
4	82114	Sedeži,vrtljivi,z nastavljanjem višine	Swivel seats with variable height adjustment	821
4	82115	Sedeži,razen vrtnih,ki se pretvarjajo v ležišča	Seats, other than garden seats or camping equipment, convertible into beds	821
4	82116	Sedeži,z lesenim ogrodjem	Seats, n.e.s., with wooden frames	821
4	82117	Sedeži,z jeklenim ogrodjem	Seats, n.e.s., with metal frames	821
4	82118	Sedeži,drugi	Other seats	821
4	82119	Deli sedežev	Parts of the seats of subgroup 821.1	821
4	82121	Nosilci za žimnice	Mattress supports	821
4	82123	Žimnice iz penaste gume ali plastične mase	Mattresses of cellular rubber or plastics	821
4	82125	Žimnice iz drugih materialov	Mattresses of other materials	821
4	82127	Spalne vreče	Sleeping-bags	821
4	82129	Posteljnina,druga	Other articles of bedding	821
4	82131	Kovinsko pohištvo,pisarniškoof a kind used in offices	821
4	82139	Kovinsko pohištvo,drugoother	821
4	82151	Leseno pohištvo,pisarniškoof a kind used in offices	821
4	82153	Leseno pohištvo,kuhinjskoof a kind used in the kitchen	821
4	82155	Leseno pohištvo,za spalniceof a kind used in the bedroom	821
4	82159	Leseno pohištvo,drugoother	821
4	82171	Pohištvo,iz plastičnih masof plastics	821
4	82179	Pohištvo,iz drugega materialaof other materials (including bamboo)	821
4	82180	Deli pohištva	Parts of the furniture of subgroups 821.3, 821.5 and 821.7	821

Vir: Klasje, 2004.

Tabela 3: CPA 2002 - Klasifikacija proizvodov po dejavnosti, 2004

Šifra ravni	Šifra kategorije	Deskriptor	Šifra starša
2	DN	POHIŠTVO, DRUGI IZDELKI, SEKUNDARNE SUROVINE	D
3	DN36	POHIŠTVO, DRUGI IZDELKI	DN
4	DN36.1	POHIŠTVO	DN36
5	DN36.11	Sedežno pohištvo, sedeži	DN36.1
6	DN36.11.1	Sedežno pohištvo, sedeži	DN36.11
7	DN36.11.11	Sedeži s kovinskim ogrodjem	DN36.11.1
7	DN36.11.12	Sedeži z lesenim ogrodjem	DN36.11.1
7	DN36.11.13	Drugi sedeži	DN36.11.1
7	DN36.11.14	Deli sedežev	DN36.11.1
6	DN36.11.2	Tapeciranje	DN36.11
7	DN36.11.20	Tapeciranje	DN36.11.2
6	DN36.11.9	Popravila in vzdrževanje sedežev	DN36.11
7	DN36.11.90	Popravila in vzdrževanje sedežev	DN36.11.9
7	DN36.11.99	Storitve za proizvodnjo sedežev	DN36.11.9
5	DN36.12	Pohištvo za poslovne in prodajne prostore, razen sedežev	DN36.1
6	DN36.12.1	Pohištvo za poslovne in prodajne prostore, razen sedežev	DN36.12
7	DN36.12.11	Kovinsko pisarniško pohištvo	DN36.12.1
7	DN36.12.12	Leseno pisarniško pohištvo	DN36.12.1
7	DN36.12.13	Leseno pohištvo za prodajne prostore	DN36.12.1
6	DN36.12.9	Storitve za proizvodnjo pohištva za poslovne in prodajne prostore	DN36.12
7	DN36.12.99	Storitve za proizvodnjo pohištva za poslovne in prodajne prostore	DN36.12.9
5	DN36.13	Kuhinjsko pohištvo, razen sedežev	DN36.1
6	DN36.13.1	Kuhinjsko pohištvo, razen sedežev	DN36.13
7	DN36.13.10	Kuhinjsko pohištvo, razen sedežev	DN36.13.1
6	DN36.13.9	Storitve za proizvodnjo kuhinjskega pohištva	DN36.13
7	DN36.13.99	Storitve za proizvodnjo kuhinjskega pohištva	DN36.13.9
5	DN36.14	Drugo pohištvo	DN36.1
6	DN36.14.1	Drugo pohištvo	DN36.14
7	DN36.14.11	Drugo kovinsko pohištvo	DN36.14.1
7	DN36.14.12	Leseno pohištvo za spalnice, jedilnice in dnevne sobe	DN36.14.1
7	DN36.14.13	Drugo leseno pohištvo	DN36.14.1
7	DN36.14.14	Pohištvo iz plastičnih mas ali drugih materialov, tudi trstike, protja, bambusa ipd.	DN36.14.1
7	DN36.14.15	Deli za pohištvo, razen razen sedežnega	DN36.14.1
6	DN36.14.2	Dodelava in obdelava novega pohištva, razen tapeciranja	DN36.14
7	DN36.14.20	Dodelava in obdelava novega pohištva, razen tapeciranja	DN36.14.2
6	DN36.14.9	Popravila, vzdrževanje in obnavljanje pohištva	DN36.14
7	DN36.14.90	Popravila, vzdrževanje in obnavljanje pohištva	DN36.14.9
5	DN36.15	Vzmetnice, žimnice, posteljni vložki	DN36.1
6	DN36.15.1	Vzmetnice, žimnice, posteljni vložki	DN36.15
7	DN36.15.11	Vzmetnice	DN36.15.1
7	DN36.15.12	Žimnice, posteljni vložki	DN36.15.1
6	DN36.15.9	Storitve za proizvodnjo vzmetnic in žimnic	DN36.15
7	DN36.15.99	Storitve za proizvodnjo vzmetnic in žimnic	DN36.15.9

Vir: Klasje, 2004.

PRILOGA 2

Tabela 4: Izvoz ter uvoz skupine proizvodov 821 (3 mestna skupina proizvodov Standardne mednarodne trgovinske klasifikacije - SITC, Rev.3) po posameznih državah

Uvoz 1998-2002					Izvoz 1998-2002				
Skupina proizvodov: 821 - FURNITURE/STUFF FURNISHG					Skupina proizvodov: 821 - FURNITURE/STUFF FURNISHG				
	1999	2000	2001	2002		1999	2000	2001	2002
	US\$ mio	US\$ mio	US\$ mio	US\$ mio		US\$ mio	US\$ mio	US\$ mio	US\$ mio
Države					Države				
USA	17434	20604	20192	23386	ITALY	8437	8474	8493	8810
GERMANY	7010	6266	6628	6647	CHINA	3459	4582	5062	6680
UNITED KINGDOM	3123	3449	3694	4575	GERMANY	5074	4736	5101	5175
FRANCE	3579	3685	3675	4002	CANADA	4604	5179	4700	4750
JAPAN	2971	3715	3793	3770	USA	4336	4744	4254	3814
CANADA	2818	3136	2929	3034	MEXICO	2287	3315	3289	3406
BELGIUM	2072	1928	1951	1947	POLAND	1953	2191	2492	2874
NETHERLANDS	1989	1878	1828	1862	FRANCE	2456	2408	2211	2292
SWITZERLAND	1706	1604	1547	1632	DENMARK	1934	1900	1890	2004
AUSTRIA	1435	1438	1481	1397	BELGIUM	1852	1711	1746	1713
HONG KONG	1220	1354	1262	1293	INDONESIA	1239	1518	1424	1512
SPAIN	909	922	1025	1166	MALAYSIA	1399	1596	1383	1489
MEXICO	727	1079	1193	1125	SPAIN	1477	1453	1489	1484
SWEDEN	966	961	931	1102	UNITED KINGDOM	1588	1491	1409	1298
ITALY	945	985	986	1065	AUSTRIA	1074	1035	1187	1255
NORWAY	729	715	711	820	SWEDEN	1319	1308	1176	1230
AUSTRALIA	576	712	584	753	CZECH REP	752	780	908	1078
DENMARK	738	690	704	722	THAILAND	795	949	865	
POLAND	375	376	402	432	NETHERLANDS	897	825	750	803
KOREA REP.	160	236	261	431	SLOVENIA	614	586	638	721
CZECH REP	337	335	352	409	HUNGARY	556	560	619	680
PORTUGAL	351	326	333	379	ROMANIA	428	445	500	615
RUSSIAN FED	116	171	258	347	BRAZIL	389	496	490	538
SINGAPORE	452	457	371	345	SLOVAKIA	184	286	337	494
HUNGARY	244	266	264	342	PORTUGAL	346	346	412	492
IRELAND	284	298	298	339	JAPAN	347	466	423	472
SAUDI ARABIA	258	315	301	338	SWITZERLAND	613	593	513	468
FINLAND	305	305	314	322	S.AFR.CUS.UN	454			
CHINA	106	170	237	293	SOUTH AFRICA		410	393	446
GREECE	247	219	234	291	NORWAY	346	344	326	333
ISRAEL	266	301	309	282	PHILIPPINES	355	382	298	316
UNTD ARAB EM	221	257	268		TURKEY	140	177	197	287
CROATIA	109	114	145	199	FINLAND	245	235	225	242
SLOVAKIA	102	153	175	199	ESTONIA	135	146	188	238
MALAYSIA	79	105	108	175	LITHUANIA	95	133	160	225
SLOVENIA	140	125	139	161	ARGENTINA	128	195	221	213
LUXEMBOURG	168	159	167	159	KOREA REP.	189	229	210	210
SOUTH AFRICA		111	118	131	BELARUS	126	133	150	168
KUWAIT	126				CROATIA	105	103	123	144
NEW ZEALAND	112	106	100	126	IRELAND	114	97	100	115
TURKEY	148	185	115	125	LATVIA	80	83	94	109
BRAZIL	153	163	151	120	AUSTRALIA	78	70	76	96
S.AFR.CUS.UN	112				RUSSIAN FED	60	85	94	96
ROMANIA	51	67	80	99	SINGAPORE	84	101	84	75
ARGENTINA	165	181	144	24	INDIA	30	47	52	68
Ostali	1783	1924	1861	1454	Ostali	692	744	1419	651
Skupaj	57916	62548	62619	67823	skupaj	53866	57687	58174	60179

Vir: International Trade Statistics, 2004.

PRILOGA 3

Tabela 5: Podjetja v EU z obsegom prihodka preko 100 mio € v letu 1998

	Prihodek v mio €	Država	vrsta pohištva
SCHIEDER	1368	Nemčija	B-D-U
STEINHOFF	950	Nemčija	U-D-S
SAMAS GROEP	884	Nizozemska	O
WELLE	868	Nemčija	D-U-K
HILLSDOWN FURN.	601	VB	U-M
NATUZZI	550	Italija	U
STEELCASE *	461	ZDA	O
ALNO	450	Nemčija	K
SLUMBERLAND *	450	Kanada	B-M
WELLMANN	430	Nemčija	K
SKANDINAVISKia group	400	Danska	O-B-D
NOBILIA	390	Nemčija	K
HÜLSTA	360	Nemčija	B-D
PARISOT	310	Francija	D-U-K
KLAUSSNER	300	Nemčija	U
VOKO	300	Nemčija	O
SNAIDERO	295	Italija	K
POGGENPOHL	260	Švedska	K
HYGENA-MFI	250	VB	K
AHREND	234	Nizozemska	O
KRUSE+MEINERT	235	Nemčija	K
RAUCH	220	Nemčija	B-D
NOLTE-KÜCHEN	220	Nemčija	K
ISKU	201	Finska-Švedska	D-K-O-U
KINNARPS	200	Švedska	O
DAUPHIN	200	Nemčija	O
DUMESTE-CAUVAL	200	Francija	U-K
RECTICEL	168	Belgija	B-M
KONIG&NEURATH	160	Nemčija	O
SIEMATIC	155	Nemčija	K
LICENTIA GROUP	150	Danska	B-D-O
IFI-MDV	150	Francija	K-B-D-O
HÄCKER-KÜCHEN	150	Nemčija	K
MIELE	145	Nemčija	K
W.SCHILLIG	140	Nemčija	U
NOLTE MÖBEL	140	Nemčija	B-D
ATAL	130	Francija	O
VITRA	130	Nemčija	O
BAU-FORMAT	125	Nemčija	K
SALM	116	Francija	K
SCAVOLINI	110	Italija	K
PARKER KNOLL	105	VB	U-D-B
GAUTIER	105	Francija	B-D
RÖHR-BUSH	105	Nemčija	B-D-O
SCHÜLLER MÖBEL	105	Nemčija	K
CHATEAU D'AX	105	Italija	U
BENE	102	Avstrija	O
MOBALPA	100	Francija	K
ELASTOFORM	100	Nemčija	U
FARAM	100	Italija	O
SCHÜLLER	100	Nemčija	K
CASTELLI	100	Italija	O
Skupaj	14533	19%**	

B= BEDROOM; D= DINING ROOM; K= KITCHEN; M= MATTRESSES; O= OFFICE; U= UPHOLSTERY

* = Prihodek enot podjetja v EU

** = delež celotnega obsega proizvodnje v EU

Vir: Outlook, 2004.

PRILOGA 4

Tabela 6: Obseg izvoza ter uvoza pohištvenih proizvodov iz lesa (po proizvodih Carinske nomenklature – 9 mestni nivo) za Slovenijo v posameznih letih, po statistični vrednosti v €, tekoči tečaj.

	izvoz						uvoz					
	2001	2002	2003	Delež posamezne skupine proizvodov	03/01 v %	03/02 v %	2001	2002	2003	Delež posamezne skupine proizvodov	03/01 v %	03/02 v %
	v 1.000 € tekoči tečaj	v 1.000 € tekoči tečaj	v 1.000 € tekoči tečaj	%	%	%	v 1.000 € tekoči tečaj	v 1.000 € tekoči tečaj	v 1.000 € tekoči tečaj	%	%	%
SKUPINA PROIZVODOV												
940161000 SEDEŽI, Z LESENI OGRODJEM, TAPECIRANI	28.620	30.600	28.329	10,5%	-1,0	-7,4	11.459	11.230	11.651	18,9%	1,7	3,7
940169000 SEDEŽI, Z LESENI OGRODJEM, DRUGI	50.494	51.118	45.195	16,7%	-10,5	-11,6	1.986	2.282	2.428	3,9%	22,3	6,4
940190300 DELI SEDEŽEV, DRUGI, IZ LESA	9.116	12.568	11.988	4,4%	31,5	-4,6	2.040	2.208	2.160	3,5%	5,9	-2,2
SKUPAJ - leseno sedežno pohištvo	88.230	94.285	85.512	31,6%	-3,1	-9,3	15.485	15.720	16.239	26,4%	4,9	3,3
940330110 LESENO POHIŠTVO, PISARNISKO, VISINE DO 80 CM, MIZE	4.115	2.719	1.470	0,5%	-64,3	-45,9	1.787	1.723	1.915	3,1%	7,2	11,1
940330190 LESENO POHIŠTVO, PISARNISKO, VISINE DO 80 CM, DRUGO	4.312	2.254	1.683	0,6%	-61,0	-25,3	943	980	634	1,0%	-32,8	-35,4
940330910 LESENO POHIŠTVO, PISARNISKO, VISINE NAD 80 CM, OMARE	1.285	1.023	834	0,3%	-35,1	-18,4	1.014	781	908	1,5%	-10,5	16,3
940330990 LESENO POHIŠTVO, PISARNISKO, VISINE NAD 80 CM, DRUGO	918	509	696	0,3%	-24,2	36,8	847	402	547	0,9%	-35,4	35,9
SKUPAJ - leseno pisarniško pohištvo	10.631	6.505	4.684	1,7%	-55,9	-28,0	4.592	3.887	4.004	6,5%	-12,8	3,0
940340100 LESENO POHIŠTVO, KUHINJSKO, OPREMLJENI KUHINJSKI ELEMENTI	7.561	6.860	7.086	2,6%	-6,3	3,3	2.358	2.166	3.246	5,3%	37,7	49,9
940340900 LESENO POHIŠTVO, KUHINJSKO, DRUGO	6.888	9.788	9.642	3,6%	40,0	-1,5	3.628	4.108	3.888	6,3%	7,2	-5,4
SKUPAJ - leseno kuhinjsko pohištvo	14.448	16.648	16.727	6,2%	15,8	0,5	5.985	6.275	7.134	11,6%	19,2	13,7
940350000 LESENO POHIŠTVO, ZA SPALNICE	17.738	19.340	21.902	8,1%	23,5	13,2	4.954	5.638	6.388	10,4%	29,0	13,3
940380100 LESENO POHIŠTVO, DRUGO, KI SE UPORABLJA V JEDILNICAH IN DNEVNIH SOBAH	25.205	33.669	33.833	12,5%	34,2	0,5	7.848	7.012	8.737	14,2%	11,3	24,6
SKUPAJ - leseno drugo pohištvo	42.943	53.009	55.735	20,6%	29,8	5,1	12.801	12.650	15.125	24,6%	18,2	19,6
										0,0%		
940380300 LESENO POHIŠTVO, DRUGO, KI SE UPORABLJA ZA OPREMO	1.140	2.900	2.294	0,8%	101,2	-20,9	2.062	4.799	3.017	4,9%	46,3	-37,1
940380900 LESENO POHIŠTVO, DRUGO, OSTALO	76.656	78.794	69.416	25,6%	-9,4	-11,9	12.194	10.269	11.608	18,9%	-4,8	13,0
	77.796	81.694	71.710	26,5%	-7,8	-12,2	14.256	15.068	14.625	23,8%	2,6	-2,9
940390300 DELI POHIŠTVA, LESENI	36.761	39.000	36.321	13,4%	-1,2	-6,9	4.079	4.334	4.395	7,1%	7,8	1,4
SKUPAJ - leseno pohištvo	270.809	291.141	270.690	100,0%	-0,0	-7,0	57.198	57.934	61.523	100,0%	7,6	6,2
940190800 DELI SEDEŽEV, DRUGI, OSTALI	365.599	389.843	428.833		17,3	10,0	50.760	62.561	66.765		31,5	6,7
940390100 DELI POHIŠTVA, KOVINSKI	23.252	22.140	21.647		-6,9	-2,2	3.677	4.995	5.234		42,3	4,8
			721.171									

Vir: Tabela 61 – izvoz in uvoz po proizvodih carinske nomenklature za leta 2001, 2002, 2003.

Tabela 7: Vrednostni obseg proizvodnje (prodaje po veleprodajnih cenah) pohištvenega blaga podjetij na območju Slovenije za posamezna leta

		2001	2002	2003*	2003	2003/2001
Nip/Cpa	Opis	mio SIT	mio SIT	mio SIT	Delež v celoti	Indeks
36.11	Sedežno pohištvo	46.478	49.767	50.071	44%	1,08
36.12	Pohištvo za poslovne in prodajne prostore, razen sedežnega	7.386	5.214	3.871	3%	0,52
36.13	Kuhinjsko pohištvo, razen sedežnega	8.604	10.238	10.383	9%	1,21
36.14	Drugo pohištvo	44.122	53.005	48.685	43%	1,10
36.15	Vzmetnice, žimnice, posteljni vložki	z	z	z		
Skupaj		106.590	118.223	113.011	100%	1,06

z - podatek je zaupen v skladu z Zakonom o državni statistiki (Ur. l. RS št. 45/95 in št. 9/01)

* - podatki so začasni

Vir: Letno poročilo industrije za leta 2001, 2002, 2003.

PRILOGA 5

Tabela 8: Slovenski proizvajalci pohištva z obsegom realizirane prodaje na letni ravni preko 2 mio €, razvrščeni po skupinah proizvodov.

Podjetje	Izdatki prodaje	Pogrebno število zaposlenih v letu 2002	Prihodek 2001		Prihodek 2002		Prihodek dosežen s srednjo posamezno skupno proizvodov	Odstotek izosa v prihodku	Srednja 2002	Stalna sredstva 2002	Stalna sredstva na sredstva	Kapital 2002	Kl/Sredstva	Čist poslovi izid obdobja 2002	Donosnost K
			isoč SIT	isoč SIT	isoč SIT	isoč SIT									
Leseni stoli in mize, jedilnice															
Leseni stoli, mize, kotne klopi in vitrine.	MURALES D.D. LIJUTOMER	1987	220	1.818.978	1.645.259	100%	65%	1.870.728	1.129.981	60%	1.870.728	1.129.981	86%	1.870.728	8%
Stoli	LPA AIDONČINA D.D.	1913	385	2.563.174	2.286.541	89%	75%	4.341.788	3.054.384	70%	2.246.158	82%	-200.797	-13%	
Stoli in mize.	KUL LOGATEC D.D.	1963	660	4.233.458	4.744.562	n.p.	70%	4.707.822	2.881.276	61%	2.140.043	45%	-241.999	-11%	
Stoli in mize.	JAVOR STOLARNA D.D.	1951	139	756.089	996.653	100%	88%	724.231	380.155	52%	90.682	13%	-3.112	-3%	
Stoli, mize, jedilnice, vitrine.	STOLARNA DOBREPOLJE D.D.	1926	51	426.151	473.125	100%	70%	541.604	396.703	73%	438.923	81%	8.410	2%	
Stol Tripa Tripa	LK STOLK	1948	107	1.386.131	1.413.178	100%	97%	1.121.475	319.592	34%	708.860	63%	28.659	4%	
Masivnih jedilniški stoli iz hrastovega lesa, stoli, mize, kredence.	LP RADMOLJE	1984	415	2.481.268	3.578.435	100%	95%	2.856.814	1.676.286	58%	1.657.520	58%	261.318	16%	
Jedilnice - mize, kotne klopi in vitrine.	BREST-POHIŠTVO D.O.O. CERKNICA (jedilnica)	1947	400	4.107.062	4.780.758	90%	96%	3.254.373	1.811.218	56%	2.063.247	63%	409.329	20%	
Jedilnice - stoli, mize, kotne klopi in vitrine.	SKUPINA NOVLES	1945	1.073	6.311.739	8.140.961	n.p.	75%	10.210.792	7.263.761	71%	5.176.999	51%	105.368	2%	
Jedilnice in klubske mize.	CELES D.O.O. CERKNKO	1993	70	989.200	724.224	100%	93%	595.786	175.349	29%	396.329	67%	16.735	4%	
Pohištvo za poslovne prostore ali pisarne, serijejo ter po naročju															
Pohištvo za poslovne prostore.	SKUPINA NOVLES	1945	1.073	6.311.739	8.140.961	n.p.	75%	10.210.792	7.263.761	71%	5.176.999	51%	105.368	2%	
Pisarniško pohištvo.	BREST-POHIŠTVO D.O.O. CERKNICA	1947	400	4.107.062	4.780.758	90%	96%	3.254.373	1.811.218	56%	2.063.247	63%	409.329	20%	
Pohištva za opremo stol in vrtov.	LK - VIO D.O.O.	1948	232	1.500.438	1.607.378	100%	65%	811.941	368.848	45%	199.543	23%	-89.663	-20%	
Oprema poslovnih objektov.	MZARSTVO GROSUPLJE D.D.	1976	61	743.769	632.722	100%	90%	636.172	423.174	67%	549.079	86%	-7.365	-1%	
Pisarniško pohištvo, oprema poslovnih objektov.	TOVARNA POHIŠTVA TRIGLAVJE	1952	76	689.567	699.297	100%	15%	1.013.596	613.016	60%	979.948	96%	1.696	0%	
Gledališki stoli.	STOL PISARNIŠKO STOLI D.O.O. KAMNIK	1904	95	937.855	1.059.567	100%	35%	458.111	99.469	22%	146.346	32%	-33.014	-23%	
Pisarniško pohištvo, oprema stol, vrtov in drugih objektov.	BONZAGA-PRO D.O.O.	1997	24	177.019	320.423	100%	30%	309.077	150.825	49%	33.043	11%	8.006	24%	
Oprema stol in vrtov.	LESING D.O.O. KOČEVJE	1990	8	499.657	537.546	100%	42%	377.251	118.770	31%	275.008	73%	113.100	41%	
Oprema poslovnih objektov.	SLUG INTERER D.O.O.	1945	39	234.811	245.224	100%	60%	219.524	102.347	47%	-5.676	-3%	-10.673	-191%	
Oprema poslovnih objektov.	TOVARNA POHIŠTVA TRIGLAVJE	1947	88	539.254	561.809	100%	80%	616.892	462.266	75%	242.893	40%	-22.866	-6%	
Pisarniško pohištvo.	STOL AMBENT D.O.O. KAMNIK	1999	226	1.401.137	930.063	100%	50%	948.452	343.828	35%	29.328	3%	-397.294	-1355%	
Pisarniško in ostalo pohištvo po naročju.	JERA MX D.O.O.	1948	76	1.090.893	1.198.179	100%	100%	580.049	310.718	54%	257.260	44%	50.340	20%	
Pisarniško pohištvo.	HT PIRELLES D.O.O. MEDVODE	1992	25	662.339	748.297	100%	38%	688.497	257.060	40%	297.541	47%	65.868	19%	
Pisarniško pohištvo ter oprema poslovnih objektov.	POHIŠTVO ISKRA	1967	30	350.860	334.401	100%	40%	745.512	639.967	86%	543.360	73%	-14.815	-3%	
Oprema stol in vrtov.	BRINK TAMIC	1999	36	493.174	602.280	100%	n.p.	233.653	62.935	27%	17.662	6%	454	3%	
Kuhinjsko pohištvo															
Oprema stol in vrtov.	SVEA D.D. ZAGORJE OB SAVI	1949	256	3.796.170	3.979.330	100%	40%	3.324.078	2.047.817	62%	1.555.945	47%	29.257	2%	
Oprema poslovnih objektov.	GORENJE NOTRANJA OPREMA D.D.	1984	730	5.979.125	7.928.620	40%	57%	7.313.426	7.313.426	100%	4.838.037	66%	146.733	3%	
Gledališki stoli.	GARANT D.D. POLJELA	1948	281	2.232.932	2.364.289	n.p.	40%	2.293.034	1.053.406	46%	1.242.446	54%	54.208	4%	
Oprema stol in vrtov.	LPA AIDONČINA D.D.	1913	385	2.563.174	2.286.541	20%	75%	4.341.788	3.054.384	70%	2.246.158	52%	-200.797	-13%	
Oprema stol in vrtov.	PRLO D.O.O. LARILJANA*	1994	5	548.460	648.391	100%	100%	368.943	176.619	46%	313.945	85%	60.460	26%	
Pohištvo za spalnice, dnevne in otroške sobe, predsobe															
Oprema stol in vrtov.	ALPLES D.D. ŽELEZNIKI	1955	338	5.368.243	5.599.818	100%	51%	5.136.655	3.337.500	65%	1.676.325	37%	289.196	15%	
Oprema poslovnih objektov.	BREST-POHIŠTVO D.O.O. CERKNICA	1947	400	4.107.062	4.780.758	20%	96%	3.254.373	1.811.218	56%	2.063.247	63%	409.329	20%	
Oprema poslovnih objektov.	POHIŠTVO BREŽICE D.D. (SKUPINA NOVLES)	1946	165	1.259.925	1.560.925	100%	80%	1.459.249	856.579	61%	875.623	62%	14.600	2%	
Oprema poslovnih objektov.	GARANT D.D. POLJELA	1948	281	2.232.932	2.364.289	n.p.	40%	2.293.034	1.053.406	46%	1.242.446	54%	54.208	4%	
Oprema poslovnih objektov.	GORENJE GLIN, TOVARNA POHIŠTVA IN OPREMA D.D.	1996	200	2.789.223	3.029.290	70%	47%	2.073.794	872.491	42%	954.898	46%	25.744	3%	
Oprema stol in vrtov.	KRASOPREMA D.D. DUTOVLJE	1947	113	1.225.590	1.288.622	100%	75%	1.888.391	778.263	41%	688.662	48%	34.443	4%	
Oprema poslovnih objektov.	PARON D.O.O.	1994	190	1.405.538	1.655.482	100%	60%	1.541.903	950.074	62%	125.942	8%	4.803	4%	
Oprema poslovnih objektov.	MEBLO POHIŠTVO NOVA GORICA D.O.O.	1990	45	351.727	339.456	100%	81%	363.099	360.630	99%	136.642	24%	-141.074	-103%	
Oprema poslovnih objektov.	SORA MEDVODE D.D.	1952	60	520.731	605.048	100%	90%	634.014	422.074	67%	423.016	67%	9.147	2%	
Masivno pohištvo.	LP BLEB D.D.	1948	710	8.254.285	7.573.683	10%	80%	8.886.015	5.278.586	59%	6.304.846	71%	-418.655	-7%	
Oprema poslovnih objektov.	ILES D.O.O. SPODNJA IDRJA	1948	115	928.811	896.288	100%	50%	431.574	139.073	32%	95.184	22%	1.188	1%	
Oprema poslovnih objektov.	SENK TRADE D.O.O. KRANJ	1992	47	686.840	630.079	100%	0%	638.473	489.759	77%	353.912	55%	15.332	4%	
Stilsko pohištvo															
Oprema poslovnih objektov.	STILLES D.D.	1945	194	1.059.220	1.223.294	100%	70%	1.177.101	456.775	39%	387.392	33%	-85.325	-22%	
Speciálno otroško pohištvo															
Otroške postelje.	LP POLJČANE D.D.	1991	136	1.061.923	1.211.937	100%	95%	1.004.350	507.367	51%	547.397	55%	5.079	1%	
Otroške postelje.	SADEKO D.O.O. ZIGON S/A LAŠKO	1971	105	546.246	886.828	100%	97%	303.754	124.533	41%	97.177	32%	22.373	23%	
Otroški stoli.	PROFAGUS D.O.O.	1998	56	534.623	691.150	100%	99%	561.849	410.034	73%	106.941	19%	3.089	3%	
Vitno pohištvo															
Oprema poslovnih objektov.	SKUPINA NOVLES	1945	1.073	6.311.739	8.140.961	n.p.	75%	10.210.792	7.263.761	71%	5.176.999	51%	105.368	2%	
Oprema poslovnih objektov.	ROGASKALES D.O.O.	1999	63	480.217	691.777	100%	75%	871.485	484.328	56%	1.205	0%	5.786	480%	
Pohištvo za počitniška vozila															
Oprema poslovnih objektov.	PODGORJE D.O.O. SENTJERNEJ	1955	300	1.386.243	1.534.143	100%	20%	1.370.338	776.634	57%	1.220.463	89%	193.054	16%	
Pohištvo za kopalnice															
Oprema poslovnih objektov.	GORENJE NOTRANJA OPREMA D.D.	1984	730	5.979.125	7.928.620	21%	57%	7.313.426	7.313.426	100%	4.838.037	66%	146.733	3%	

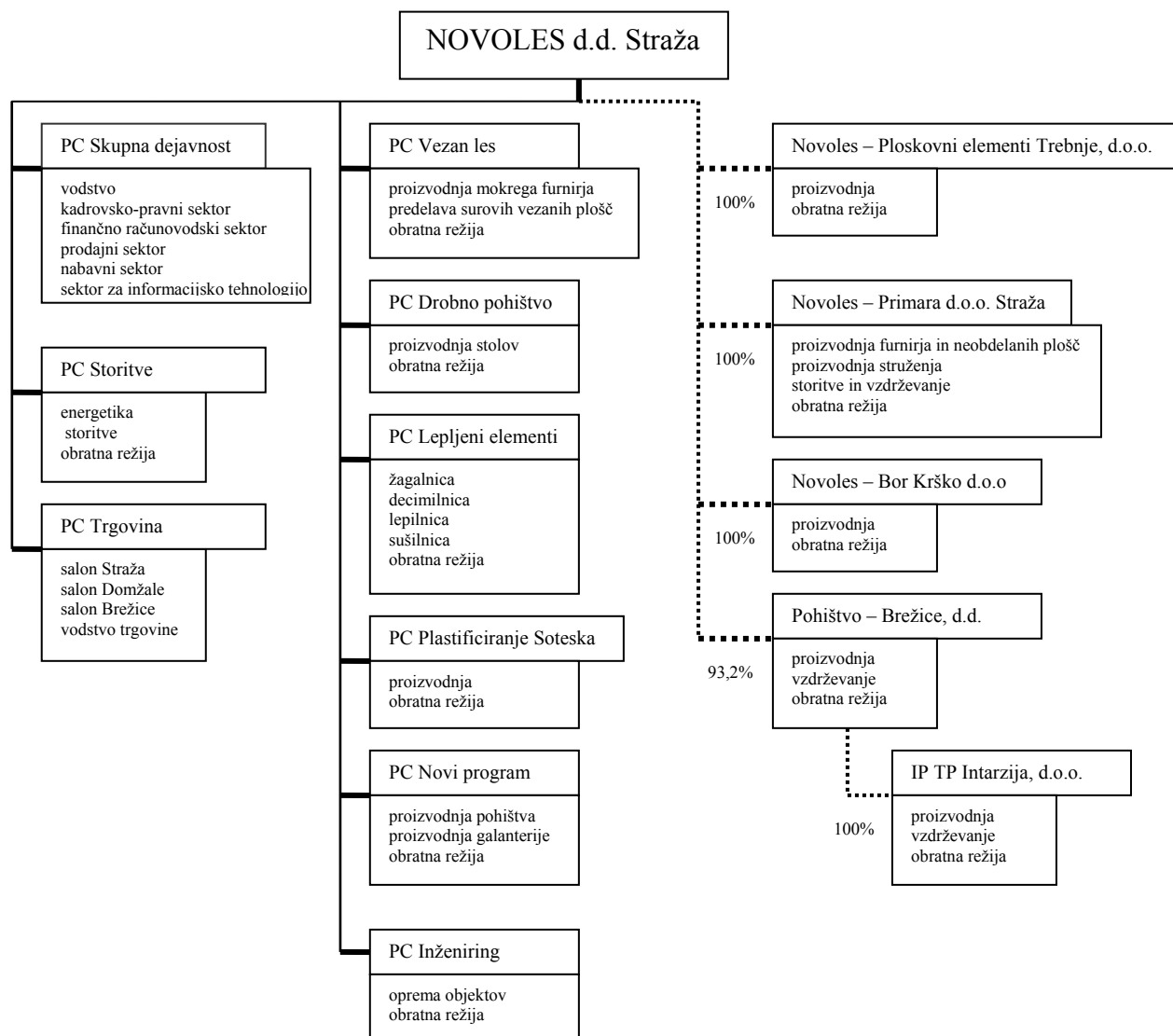
* Podjetje nima svojih proizvodnih obratov

Vir: Poslovni splet GV IN, 2004;

Podatkovna baza slovenskih izvoznikov - SloExport, 2004.

PRILOGA 6

Slika 3: Sestava skupine Novoles na dan 31.12.2002



Vir: Letno poročilo Skupine Novoles, 2003.

PRILOGA 7

Tabela 9: Trgovci s pohištvom v Sloveniji

Podjetje	Kazalec	Št. zaposlenih	Št. salonov	Prihodki	Sredstva	Stalna sredstva	Kapital	Čisti poslovni izid obr. obdobja
		2002	2002	2001	2001	2001	2001	2001
LESNINA D.D.		250	15+11 franšiz	11.459.515	12.696.299	8.493.716	8.751.709	809.263
RUTAR MARKETING		233	2	3.371.281	1.699.740	321.801	78.259	172.494
MERCATOR		n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.
MAROS		34	3	1.578.426	724.413	386.118	309.139	60.888
Harvey Norman		n. p.	1	1.306.000	1.687.304	1.484.264	1.445.050	-30.900
Slovenija les trgovina		236	8	1.191.706	397.539	17.172	164.696	6.417
PREVC		17	3	444.247	98.308	11.574	-26.576	-9.843
SONČEK		13	franšiza les	500.210	192.378	70.503	83.315	10.433
SINT Sodobni Interieri		12	1	427.750	301.216	177.750	104.269	263
LIZ KARANTANIJA		15	5	211.037	114.109	6628	13.711	970
dejavnost 52440		n. p.	n. p.	23.083.951	21.882.118	13.179.313	12.310.424	724.687

Vir: Poslovni splet GV IN, 2004;
Lastno delo.

PRILOGA 8

Sejemske prireditve povezane s panogo proizvodnje pohištva v Evropi v letu 2003.

datum	sejem
09.01.2003 - 13.01.2003	Paris (France) APPROFAL - International Furnishings Supplier's Exhibition
09.01.2003 - 13.01.2003	Paris (France) SDM - Paris Furniture Fair
13.01.2003 - 9.01.2003	Cologne (Germany) imm cologne - The international Furniture Fair
13.01.2003 - 17.01.2003	Moscow (Russia) EWROREMONT - International Exhibition of Renovation, Repair and Design of Interiors
19.01.2003 - 22.01.2003	Birmingham (Great Britain) The Furniture Show - The Furniture Show
02.02.2003 - 06.02.2003	Brussels (Belgium) Decoforce - Contemporary Home and Garden Decoration
05.02.2003 - 09.02.2003	Stockholm (Sweden) INTERNATIONAL SWEDISH FURNITURE FAIR AND LIGHTING - Internationale schwedische Möbel- und Beleuchtungsmesse
06.02.2003 - 10.02.2003	Pordenone (Italy) SAMULEGNO - Exhibition for Woodworking Machinery and Accessories
07.02.2003 - 10.02.2003	Dijon (France) Interior Design Exhibition
08.02.2003 - 11.02.2003	Lisbon (Portugal) INTERIORES - International Exhibition of Interior Decoration
12.02.2003 - 16.02.2003	St. Petersburg (Russia) FidExpo, Lighting, World of Interiors - International Exhibition for Furniture, Interiors Design and Lighting
14.02.2003 - 18.02.2003	Frankfurt/Main (Germany) Ambiente - Internationale Frankfurter Messe
14.02.2003 - 23.02.2003	Basle (Switzerland) WOHNSINN - Schweizer Wohnmesse
18.02.2003 - 22.02.2003	Sofia (Bulgaria) FURNITURE - International Exhibition Furniture
19.02.2003 - 22.02.2003	Novosibirsk (Russia) Woodworking - International Exhibition of Forestry, Woodworking Machinery, New Technologies and Materials
19.02.2003 - 23.02.2003	Porto (Portugal) EXPORT HOME - Furniture, Lighting and Household Goods for Export
20.02.2003 - 23.02.2003	Prague (Czech Republic) PRAGOINTERIER-NEW DESIGN - International Fair of Furniture, Interior Design, Lighting, Home Textiles and Interior Accessories
20.02.2003 - 23.02.2003	Verona (Italy) Legno & Edilizia - Fachausstellung zum Holzeinsatz im Bauwesen
24.02.2003 - 28.02.2003	Bad Salzuflen (Germany) ZOW - Zuliefermesse Ost-Westfalen
26.02.2003 - 01.03.2003	Lyon (France) EUROBOIS - Woodworking Machinery and Timber Exhibition
26.02.2003 - 01.03.2003	Lyon (France) EUROTIPS - Furnishings & Fittings Trade Exhibition
27.02.2003 - 02.03.2003	Katowice (Poland) MEBELEXPO - International Furniture Fair
27.02.2003 - 01.03.2003	Prague (Czech Republic) PRAGOLIGNA - International Fair of Wood Working, Machinery, Equipment, Products of Wood, of Plastics and their Components
04.03.2003 - 09.03.2003	Nitra (Slovakia) FURNITURE AND LIVING - Furniture and Interior Decoration Exhibition
04.03.2003 - 09.03.2003	Rotterdam (Netherlands) BINNENHUIS - Ideal Home Exhibition
07.03.2003 - 16.03.2003	Turin (Italy) EXPOCASA - International Household, Furniture and House Decor Exhibition
09.03.2003 - 12.03.2003	Cologne (Germany) PRACTICAL WORLD - International Hardware Fair / DIY`TEC - World of tools - World of security, locks and fittings - World of Home Improvement / DIY
11.03.2003 - 14.03.2003	Lwów (Ukraine) Bud-Expo, BuTEn - Building and Construction Exhibition
12.03.2003 - 16.03.2003	Thessalonika (Greece) FURNIDEC - International Exhibition of Furniture
15.03.2003 - 23.03.2003	Vienna (Austria) WOHNEN & INTERIEUR - Austria's Largest International Fair for Dream- interiors, Lifestyle and Accessories
19.03.2003 - 22.03.2003	Nuremberg (Germany) HOLZ-HANDWERK - Trade Fair for Machinery, Equipment and Supplies for the Wood Crafts
19.03.2003 - 23.03.2003	Brno (Czech Republic) MOBITEX - International Fair for Furniture, Hometextiles and Accessories
19.03.2003 - 23.03.2003	Riga (Latvia) MAJA - International Architecture, Construction, Interior Design and Gardening Exhibition
23.03.2003 - 26.03.2003	Dublin (Ireland) Furniture & Home Accessories Fair
25.03.2003 - 30.03.2003	Skopje (Macedonia (Former Yugoslav Rep.)) MEBEL - International Fair of Furniture, Decoration, Equipment for Households and Business Premises and Machines for the Furniture Industries
25.03.2003 - 29.03.2003	Moscow (Russia) KitAccs - Kitchen & Accessories
26.03.2003 - 29.03.2003	Donetsk (Ukraine) Furniture and Interior Exhibition
27.03.2003 - 30.03.2003	Thessalonika (Greece) FURNIMA - International Woodworking Machinery and Furniture Supply Trade Fair
03.04.2003 - 06.04.2003	Kielce (Poland) DOM - Fair of Residential Building Materials and Interior Fittings
08.04.2003 - 11.04.2003	Moscow (Russia) Interiors Moscow - Moscow International Furnishing Exhibition
09.04.2003 - 14.04.2003	Milan (Italy) SALONE INTERNAZIONALE DEL MOBILE - International Furniture Exhibition
15.04.2003 - 18.04.2003	Kiev (Ukraine) Wood Processing - Industrial Wood Processing Machinery
22.04.2003 - 27.04.2003	Madrid (Spain) FERIA INTERNACIONAL DEL MUEBLE DE MADRID - International Furniture Trade Show
24.04.2003 - 27.04.2003	Vilnius (Lithuania) BMT - International Trade Fair of Technology, Machinery, Equipment and Materials for Furniture and Wood Industry
26.04.2003 - 04.05.2003	Porto (Portugal) EXPOMOVEL - Furniture and Lighting Exhibition
30.04.2003 - 11.05.2003	Paris (France) Interior Design Exhibition
30.04.2003 - 11.05.2003	Paris (France) Furnishing Exhibition
30.04.2003 - 11.05.2003	Paris (France) Home Decoration Show
May 2003	Sarajevo (Bosnia and Herzegovina) International Fair of Semi-Manufactures, Tools, Machines and Equipment for Forestry and Woodworking
06.05.2003 - 09.05.2003	Poznan (Poland) DREMA - International Trade Fair of Woodworking Machines and Tools
06.05.2003 - 09.05.2003	Poznan (Poland) MEBLE - Fair of Furniture and Furnishing
07.05.2003 - 11.05.2003	Copenhagen (Denmark) SFF - Scandinavian Furniture Fair
09.05.2003 - 12.05.2003	Tallinn (Estonia) FURNITURE, IDEAL HOME, GARDEN - International Furniture and Interior Decoration Fair
12.05.2003 - 17.05.2003	Moscow (Russia) EUROEXPOFURNITURE - International Furniture Fair
20.05.2003 - 23.05.2003	Lwów (Ukraine) Woodprocessing - International Fair of Machinery, Equipment and Materials for the Wood Industry
23.05.2003 - 27.05.2003	Cologne (Germany) interzum cologne - Furniture Production and Interior Works
24.05.2003 - 01.06.2003	Braga (Portugal) LARMOVEL - Trade Exhibition for Furniture, Interior Decoration & Household Appliances

26.05.2003 - 30.05.2003 Hanover (Germany) LIGNAplus HANNOVER - World Fair for the Forestry and Wood Industries
27.05.2003 - 30.05.2003 Minsk (Belarus) International Trade Fair for Windows, Doors, Roofs, World of Glass, Cottage, Interior and Furniture
28.05.2003 - 31.05.2003 Odessa (Ukraine) Odessa Home - Construction Fair
03.06.2003 - 06.06.2003 Kazan (Russia) INTERMEBEL - International Exhibition of Furniture
24.06.2003 - 27.06.2003 Perm (Russia) Perm Wood - International Exhibition for Woodworking Machinery and Forestry
22.08.2003 - 26.08.2003 Frankfurt/Main (Germany) Tendence Lifestyle - Internationale Frankfurter Messe
27.08.2003 - 30.08.2003 Moscow (Russia) B & K - Trade Fair "Bathroom & Kitchen"
31.08.2003 - 04.09.2003 Brussels (Belgium) Decoforce - Contemporary Home and Garden Decoration
04.09.2003 - 06.09.2003 Jyväskylä (Finland) PUU JA METSÄ - International Woodworking & Forestry Exhibition
04.09.2003 - 07.09.2003 Prague (Czech Republic) INTERIER - International Contracting and Sales Exhibition for Furniture, Interior Equipment&Design
09.09.2003 - 12.09.2003 Moscow (Russia) InteriorWorld - Trade Fair for Interiors, Decoration and Design
10.09.2003 - 14.09.2003 Bucharest (Romania) BIFE-TIMB - International Specialized Fair for Furniture, Decoration, Upholstery and Wood-Processing
10.09.2003 - 13.09.2003 Sopron (Hungary) LIGNO NOVUM - WOODTECH - Exhibition and Conference and Woodworking Machinery and Forestry
11.09.2003 - 13.09.2003 Dublin (Ireland) Woodworking Ireland - Ireland's Trade Woodworking Exhibition
12.09.2003 - 15.09.2003 Udine (Italy) PROMOSEDIA - International Chair Exhibition
14.09.2003 - 16.09.2003 Reims (France) Specialized Fair on Furniture and Interior Decoration
16.09.2003 - 19.09.2003 Kiev (Ukraine) LISDEREVMASH - International Specialized Exhibition of Machinery and Equipment for Timber, Woodworking and Furniture Industry
18.09.2003 - 22.09.2003 Verona (Italy) ABITARE IL TEMPO - International Exhibition of Furniture, Furnishing and Interior Design
18.09.2003 - 21.09.2003 Riga (Latvia) FURNITURE - International Furniture Exhibition
20.09.2003 - 28.09.2003 Toulouse (France) Salon de l'Habitat: Home Furnishing & Interior - Housing Show, from building to interior decorating and home furnishing
20.09.2003 - 28.09.2003 Toulouse (France) Salon de l'Habitat: Kitchen and Bath - Ausstellung für Küche und Bad
21.09.2003 - 24.09.2003 London (Great Britain) DECOREX INTERNATIONAL
23.09.2003 - 26.09.2003 Moscow (Russia) Heimtextil Rossija - International Trade Fair for Home Textiles, Floor Coverings and Interior Furnishings
23.09.2003 - 28.09.2003 Helsinki (Finland) Habitare - Furniture and Interior Decoration Fair
24.09.2003 - 29.09.2003 Pesaro (Italy) SAMP - Furniture Exhibition
25.09.2003 - 27.09.2003 Kaliningrad (Russia) Interieur - International Interior Exhibition
25.09.2003 - 27.09.2003 Warsaw (Poland) PIFE - International Furniture Exhibition
25.09.2003 - 28.09.2003 Cluj-Napoca (Romania) EXPO CASA - Specialized Fair for Architecture, Home Design and Arrangements
25.09.2003 - 27.09.2003 Warsaw (Poland) OPE - Polish International Office Furniture Exhibition
27.09.2003 - 30.09.2003 Lisbon (Portugal) INTERIORES - International Exhibition of Interior Decoration
29.09.2003 - 04.10.2003 Valencia/Spain (Spain) FIM - International Furniture Fair
29.09.2003 - 03.10.2003 Moscow (Russia) ARTMEBEL - Internationale Exhibition for Art Furniture
30.09.2003 - 03.10.2003 Minsk (Belarus) WOODWORKING - International Exhibition for Machines for the Woodworking Industry and Furniture Production
30.09.2003 - 02.10.2003 Novosibirsk (Russia) SibFurniture - Furniture and Interior Exhibition
07.10.2003 - 10.10.2003 Nitra (Slovakia) LIGNUMEXPO - International Wood Processing Machines, Tools and Building Fair
08.10.2003 - 13.10.2003 Lisbon (Portugal) INTERCASA - International Furniture and Lighting Exhibition
09.10.2003 - 11.10.2003 Warsaw (Poland) DECOR - International Interiors Exhibition
14.10.2003 - 18.10.2003 St. Petersburg (Russia) IFEP - Petersburg Furniture Saloon
15.10.2003 - 19.10.2003 Zagreb (Croatia) AMBIENTA - International Furniture, Interior Decoration and Supporting Industry Fair
15.10.2003 - 18.10.2003 Kishniev (Moldova) Interior and Electric Household - International Fair of Housebuilding, Home Equipment and Security
16.10.2003 - 19.10.2003 Riga (Latvia) MAJA - International Architecture, Construction, Interior Design and Gardening Exhibition
17.10.2003 - 21.10.2003 Istanbul (Turkey) Wood Processing Machinery - Fachmesse für die Holz- und Forstwirtschaft sowie Möbelzubehörindustrie
17.10.2003 - 21.10.2003 Istanbul (Turkey) INTERMOB - Furniture Side Industry, Accessories, Forestry Products and Wood Technology Fair
21.10.2003 - 24.10.2003 Brno (Czech Republic) WOOD-TEC - International Fair of Machinery, Equipment and Materials for the Wood Industry
23.10.2003 - 26.10.2003 Bratislava (Slovakia) MODDOM-TZB-LUXDOM - International Trade Fair for Interior Furnishings, Household Equipment and Design
23.10.2003 - 27.10.2003 Rothenthurm (Switzerland) Möbelmesse Schweiz - Swiss Furniture Fair
02.11.2003 - 05.11.2003 Brussels (Belgium) International Furniture Fair
03.11.2003 - 09.11.2003 Ljubljana (Slovenia) LJUBLJANSKI POHISTVENI SEJEM - Slovene Furniture Fair with International Participation
05.11.2003 - 09.11.2003 Maastricht (Netherlands) Wonen & Ambiente - Autumn fair for Interior Design and Modern Amenities
06.11.2003 - 09.11.2003 Odessa (Ukraine) Furniture and Interior. Kitchen - Messe für Innenausstattung
07.11.2003 - 09.11.2003 Paris (France) FUNERAIRE - International Funeral Arts Trade Exhibition
08.11.2003 - 16.11.2003 Berne (Switzerland) wohn-raum - Living and Living Style
10.11.2003 - 16.11.2003 Belgrade (Yugoslavia (Serbia, Montenegro)) FURNITURE FAIR - Furniture & Equipment Fair
12.11.2003 - 15.11.2003 Valencia/Spain (Spain) MADERALIA - International Fair of Woodworking Products, Hardware, Joinery, Do-it-Yourself and Decoration
12.11.2003 - 15.11.2003 Valencia/Spain (Spain) FIMMA - International Woodworking Machinery Exhibition
12.11.2003 - 15.11.2003 Donetsk (Ukraine) Furniture and Interior Exhibition
17.11.2003 - 21.11.2003 Moscow (Russia) MEBEL - Exhibition for Furniture Fittings and Upholstery
03.12.2003 - 07.12.2003 Brussels (Belgium) Holz - International Woodworking Show

08.12.2003 - 12.12.2003 Moscow (Russia) LESTECHPRODUKZIA - International Exhibition of Machinery, Equipment and Materials for Timber, Wood-working and Pulp and Paper Industrie

Vir: Trade fair data – Worldwide, 2004