

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PANOGE BELE TEHNIKE NA
PRIMERU PODJETJA GORENJE**

Ljubljana, februar 2005

NINA ŠUSTER

IZJAVA

Študentka **Nina Šuster** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Marka Jakliča** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.02.2005.

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA ANALIZO PANOGE	2
1.1 MODEL PANOŽNE ORGANIZIRANOSTI	2
1.2 KONCEPT ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PANOGE	3
1.3 PORTFELJSKA ANALIZA	5
1.4 PORTERJEV MODEL PETIH SIL PRIVLAČNOSTI PANOGE	6
2. PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE D.D. IN NJEGOVIH CILJEV	8
2.1 ZGODOVINA PODJETJA GORENJE	9
2.2 GORENJE D.D. DANES	9
2.2.1 PRODAJNI REZULTATI GOSPODINJSKIH APARATOV GORENJA V LETU 2003	12
2.3 CILJI GORENJA ZA PRIHODNOST	14
3. ANALIZA PANOGE BELE TEHNIKE	14
3.1 OKOLJE, V KATEREM DELUJE PANOGA BELE TEHNIKE	15
3.1.1 OSNOVNI MAKROEKONOMSKI KAZALCI	15
3.1.2 OPIS PANOGE BELE TEHNIKE	18
3.2 ANALIZA PORTERJEVIH PETIH SIL NA PRIMERU PODJETJA GORENJE	19
3.2.1 KONKURENČNI BOJ MED OBSTOJEČIMI PODJETJI V PANOGLI	20
3.2.1.1 Število konkurentov	20
Primerjava uspešnosti proizvajalcev bele tehnike	24
3.2.1.2 Stopnja rasti panoge	27
Hitro rastoči trgi znotraj panoge	28
3.2.1.3 Delež stalnih stroškov	30
3.2.1.4 Značilnost proizvoda	30
3.2.1.5 Raznolikost tekmecev	31
3.2.1.6 Strateški vložki	31
3.2.1.7 Pozicija blagovne znamke Gorenja v Evropi	32
3.2.2 NEVARNOST VSTOPA NOVIH PODJETIJ V PANOGO	33
3.2.2.1 Diferenciacija proizvodov	34
Trendi in novosti v razvoju proizvodov bele tehnike	34
3.2.2.2 Zahteve po kapitalu	36
3.2.2.3 Dostop do prodajnih poti	37
3.2.2.4 Ekonomija obsega	37
3.2.2.5 Stroški zamenjave	38
3.2.3 POGAJALSKA MOČ KUPCEV	38
3.2.3.1 Kupci izdelkov podjetja Gorenje	38
3.2.3.2 Kupčev delež v prodaji podjetja	39
3.2.3.3 Delež Gorenja v primerjavi z ostalimi dobavitelji do kupca	39
3.2.3.4 Kupčevi stroški zamenjave proizvajalca oz. ponudnika	39
3.2.3.5 Koncentracija in struktura kupcev	40
3.2.3.6 Standardiziranost in homogenost ponujenih izdelkov	40
3.2.3.7 Stopnja informiranosti kupcev	41
3.2.3.8 Realistična grožnja integracije podjetja v poslovni sistem kupca	41
3.2.4 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV	42
3.2.4.1 Dobavitelji podjetja Gorenje	42
3.2.4.2 Delež podjetja Gorenje v dobaviteljevi prodaji	42
3.2.4.3 Možnosti zamenjave dobavitelja	43
3.2.5 NEVARNOST SUBSTITUTOV	44
3.3 RAZVOJ PANOGE BELE TEHNIKE V PRIHODNOSTI	44
SKLEP	46

LITERATURA.....	47
VIRI	49
PRILOGRE	51

UVOD

Danes se tudi proizvajalci bele tehnike srečujejo z vse močnejšo tako domačo kot tujo konkurenco. V mnogih državah namreč zmanjšujejo vpliv uredb na gospodarstvo in omogočajo delovanje tržnih sil. Evropska unija se širi, s tem pa državam članicam, med katerimi je tudi Slovenija, omogoča lažje medsebojno trgovanje, saj je omejitev vse manj. Na evropski trg vse hitreje prodirajo vzhodnoazijska podjetja, predvsem Kitajci, ki ponujajo poceni proizvode, ter s tem povzročajo cenovno konkurenco v panogi. Če torej podjetje želi delovati na nekem trgu, je edina možnost za uspeh, da se obnaša konkurenčno. To pa pomeni, da ni dovolj, da pozornost posvečajo le končnim odjemalcem, ampak morajo dobro poznati tudi delovanje konkurentov, še posebej pa panogo, v kateri delujejo. Z dobro analizo panoge podjetje spozna razmere in dogajanja v njej, svoje konkurente in trende razvoja. To pa je osnova, ki mu omogoča, da se lahko trgu prilagaja in na njem tudi uspešno deluje.

Moj namen je, da skozi diplomsko delo prikažem, kakšne so razmere v panogi bele tehnike in kaj lahko proizvajalci pričakujejo v prihodnosti. Hkrati želim z uporabo koncepta Porterjevih petih sil ugotoviti, kakšen je položaj podjetja Gorenje v panogi, kje mu pretijo največje nevarnosti in ali se mu v panogi ponujajo priložnosti, ki bi jih bilo smiselno izrabiti. Cilj moje diplomske naloge pa je na podlagi praktičnega primera spoznati oziroma pridobiti znanje o izvedbi analize panoge.

Na začetku diplomskega dela sem se tako dotaknila teoretičnih izhodišč za analizo panoge, v nadaljevanju pa se skozi celotno nalogo osredotočam na analizo modela Porterjevih petih sil, ki vplivajo na konkurenčnost v panogi. Predstavljeni model skušam podkrepiti z dodajanjem primerov iz Gorenja, zato najprej predstavljam samo podjetje in njegove cilje za prihodnost. Sledi analiza panoge bele tehnike, v kateri najprej na kratko opisujem samo panogo in okolje, v katerem le-ta deluje. V nadaljevanju podrobneje analiziram dejavnike, ki vplivajo na Porterjevih pet sil in s tem posledično na privlačnost panoge. V zadnjem delu analize ugotavljam še kakšen bo razvoj panoge bele tehnike v prihodnosti. Sledi sklep diplomskega dela, v katerem povzemam ključne ugotovitve celotne analize in podam oceno trenutnega položaja podjetja Gorenje.

1. TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA ANALIZO PANOGE

Danes se morajo podjetja zavedati, da se v tržnem okolju neprestano pojavljajo nove priložnosti in ovire, ki so življenjskega pomena za uspešnost in postavljanje prihodnje celovite strategije poslovanja. Zato je pomembno, da podjetje dobro pozna razmere in dogajanja v panogi, v kateri deluje. Le tako se lahko prilagaja trgu in izkoristi priložnosti, ki se mu ponujajo, hkrati pa se s pravo strategijo izogne morebitnim nevarnostim. Da pa podjetje spozna panogo, mora narediti analizo le-te.

Industrijsko panogo teoretiki opredeljujejo kot "skupino podjetij, ki ponujajo izdelek ali vrsto izdelkov, ki so medsebojno zamenljivi" (Kotler, 1996, str. 225). Tako poznamo avtomobilsko panogo, farmacevtsko panogo, panogo bele tehnike itd. Celotna analiza takšne panoge in hkraten pregled obnašanja konkurentov v njej omogočata managerjem, da bolje razumejo "igrišče", na katerem tekmuje skupina podjetij. Brez analize je namreč nemogoče ugotoviti priložnosti za pridobivanje prednosti pred konkurenco. Hkrati brez analize panoge podjetje težko točno oceni svoje prednosti in slabosti, ki so pomembne pri delovanju s konkurenco (Hayes, 1995, str. 125).

Danes imajo podjetja na voljo več pristopov, ki so se razvila z namenom lažjega analiziranja panog. V nadaljevanju predstavljam nekaj modelov, med njimi predvsem tiste, ki se pogosteje uporabljajo¹. To so: model panožne organiziranosti, koncept življenjskega cikla panoge, portfeljska analiza in Porterjev model petih sil privlačnosti panoge.

1.1 MODEL PANOŽNE ORGANIZIRANOSTI

Ekonomisti so oblikovali model, ki bi naj omogočal lažje razumevanje panožne dinamike. Osnova za analizo so temeljni dejavniki delovanja ponudbe (surovine, tehnologija, trajnost izdelka itd.) in povpraševanja (cenovna prožnost, nadomestni izdelki, vrsta trženja itd.), ki vplivajo na panožno strukturo. Ta pa ima kasneje vpliv na panožno dogajanje, in sicer predvsem na razvoj izdelka, strategijo oglaševanja in na samo določanje cene. S tem pa se posledično oblikuje panožno poslovanje, ki se izraža v učinkovitosti panoge, tehnološkem napredku, donosnosti in zaposlenosti.

Panožna struktura je torej tista, ki vpliva na razmere in samo dogajanje v panogi. Kakšna struktura panoge se bo razvila, pa je odvisno od poglavitnih dejavnikov, ki jo določajo. Osnovi za opis panoge sta število ponudnikov (ali je samo eden ali jih je več) in stopnja diferenciacije (ali gre za homogen ali pa za visoko diferenciran izdelek).

¹ Podjetja bi lahko uporabljala *analizo na osnovi verige vrednosti*, ki jo je razvil Porter. Vendar je potrebno poudariti, da pri tem ne gre za pravo analizo panoge. S tem pristopom podjetje namreč spozna, kakšen je njegov konkurenčni položaj oziroma konkurenčna prednost podjetja, ne pa tudi kakšne so konkurenčne značilnosti celotne panoge oziroma njena privlačnost (Pučko, 2003, str. 157-158).

Na podlagi teh značilnosti lahko podjetje ugotovi, v kateri od petih znanih tipov panožne strukture deluje oziroma želi delovati.²

Na samo strukturo panoge vplivajo tudi vstopne ovire. Panoge se po težavnosti vstopa precej razlikujejo. Podjetje mora tako ugotoviti, kakšne so v panogi zahteve po kapitalu, ali je na voljo dovolj surovin in ustrezno zemljišče ter ali je dovolj distributerjev itd. Vse to predstavlja ovire, ki so lahko značilne prav za določene panoge. Podjetje tako ugotovi, ali je v panogo lahko ali težko vstopiti. Vendar ne sme pozabiti, da tudi ko vanjo že vstopi, lahko naleti na ovire pri gibljivosti. V vsaki panogi se pojavljajo tudi izstopne ovire (zakonske obveze do odjemalcev, zaposlenih, vladne omejitve itd.). Mnogo podjetij tako vztraja v panogi, dokler ne pokrijejo vsaj spremenljive stroške, kar pa znižuje dobičke ostalih podjetij v panogi. To so značilnosti, ki jih podjetje mora poznati, da se jim z ustrežno strategijo lahko prilagaja in jih obvladuje.

Za vsako panogo je značilen tudi določen splet stroškov, s katerimi mora podjetje biti seznanjeno, saj usmerja velik del strateških odločitev. Na samo strukturo panoge vpliva tudi globalni doseg. Podjetje mora torej vedeti, ali deluje v panogi lokalnega ali globalnega značaja. To mu namreč pove, kako se mora obnašati. Če želijo doseči prihranke obsega in slediti novi tehnologiji, morajo podjetja v globalni panogi razviti strategijo, ki jim bo omogočila, da bodo konkurenčni tudi na globalni ravni (Kotler, 1996, str. 225-228).

S tem modelom podjetje spozna, kako je panoga organizirana, kaj nanjo vpliva in kako deluje. To mu je v pomoč, da glede na razmere oblikuje ustrežno strategijo, ki mu omogoča prilagodljivost in uspešno delovanje na izbranem trgu.

1.2 KONCEPT ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PANOGE

Koncept življenjskega cikla panoge je podoben konceptu življenjskega cikla proizvoda. Med njima pa seveda obstajajo določene razlike. Sicer velja, da gre tako kot proizvod tudi panoga skozi štiri razvojne stopnje. Te so: nastanek, rast, zrelost in upadanje. Razlika pa je v tem, da panoga skozi faze potuje bistveno počasneje kot proizvod. Na primer: računalniška panoga obstaja že 16 let, pa se še vedno nahaja na stopnji rasti. Medtem grede nekateri proizvodi (razne igrače, ki so hit le eno sezono, ali pa določeni modeli oblek) zelo hitro skozi vse faze in se jih ne proizvaja več. Pri življenjskem ciklu proizvoda je namreč glaven poudarek na trgu in njegovi reakciji na tržne strategije. Za koncept življenjskega cikla panoge pa velja, da temelji

² Podjetje lahko ugotovi, da je na trgu samo in edino oskrbuje neko območje z določenim izdelkom. Takrat govorimo o *popolnem monopolu*. Če spozna, da na trgu deluje nekaj podjetij, ki izdelujejo iste izdelke (npr. nafto, jeklo), gre za panožno strukturo *popolnega oligopola*. Če želi vstopiti na trg, kjer nekaj podjetij proizvaja delno diferencirane izdelke (avtomobile, kamere), ki se lahko razlikujejo po kakovosti, dizajnu, itd., potem vstopa v razmere panoge, kjer vlada *diferencirani oligopol*. Tam, kjer panogo sestavlja veliko podjetij, ki lahko delno ali v celoti diferencirajo svojo ponudbo (restavracije), gre za *monopolistično konkurenco*. Nenazadnje pa podjetje lahko stopi v panogo, kjer deluje *popolna konkurenca*. Le-to sestavlja veliko podjetij, ki ponujajo enak izdelek, kjer ni podlage za diferenciacijo in so cene enake (Kotler, 1996, str. 227).

na dolgoročni konkurenci in njenemu obnašanju, ki je pod vplivom značilnosti trga (Hayes, 1995, str. 131-132). Kot sem že omenila, koncept življenjskega cikla trdi, da gre panoga skozi štiri faze, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

Prva faza je *nastanek trga* oziroma *panoge*. Pred tem seveda obstaja prikriti trg, ki ga tvorijo ljudje s podobnimi potrebami in željami po nečem, kar še ne obstaja. Če želi podjetje vstopiti na tak trg, mora oblikovati najugodnejši izdelek zanj. Pri tem lahko razvije izdelek, ki bo zadovoljil en del trga (gre za strategijo ene same vrzeli). Lahko razvije več izdelkov naenkrat, da osvoji več delov trga (strategija več vrzeli). Lahko pa je nov izdelek namenjen središču trga (strategija množičnega trga). Če je podjetje majhno, mu koncept priporoča, da izbere strategijo ene same vrzeli, saj nima dovolj sredstev, da bi lahko osvojilo in obdržalo celoten množični trg. Za veliko podjetje je bolje, da razvije izdelek za množičen trg. Če je podjetje pri tem pionir, se bo z uvajanjem izdelka pričela stopnja nastanka trga. V tej fazi so tako kupci kot ponudniki še negotovi, tudi trendi razvoja še niso popolnoma izoblikovani. Podjetja šele spoznavajo osnovno proizvodno tehnologijo in razvijajo izdelke za nov trg, medtem pa povpraševanje zaradi različnih razlogov (moda, potrebe potrošnikov, posebni pogoji itd.) močno narašča.

Ko je prodaja izdelka, uvedenega v fazi nastanka trga, zadovoljiva, vstopijo nova podjetja in pride do *stopnje rasti*. Za podjetje, ki želi vstopiti v panogo, je pomembno, da izbere pravi način vstopa. Koncept narekuje, da je za majhno podjetje bolje, da uvede svojo znamko v enem od delov trga, saj se bo tako izognilo čelni konkurenci s pionirskim podjetjem. Podjetje, ki je dovolj veliko in močno, lahko uvede svojo znamko v središču, torej nasproti pionirskemu podjetju in si lahko tako hitro pridobi skoraj enak tržni delež. Ima pa tudi možnost izbrati strategijo več vrzeli. Za to stopnjo je še značilno, da konkurenčni boj ni izrazit, saj sta visoka stopnja rasti trga in povpraševanja kupcev tako velika, da dopuščata podjetjem prostor za različne razvojne koncepte izdelkov ali linij izdelkov. V tej fazi je tudi možno, da povpraševanje presega ponudbo. Cene in s tem marže so relativno visoke, podjetja pa imajo možnost doseganja dodatnega donosa, ki je praviloma precej višji kot v ostalih fazah.

Panoga preide v *stopnjo zrelosti*, ko si podjetje prizadeva pridobiti mesto ob konkurentu ali pa še v nezasedenem mestu. Konkurenti tako pokrivajo vse glavne tržne segmente. Drug drugemu pričnejo jemati tržni delež in si zmanjševati dobičke. Hkrati velja, da se rast panoge umiri, trg pa se začne deliti oziroma drobiti. Če se pojavi nova značilnost izdelka se trg ponovno utrdi, vendar posnemajoča konkurenca povzroči, da pride zopet do drobljenja. Za zrele trge je torej značilno nihanje med razdrobljenostjo in utrjenim trgom. Hkrati velja, da je proizvodna tehnologija v tej fazi popolnoma usvojena, trendi so izoblikovani, prav tako pa so potrošniki osveščeni in natančno vedo, kaj želijo (Kotler, 1996, str. 374-376). Sovpadanje velikega števila konkurenčnih ponudnikov in čedalje nižje stopnje rasti pa pripeljejo do tega, da postaja konkurenčni boj med ponudniki čedalje hujši (Jaklič, 2002, str. 322-323). Posledično se možnost za dodatni donos zmanjšuje, dobičkonosnost pa pada. Glede na

značilnosti, ki veljajo za stopnjo zrelosti, menim, da se na tej stopnji nahaja tudi panoga bele tehnike, ki jo podrobneje obravnavam v naslednjih točkah.

Kadar podjetje ugotovi, da začne povpraševanje po sedanjih izdelkih padati, se zmanjša raven celotne potrebe ali pa nova tehnologija izpodrine staro, takrat pride do *stopnje upadanja* panoge. Podjetje mora ubrati novo strategijo in izrabiti nove priložnosti. Npr. uvede novo tehnologijo, ki izpodrine staro in pojavi se nov življenjski cikel zadovoljevanja določene potrebe. Nekatera podjetja se bodo iz te panoge/trga umaknila, za preostala podjetja pa praviloma ostane še dovolj veliko število potrošnikov, ki še povprašujejo po izdelkih te panoge (Kotler, 1996, str. 374-376).

S pomočjo koncepta življenjskega cikla panoge lahko podjetje torej spozna, na kateri stopnji življenjskega cikla se panoga nahaja. Vsaka faza ima namreč določene značilnosti, za katere je pomembno, da jih podjetje pozna, saj se jim mora prilagoditi, če želi v panogi uspešno delovati in razviti fazi primerno strategijo.

1.3 PORTFELJSKA ANALIZA

Pri tem gre za t.i. portfeljski koncept General Electrica, ki ga je podjetje General Electric razvilo v sodelovanju s svetovalno firmo McKinsey & Co. Koncept temelji na potencialni rentabilnosti kot rezultatu dveh spremenljivk, in sicer privlačnosti panoge na eni in konkurenčni sposobnosti podjetja na drugi strani. Koncept govori o tem, da je celovito ocenjevanje podjetja natančnejše, če podjetje analizira tudi panogo. V analizo General Electrica je torej vključena tudi panoga, s tem pa podjetje dobi precej bogatejši vpogled v vprašanje, kako uspešno je pri združevanju svojih prednosti s tržnimi priložnostmi.

Po modelu General Electrica je poslovna prednost oziroma konkurenčni položaj odvisen od donosnosti, podobe proizvoda, kakovosti upravljalno-poslovnega aparata in drugih dejavnikov. Medtem dolgoročno privlačnost panoge določa obseg trga, stopnja njegove rasti in donosnost panoge. Na podlagi teh dejavnikov podjetje v matriki določi svoj položaj oziroma položaj svoje strateške poslovne enote. Glede na to, kje se podjetje nahaja, mu koncept svetuje ali naj investira in s tem raste (kadar se npr. podjetje nahaja v panogi z visoko tržno privlačnostjo in ima visok konkurenčni položaj), ali pa je bolje le selektivno investirati (kadar ima položaj nekje na sredini). Podjetje pa se lahko nahaja tudi v položaju, ko je bolj smiselno, da ubere strategijo žetve in dezinvestiranja (npr. deluje v panogi z nizko privlačnostjo in ima nizek konkurenčni položaj) (Pučko, 2003, str. 148-149).

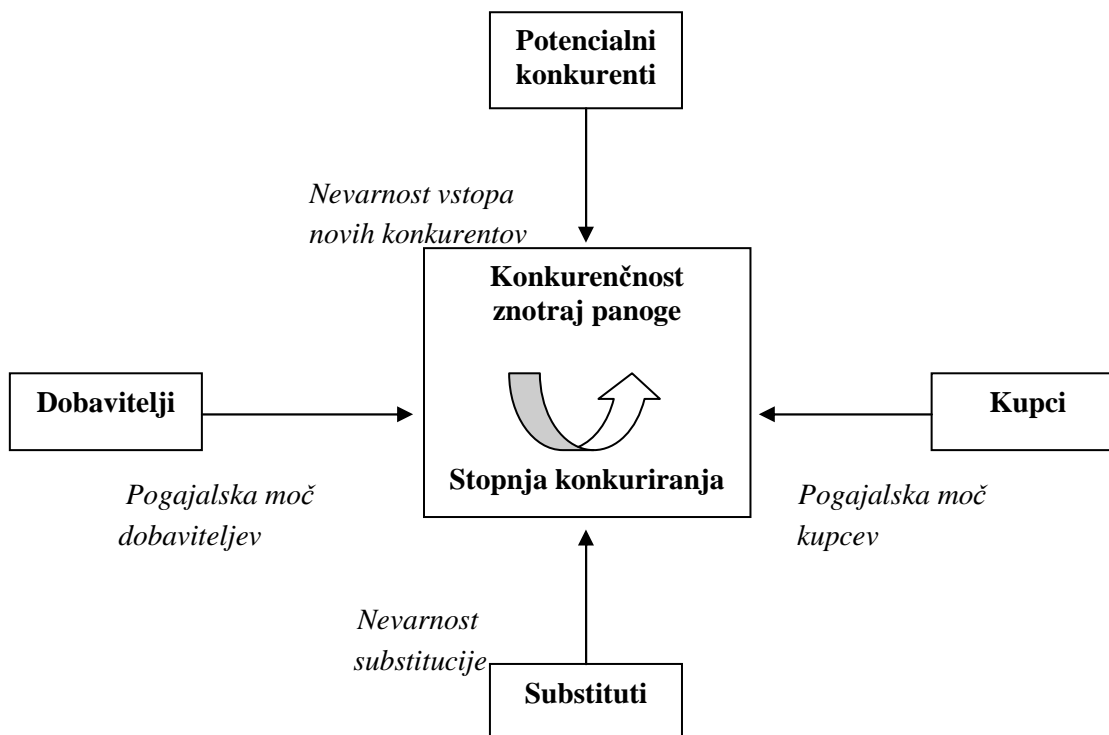
Podjetju koncept omogoča, da ugotovi, kakšen je njegov konkurenčni položaj in kako je panoga, v kateri se nahaja, privlačna. Tako lahko podjetje oblikuje strategijo primerno svojemu položaju v panogi, in s tem ustrezno kombinira svoje prednosti s tržnimi priložnostmi. Pri tem pa je potrebno poudariti, da so podatki, ki jih potrebujemo za to, da ugotovimo privlačnost globalne panoge, dostikrat težko dosegljivi.

1.4 PORTERJEV MODEL PETIH SIL PRIVLAČNOSTI PANOGA

M. E. Porter je model petih sil privlačnosti panoge razvil v osemdesetih letih. Njegovi predhodniki so preučevali podjetja in panoge predvsem s tržnega vidika. Definirali so jo kot monopolistično, oligopolistično ali pa konkurenčno, kar sem že predstavila v enem od konceptov. Kot merila konkurenčnosti so upoštevali le število ponudnikov in diferenciacijo proizvodov ter vstopne in izstopne ovire. Porter pa je menil, da tak pristop k analizi panoge in podjetij ni popoln. V njem je preučevan le tržni vidik, medtem ko je kvalitativen (to je z vidika industrije same oziroma glede na doseganje vertikalnih in horizontalnih sinergij) premalo upoštevan. Porterjev model omogoča preučevanje panoge v vseh smereh, torej preučitev dejavnosti v vertikalni in horizontalni smeri. Po njegovem mišljenju nam šele to omogoča razumevanje osnove, na kateri temeljijo konkurenčne prednosti podjetij na posameznem trgu (Porter, 1980, str. 250-270). Vertikalna preučitev panoge nam tako omogoča razumevanje koristi oziroma konkurenčnosti, ki jih dosegajo vertikalno integrirana podjetja z nadzorom verižnih aktivnosti od proizvodnje do trženja. Horizontalna smer omogoča sinergijsko delovanje podjetij v smislu kakovosti poslovanja in stroškovne učinkovitosti.

Po Porterju lahko tako strukturo oziroma privlačnost panoge ugotovimo na podlagi petih konkurenčnih sil, ki vplivajo na cene, stroške in investiranje, posledično pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega (Pučko, 2003, str. 123).

Slika 1: Porterjev model petih sil privlačnosti panoge



Vir: Porter, 1980, str. 5.

V nadaljevanju predstavljam Porterjevih pet sil, katerih medsebojni vpliv prikazuje tudi slika 1. Vsaka od petih determinant je odvisna od določenih spremenljivk, katerih pomen se od panoge do panoge razlikuje.

- **Konkurenca med obstoječimi podjetji** kaže intenzivnost konkuriranja med podjetji, ki v panogi že delujejo. Podjetja so namreč med sabo odvisna in poteza enega ponavadi sproži odzive drugih podjetij, saj želi vsak ohraniti svoj položaj v panogi. Na stopnjo moči konkuriranja vpliva več spremenljivk. Tako je panoga neprivlačna, če vsebuje veliko močnih in agresivnih *konkurentov*. Stanje je še slabše, če je *stopnja rasti* nizka, saj takrat poteka boj za tržni delež, ki ga podjetja lahko pridobijo le na račun drugih konkurentov. Konkurenca se zaostri tudi takrat, kadar so za panogo značilni *nediferencirani proizvodi* in kjer so *fiksni stroški* visoki. Veliko konkurenčnost poslabšajo še visoke *izstopne ovire*³ in *raznolikosti konkurentov*, ki lahko s svojo strategijo nehote škodujejo konkurentom, kar lahko povzroči še večji boj.
- **Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo** kaže, kakšne so možnosti za podjetje, da vstopi v določeno panogo. Nova podjetja imajo željo po pridobivanju tržnega deleža, v panogo prinesejo nove kapacitete, hkrati pa velja, da imajo dostikrat dokaj visoka sredstva. Posledica njihovega delovanja je zniževanje cen in donosnosti kapitala podjetij, ki v panogi že delujejo. V vsaki panogi pa obstajajo določene vstopne ovire, ki so povezane še z odzivi oziroma povračilnimi ukrepi obstoječih podjetij v panogi. Višina vstopnih ovir je odvisna predvsem od *ekonomije obsega in zahtev po kapitalu*, ki dajeta stroškovne prednosti obstoječim podjetjem. Ovire so lahko visoke, če so *blagovne znamke* obstoječih podjetij zelo močne in cenjene ter kadar so *prodajne poti* že zasedene. Oviro pa lahko predstavlja tudi sama *zakonodaja*. Ta determinanta torej pokaže, kakšna je sposobnost novih podjetij, da premagajo ovire in vstopijo v panogo ter se postavijo ob bok obstoječi konkurenci.
- **Pogajalska moč kupcev** je kazalnik, ki pove, v kolikšni meri kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Pogajalska moč kupcev je lahko velika, če so v takem položaju, da imajo možnost od ponudnikov zahtevati določene ugodnosti ali pa izraziti svoja pričakovanja. Kupci lahko dosežejo večjo moč s tem, da se povezujejo, kadar je izdelek pomemben del njihovih stroškov, ko so cenovno občutljivi ali kadar so stroški zamenjave ponudnika nizki. Podjetja se obrambno osredotočijo na kupce z manjšo pogajalsko močjo. Tako lahko lažje uveljavljajo svoje pogoje (npr. višino cene), ni se jim treba v tolikšni meri prilagajati in tako lažje uresničijo svoje načrte. Možna strategija, ki jo podjetje lahko izbere, je tudi, da pridejo na trg z izjemno ponudbo, ki se je ne morejo

³ "Izstopne ovire so ekonomski strateški in emocionalni faktorji, ki podjetja silijo k vztrajanju v določeni panogi kljub zmanjševanju dobičkov ali celo ustvarjanju izgube" (Jaklič, 2002, str. 323). Izstopne ovire so lahko npr. tradicija, specializirana sredstva ali znanje, državne in družbene omejitve itd.

ubraniti niti močni kupci (npr. dolgoročne garancije, dodatne storitve kot so montaža, servisiranje, svetovanje, popusti pri nakupu nad določeno vrednostjo itd.).

- **Pogajalska moč dobaviteljev.** Dobavitelji so močni, kadar lahko spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov, ne da bi jim to prineslo kakšne posledice. Njihova moč je večja tudi, kadar je za kupce dobavljeni izdelek pomemben, na trgu ni veliko nadomestkov, stroški zamenjave dobavitelja pa so visoki. Za podjetja je tako najbolje, da z dobavitelji vzpostavijo takšen odnos, ki bo omogočal obojestransko korist ali pa stalno iščejo nove dobavitelje in tako zmanjšajo njihovo moč.
- **Nevarnost substitutov.** Substituti so proizvodi, ki se sicer razlikujejo od tistih, ki jih proizvaja panoga, vendar zadovoljujejo enake potrebe. Nevarnost substitutov kaže, v kolikšni meri lahko takšni izdelki nadomestijo tiste, ki jih ponujajo proizvajalci v panogi in tako vplivajo na ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati. Substituti torej postavljajo omejitve glede možnih cen in dobičkov, ki jih lahko panoga doseže. Grožnja substitutov je predvsem odvisna od stroškov, ki jih ima kupec pri prehodu na nadomestni proizvod in od nagnjenosti kupca k substituciji (Jaklič, 2002, str. 322-329; Pučko, 2003, str. 122-123; Kotler, 1996, str. 282-283).

Porterjev model menedžerjem omogoča, da se osredotočijo na tiste vidike panožne strukture, ki so bistveni za doseganje dobičkov na dolgi rok, hkrati pa dobijo s takšno analizo neko osnovo, na podlagi katere lahko sprejemajo ustrezne strateške odločitve za uspešen obstoj in delovanje v panogi.

Izmed vseh opisanih pristopov sem za predstavljeno analizo panoge izbrala Porterjev model petih sil privlačnosti panoge. Menim namreč, da ta pristop najbolj podrobno in nazorno prikaže razmere v panogi. Hkrati je uporaben tudi za prikaz položaja posameznega podjetja v panogi. To je tudi namen moje analize, saj bom model Porterjevih petih sil prikazala na primeru podjetja Gorenje. Pri tem pa je potrebno poudariti, da ima model tudi pomanjkljivost, za katero je pomembno, da se jo podjetje zaveda. Porterjev pristop petih sil je namreč statičen, prikaže le trenutno stanje v panogi, ne napove pa prihodnjih razmer.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE D.D. IN NJEGOVIH CILJEV

V panogi bele tehnike deluje tudi Gorenje, ki velja za eno izmed najuspešnejših slovenskih podjetij. V samo analizo panoge bom, kot sem že omenila, vključila tudi več primerov podjetja in skušala ugotoviti, kakšen je njegov položaj v panogi. S tem namenom v nadaljevanju podrobneje obravnavam zgodovino Gorenja, kako podjetje deluje danes, njegove prodajne rezultate v letu 2003 ter cilje za prihodnost.

2.1 ZGODOVINA PODJETJA GORENJE

Začetki Gorenja segajo v leto 1950, ko so pričeli izdelovati kmetijske stroje in pridobivati gradbene materiale. V letu 1958 so se preusmerili v proizvodnjo štedilnikov na trda goriva. Vodstvo podjetja si je že na začetku načrtalo jasno pot, ki je pomenila dodajanje novih programov ter nenehno rast. V tistih letih so se rojevali nekateri veliki svetovni koncerni. Prelomnica v zgodovini Gorenja je selitev iz lesenih barak v vasi Gorenje v proizvodno halo Rudnika Velenje. Temu je sledila izgradnja novih lastnih proizvodnih prostorov na današnji lokaciji Gorenja v Velenju. Le-ti so podjetju omogočali razširitev proizvodnje štedilnikov, kar pa je že potrjevalo njihovo temeljno usmeritev v panogo bele tehnike. V šestdesetih letih je Gorenje razširilo proizvodnjo še na pralne stroje in hladilnike ter v letu 1961 že izvozilo prve aparate v Nemčijo.

Svoj program je Gorenje širilo še v izdelavo kuhinjskega pohištva, keramike, medicinske opreme, telekomunikacij, zabavne elektronike in televizorjev. Razvoj je gradilo na poslovni filozofiji – "Vse za dom". To so bila leta hitre rasti in širokega razcveta. V sedemdesetih letih je Gorenje zraslo v poslovni sistem s prek dvajset tisoč zaposlenimi in s tovarnami po celotnem območju takratne Jugoslavije. Izgrajena je bila tudi široka mreža podjetij v zahodni Evropi, ki je podpirala prodajne aktivnosti podjetja predvsem v trženju in promociji lastne blagovne znamke. Odprtost v svetovni prostor je za Gorenje značilna že od šestdesetih let, strma rast prodaje na tuje trge pa je sledila prav z izgradnjo mreže v sedemdesetih letih. V osemdesetih letih je Gorenje zajela resna kriza. Prišlo je do prestrukturiranja podjetja in do sanacije izgube programa Körting v Nemčiji.

V devetdesetih letih je za Gorenje značilna močna izvozna ekspanzija zaradi izgube domačega trga po razpadu takratne države Jugoslavije. To je bilo tudi obdobje prestrukturiranja poslovnega sistema in lastninske preobrazbe. Ta leta so zaznamovali dezinvestiranje nedobičkonosnih dejavnosti in usmerjanje na področje, na katerem ima Gorenje največ znanja in dolgoletne izkušnje, torej v proizvodnjo gospodinjskih aparatov.

Ko so v podjetju končali lastninsko preoblikovanje, so se v letu 1997 organizirali kot delniška družba. Za zadnja leta je značilno uvajanje novih tehnoloških in okoljevarstvenih standardov ter vračanje na trge nekdanje Jugoslavije. To je bilo tudi obdobje intenzivnih vlaganj v povečanje kapacitet, nove trge, okolju prijaznejše sodobne tehnologije in nove linije proizvodov, ki jih odlikuje visoka kakovost, sodoben dizajn in prijaznost do potrošnika in okolja. V strateškem načrtu je Gorenje ponovno oživilo poslovno filozofijo – "Vse za dom" (Rojc, 2000, str. 1-183; Stanič, 2000, str. 6-84).

2.2 GORENJE D.D. DANES

Skupino Gorenje sestavlja krovna družba Gorenje, gospodinjski aparati, d. d. ali skrajšano Gorenje, d. d. ter 47 družb (od tega 33 v tujini), ki so povezane v sistem na podlagi

kapitalskih deležev. V svetu ima močno razvejano mrežo lastnih podjetij in predstavništev. Podjetja v tujini so večinoma trgovska podjetja, ki imajo organizirano potniško mrežo, skladiščenje, transport in servis proizvodov. Podjetji v Avstriji in na Češkem pa izdelujeta tudi kuhinjsko pohištvo.

Gorenje velja za največjega slovenskega neto izvoznika, saj izvozi kar 93% svojih proizvodov, ki jih ponuja v več kot 60 državah sveta. V letu 2003 je proizvedlo 3 milijone velikih gospodinjskih aparatov in doseglo neto prodajo v višini 840 milijonov evrov. S tem se podjetje uvršča med osem največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi, kjer dosega 4% tržni delež⁴.

Skupina Gorenja ima družbe organizirane v pet divizij:

- **divizija gospodinjskih aparatov**, ki vključuje družbe proizvodnje in prodaje gospodinjskih aparatov (hladilno-zamrzovalni aparati, plinski, električni in kombinirani štedilniki, pralni stroji in sušilniki). V to dejavnost vključujejo tudi prodajo dopolnilnega programa, kot je prodaja pomivalnih strojev in malih gospodinjskih aparatov (ima 78,3% delež v celotni skupini);
- **divizija notranje opreme**, kamor uvrščajo proizvodnjo in prodajo kuhinjskega in kopalnega pohištva, sanitarne opreme ter keramičnih ploščic (zavzema 7,8% delež v celotni skupini);
- **divizija toplotne in strojne opreme**, ki vključuje družbe proizvodnje in prodaje grelnikov vode, orodij ter industrijske opreme (ima 3,4% delež celotne skupine);
- **divizija storitev**, kamor spadajo družbe trgovine, inženiringa, zastopstva, gostinstva, turizma in upravljanja z nepremičninami (njen delež v celotni skupini je 9,7%);
- **divizija energetike in varstva okolja**, ki vključuje družbe ravnanja z nevarnimi odpadki, odvoza in predelave mulja ter izdelave in prodaje opeke, stropnih nosilcev in preklad (zavzema najmanjši, 0,8% delež celotne skupine).

Vse družbe v zadnjih letih dosegajo dinamično rast, kar je posledica širjenja proizvodnih zmogljivosti, stalnega razvoja izdelkov, uspešne prodaje in osvajanja večjih tržnih deležev.

Osnovna dejavnost Skupine Gorenje je bila tudi v letu 2003 proizvodnja in trženje gospodinjskih aparatov (v celotni Skupini Gorenja zavzema 78,2% delež), kamor uvrščajo tudi proizvodnjo in prodajo grelnikov vode v družbi Gorenje Tiki, d. o. o. in proizvodnjo komponent za gospodinjske aparate v družbi Gorenje I. P.C., d. o. o. To poslovno področje sestavljajo matično podjetje Gorenje, d. d. s sedežem v Velenju in 33 družb prodajne mreže v tujini, predvsem v evropskih državah, kamor so se geografsko tudi usmerili. Ker je tema

⁴ "Tržni delež nekega podjetja je določen z odstotkom njegove prodaje v celotni prodaji trga in je pomemben pokazatelj monopolne moči podjetja. Praviloma imajo podjetja z večjim tržnim deležem večjo monopolno moč. Določena monopolna moč se pojavi v večini panog pri 15% tržnem deležu, o veliki tržni moči pa navadno govorimo pri tržnih deležih nad 40% (Petrin, 1993, str. 19).

mojega diplomskega dela panoga bele tehnike, se bom osredotočila le na osnovno dejavnost Gorenja, medtem ko ostalih dejavnosti ne bom podrobneje obravnavala.

Na trgu predstavlja Gorenje svoje gospodinjske aparate pod štirimi blagovnimi znamkami. Glavna blagovna znamka, pod katero podjetje proda 75% svojih proizvodov, je Gorenje, proizvode pa prodaja tudi pod blagovnimi znamkami Sidex, ki se trži v Franciji in manjši meri tudi v Nemčiji, Galant, ki je v opuščanju, ter Körting, ki je prisotna v Italiji, Grčiji in na Cipru ter igra tam vodilno vlogo. Naštete blagovne znamke na evropskem trgu veljajo za kakovostne, kar je eno od načel podjetja. Velja namreč, da so gospodinjski aparati Gorenje okolju prijazni in energijsko varčni ter preprosti za upravljanje. So dosežek lastne razvojno-raziskovalne dejavnosti podjetja. Hkrati zanje velja, da so odraz vrhunskega tehnološkega razvoja in sodobnih oblikovalskih trendov. S tem skušajo v podjetju zadovoljiti tudi najzahtevnejšega kupca.

Podjetje se zaveda, da deluje v zreli panogi, v kateri je mogoče doseči uspeh le z inovativnostjo in znanjem, s sodelovanjem z univerzami ter s pripadnimi in kreativnimi zaposlenimi. Tako skuša podjetje svojim zaposlenim omogočiti kar se da dobre delovne pogoje in delovno okolje, v katerem se bodo počutili varne. Hkrati vsem zaposlenim ponujajo tudi možnosti nadaljnjega izobraževanja, saj se zavedajo, da je znanje tisto, kar bodo vedno bolj potrebovali. Tako je bilo v letu 2003 kar 9.146 zaposlenih, za katere je značilna visoka pripadnost podjetju. Z zadovoljstvom zaposlenih pa je podjetje doseglo, da le-ti delajo kakovostno in uspešno zadovoljujejo zahteve podjetja.

Na podlagi razmer v okolju tako preteklega kot sedanjega časa, pa tudi pričakovanih razmer v prihodnosti so v podjetju postavili naslednjo vizijo: "Želimo biti poslovno prožen in obvladljiv sistem na vseh področjih svojega delovanja" (Interno gradivo Gorenja d.d., 2004). Pri uresničevanju poslanstva, to je izdelave, izvajanja in trženja kakovostnih, človeku prijaznih izdelkov in storitev, pa v podjetju uresničujejo vrednote dolgoročnega ustvarjanja vrednosti za lastnike, negujejo odnose s potrošniki in poslovnimi partnerji, skrbijo za zaposlene, za njihovo znanje, ohranjajo in krepijo pripadnost Gorenju, razvijajo korporacijsko identiteto in blagovne znamke Gorenja ter spodbujajo ekološko zavest sodelavcev in okolja svojega delovanja.

Zaradi kakovostnega delovanja vseh med sabo povezanih funkcij podjetja, pa tudi zaradi uresničevanja dobro in realno postavljenega poslanstva je podjetje skozi svoje delovanje na trgu doseglo naslednje konkurenčne prednosti (Interno gradivo Gorenja d.d., 2004):

- tradicija izdelovanja gospodinjskih aparatov,
- aktivno ter dolgoletno delovanje na mednarodnih trgih,
- dobro in tesno sodelovanje s ključnimi kupci,
- dobro izgrajena prodajna in po-prodajna mreža v Evropi,
- dobro pozicionirana blagovna znamka na ključnih trgih,
- moderna oblika aparatov ter dobro razmerje med kakovostjo in ceno,

- fleksibilnost in sposobnost hitrega odziva na zahteve in potrebe trga,
- pripadnost zaposlenih in dobro strokovno usposobljen kader.

Za Gorenje velja, da se zaradi dosežkov in dobrih poslovnih rezultatov uvršča v sam vrh slovenske industrije in med najboljše proizvajalce gospodinjskih aparatov v Evropi.

2.2.1 PRODAJNI REZULTATI GOSPODINJSKIH APARATOV GORENJA V LETU 2003

Divizija gospodinjskih aparatov je tudi v letu 2003, kljub izjemno zaostrenim pogojem na trgu, uspela doseči 3,5 % vrednostno rast prodaje, pri čemer je delež prihodkov od prodaje izdelkov srednjega in višjega cenovnega razreda že skoraj 60%. V strukturi prihodkov ima najpomembnejši delež program hladilno-zamrzovalnih aparatov, saj so v letu 2003 na trg uspešno uvedli novo generacijo aparatov širine 540 mm ter dosegli dobre prodajne rezultate s prodajo nišnega segmenta hladilnih vitrin. Sledita mu program kuhalnih aparatov, kjer se dosega uravnoteženo dobre prodajne rezultate ter program pralnih in sušilnih aparatov, pri katerem se je v letu 2004 pričakovalo povečanje prodaje zaradi uvajanja nove generacije pralnih in sušilnih aparatov na evropski trg (glej prilogo 1).

Sproščena in pregledna organizacija prodaje v okviru petih strateških tržnih območij je v letu 2003 neposredno vplivala na boljše obvladovanje stroškov, sinergije v logističnih procesih, boljši pretok informacij, višjo raven planiranja, obvladovanje poprodajnih aktivnosti ter na iskanje optimalnih distribucijskih kanalov.

Geografska usmerjenost prodaje je merodajna tudi pri organizacijski ureditvi podjetja, ki se deli na posamezna strateška tržna območja:

- območje severne in centralne Evrope (Nemčija, skandinavske države, Avstrija, Nizozemska, Švica),
- območje Slovenije in jugovzhodne Evrope (Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Jugoslavija, Makedonija),
- območje jugozahodne Evrope (Francija, Italija, Grčija, Španija, Belgija in Portugalska),
- območje vzhodne Evrope (Poljska, Češka, Rusija, Bolgarija, Madžarska, Slovaška, Romunija, Ukrajina),
- območje prekomorskih držav in Velike Britanije (ZDA, Avstralija, Kanada, ostale države) (glej prilogo 2).

V letu 2003 je bilo 85 % prodaje realizirane na tržiščih Evropske unije, ki predstavlja najpomembnejši trg.

Na področju severne in centralne Evrope so dosegli 6% višjo prodajo od načrtovane kljub izredno zaostreni tržni situaciji. Povprečna cena se je v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 povečala, kar je posledica povečanja prodaje izdelkov srednjega in višjega cenovnega segmenta ter povečanja prodaje na trgih z višjo prodajno ceno. Posebno uspešna je bila

prodaja linije aparatov Alux, nove generacije vgradnih pečic in steklokeramičnih plošč z elektronskim upravljanjem.

Prodaja v jugozahodno Evropo se je povečala za 4%, pri čemer se je bistveno povečala prodaja v Grčiji in Italiji, medtem ko je bil obseg prodaje na francoskem trgu nižji, kar je posledica nadaljevanja negativnih trendov gibanja trga in umika z manj dobičkonosnih segmentov trga.

V obdobju od leta 1993 do leta 2003 beležijo na trgih jugovzhodne Evrope stalne in dinamične letne stopnje rasti obsega poslovanja. V letu 2003 pa se je rast ustavila in prodaja je ostala na ravni, doseženi v letu 2002. Kljub zahtevnim tržnim razmeram v Gorenju ocenjujejo, da so na vseh tržiščih tržni deleži ostali enaki. Na tržišču Slovenije in Hrvaške so veliko vložili v razvoj distribucije gospodinjskih aparatov.

Doseženo je bilo izboljšanje strukture prodaje z višjim deležem prodaje aparatov višjih cenovnih razredov. Na tržišču Srbije je bil presežen načrt prodaje in dodatno okrepljen tržni položaj. Isto velja za tržišče Črne Gore, kjer je bilo preseganje načrta doseženo tudi zaradi ukinitve kontingentov v sredini leta in s tem sprostitev uvoza blaga. Makedonsko tržišče je kljub zelo velikemu obsegu sivega uvoza ohranilo obseg prodaje. Tržišče Kosova je zaznamoval padec trga in posledično znižanje obsega prodaje, kar je posledica zmanjšanega dotoka sredstev iz naslova mednarodne pomoči. V Bosni in Hercegovini se je tudi v letu 2003 nadaljevalo stabilno poslovanje.

Na področju vzhodne Evrope je bilo doseženo bistveno povečanje prodaje, ki je presegla rast trga na teh tržiščih, hkrati pa je bil presežen tudi načrt prodaje. Vrednostna rast prodaje je tako znašala 17%, pri čemer je bila za 20% višja od količinske rasti, kar je pokazatelj trenda izboljševanja prodajne strukture. Najhitrejša rast prodaje je bila dosežena na tržiščih Rusije, Bolgarije in Romunije, na ostalih tržiščih pa je dosežena zmerna rast, pri čemer ostajata pomembnejša trga na tem področju Češka republika in Poljska.

Na tržiščih prekomorskih držav in Anglije so bili doseženi načrtovani cilji. Glavne značilnosti dogajanj na tem območju so bila močna nihanja valut. V Angliji, kjer so nadaljevali z uvajanjem blagovne znamke Gorenje na lokalni trg, se je prodaja močno povečala. Pri tem je bilo povečano število prodajnih mest, realiziran intenzivnejši vstop v segment vgradnih aparatov in razviti so bili posebni aparati za angleški trg. V letu 2003 se je najbolj povečala prodaja v ZDA (hladilne vitrine za 67%) in v Kanadi (pralni stroji in sušilni aparati). Področje Bližnjega in Srednjega vzhoda je, zaradi šibkega ameriškega dolarja, iraške krize in napetosti v Izraelu in Palestini, zaostalo za načrtom in realizacijo v letu 2002.

V letu 2003 je Gorenje, d.d. povečalo prodajo pod lastnimi blagovnimi znamkami na 75% delež prodaje. Nadaljevalo se je intenzivno vlaganje v izgradnjo evropsko prepoznavne in

močne blagovne znamke Gorenje, ki je in bo tudi v prihodnosti ostala blagovna znamka, v katero bodo investirali večino sredstev za potrebe marketinga.

Razvita pa je tudi nova identiteta blagovne znamke Gorenje, ki so jo postopno uvedli na trg v letu 2004 z namenom njene pomladitve in prilagoditve komunikacije ciljnim skupinam potrošnikov (Interno gradivo podjetja Gorenje d.d., 2004).

2.3 CILJI GORENJA ZA PRIHODNOST

Skupina Gorenje je v strateškem poslovnem načrtu 2003-2006, ki je bil sprejet leta 2002, jasno opredelila temeljne strateške usmeritve in strategije, kar je bilo mogoče storiti predvsem zaradi jasnih ciljev njenega delovanja. Z modelom strateško usmerjenega poslovnega sistema je opredelila osnovne cilje (Interno gradivo Gorenja d.d., 2004):

- odličnost pri poslovanju s kupci in v odnosih z ostalimi poslovnimi partnerji s strategijo diferenciacije na različnih ravneh (na ravni izdelkov ter storitev in na ravni kupcev ter ostalih poslovnih partnerjev),
- odličnost pri obvladovanju notranjih poslovnih procesov s strategijo optimiranja poslovnih procesov, nadzora nad njimi, optimiranja verige vrednosti in optimizacijskim razvojem,
- uresničevanje modela učenja in rasti poslovnega sistema s strategijo razvoja in utrjevanja korporacijske kulture, razvoja sistema nagrajevanja, uresničevanja modela upravljanja znanja in zagotavljanje avtonomnosti zaposlenih,
- povečevanje vrednosti za lastnike s strategijo rasti prihodkov in dobičkonosnosti ter strategijo rasti stroškovne učinkovitosti.

Na tem mestu bi izpostavila dva glavna dolgoročna cilja podjetja, in sicer:

- postati najbolj fleksibilno podjetje na vseh področjih svojega delovanja in
- postati eden izmed petih največjih proizvajalcev bele tehnike v Evropi.

Našteti osnovni cilji in iz njih izhajajoče strateške usmeritve so podlaga za doseganje ciljev dolgoročnega uravnoveženega delovanja posameznih družb Skupine Gorenje in Skupine kot celote.

3. ANALIZA PANOGE BELE TEHNIKE

V diplomskem delu se znotraj analize panoge osredotočam na obravnavo evropskega trga bele tehnike. Namen moje naloge je namreč predstaviti panogo gospodinjskih aparatov na primeru podjetja Gorenje. Za podjetje velja, da večino poslov izvaja v evropskih državah⁵, ki

⁵ V Gorenju menijo, da je zanje slovenski trg z vidika povpraševanja daleč premajhen. Glavni trg Gorenja je tako Evropa, kjer prodajo kar 90 odstotkov vseh izdelkov. Gorenje za domači trg dela le 12 od 240 delovnih dni na leto oziroma pet odstotkov celotne proizvodnje (Za Gorenje je slovenski trg daleč premajhen, 2004).

predstavljajo zanj najpomembnejše tržišče. Na podlagi tega v nadaljevanju predstavljam podrobnejšo analizo panoge bele tehnike znotraj evropskega trga.

3.1 OKOLJE, V KATEREM DELUJE PANOGA BELE TEHNIKE

Poleg tega, da podjetje analizira panogo z vidika Porterjevih petih sil, se mi zdi smiselno, da spozna tudi samo zunanje okolje, v katerem deluje. Slednje namreč vključuje dejavnike (ekonomske, kulturne itd.), ki imajo na podjetje posreden in dolgoročen vpliv. V nadaljevanju tako predstavljam osnovne makroekonomske elemente, saj so ti pomembni za prilagajanje podjetij trenutnim in prihodnjim razmeram okolja (Jaklič, 2002, str. 1, 11).

3.1.1 OSNOVNI MAKROEKONOMSKI KAZALCI

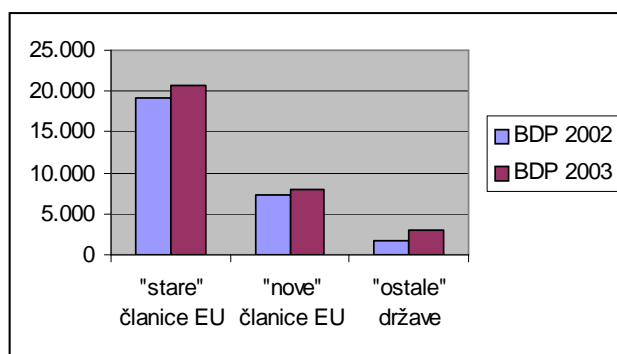
Države, ki ležijo v Evropi, se med seboj razlikujejo po naravnih, gospodarskih, socialnih in kulturnih značilnostih. Zato se mi zdi za analizo panoge bele tehnike smiselno države razdeliti v skupine, ki so si, vsaj gospodarsko gledano, bolj podobne. V panogi bele tehnike v splošnem države delijo v dve skupini, in sicer na zahodno in na vzhodnoevropske. Odločila sem se, da države razdelim v skupine bolj podrobno, in sicer po danes najbolj aktualni delitvi na :

- **"stare" članice Evropske unije (15)**, med katere spadajo Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Grčija, Irska, Italija, Luxemburg, Nemčija, Nizozemska, Portugalska, Španija, Švedska in Velika Britanija;
- **"nove" članice Evropske unije (10)**, med katere spadajo Ciper, Češka, Estonija, Litva, Latvija, Madžarska, Malta, Poljska, Slovaška in Slovenija;
- **"ostale" države**, kamor lahko uvrstimo Bolgarijo, Romunijo, Turčijo, Rusijo, Ukrajino in države bivše Jugoslavije (Hrvaška, Srbija in Črna Gora, Makedonija, BIH, izključujem pa Slovenijo).

Na začetku na kratko predstavljam ekonomske dejavnike za zgoraj navedene skupine držav. Ekonomski elementi namreč predstavljajo dogajanje celotnega gospodarskega območja nekega trga oziroma skupine držav. Njihovo gibanje vpliva prav na vsako podjetje v državi, moč vpliva pa je odvisna od dejavnosti posameznega podjetja. Menim, da to sicer niso najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na panogo bele tehnike, kljub temu pa je pomembno, da jih podjetje v panogi ne postavi na stranski tir, ampak s spremljanjem njihovega gibanja predvideva možne strategije v prihodnosti.

Najosnovnejši makroekonomski kazalec je bruto domači proizvod (BDP)⁶, eden najpomembnejših kazalcev primerjav razvitosti med državami pa je BDP na prebivalca. Kot prikazuje slika 2 je slednji za "stare" članice Evropske unije v letu 2003 v povprečju znašal 27.660 \$ (20.677 evrov⁷), kar je za osem odstotnih točk več kot prejšnje leto. Pri "novih" članicah je BDP na prebivalca za več kot polovico manjši in je v letu 2003 v povprečju znašal 10.698 \$ (7.997 evrov⁷) in tako v primerjavi s prejšnjim letom narasel za 7,9 odstotne točke. Kot je bilo pričakovati, je povprečni BDP na prebivalca najnižji v tako imenovanih "ostalih" državah, saj je ta v letu 2003 znašal le 6.138 \$ (4.589 evrov⁷), kar je za 77,8 odstotkov manj kot znaša povprečni BDP na prebivalca "starih" članic Evropske unije in 42,6 odstotkov manj od "novih" članic (Splošni podatki o evropskih državah, 2004; Splošni podatki o državah EU, 2004). Razlog lahko iščemo v dejstvu, da se "ostale" države gospodarsko šele razvijajo in še niso izkoristile vseh svojih zmožnosti in potencialov. Menim, da slednje zopet kaže na to, da za proizvajalce bele tehnike obstaja v teh državah neke vrste priložnost, da si pridobijo nove kupce in povečajo svoj tržni delež.

Slika 2: Bruto domači proizvod na prebivalca po skupinah držav v letih 2002 in 2003 (v evrih)



Vir: Splošni podatki o evropskih državah, 2004; Splošni podatki o državah EU, 2004.

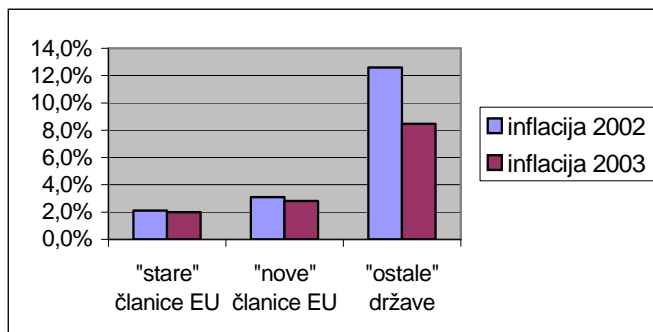
Upoštevanje inflacije in njeno pravilno napovedovanje v prihodnosti je za podjetje ključnega pomena pri načrtovanju proizvodnje in pri določanju sredstev za investiranje. Visoka inflacija ima zaviralni učinek na razvoj tako celotnega gospodarstva kot tudi posameznega podjetja. Po pregledu podatkov sem ugotovila, da je v letu 2003 povprečna inflacija, merjena z rastjo cen življenjskih potrebščin, za "stare" članice Evropske unije znašala 2%. V primerjavi z letom 2002 se je tako zmanjšala za 0,1 odstotne točke, kar lahko ocenim kot ugodno za nadaljnje delovanje podjetij v panogi. Iz slike 3 je razvidno, da je za "nove" članice inflacija v letu 2003 znašala 2,8%, kar je manj kot leto prej, ko je inflacija znašala 3,09%. Torej tudi tu lahko opazimo ugodno gibanje, ki ima pozitiven vpliv na samo gospodarstvo. Povprečna inflacija

⁶ "BDP je vsota vrednosti končnih proizvodov in storitev proizvedenih v nekem gospodarstvu v obdobju enega leta. Vendar je potrebno vedeti, da BDP ni dobra mera blagostanja v neki družbi. V izračun BDP so namreč vštete le aktivnosti, ki gredo skozi organizirane trge. V BDP tudi ni upoštevana vrednost prostega časa, v BDP so vštete slabe in dobre stvari (npr. vojaška industrija), ekološki stroški pa še vedno niso upoštevani v zadostni meri" (Jaklič, 2002, str. 11).

⁷ Preračunano po tečaju Banke Slovenije na dan, 16.12.2004.

"ostalnih" držav pa je v letu 2003 znašala 8,5%, kar je bistveno manj kot leto prej, ko je le-ta dosegla 12,6% stopnjo (Splošni podatki o evropskih državah, 2004; Splošni podatki o državah EU, 2004.)

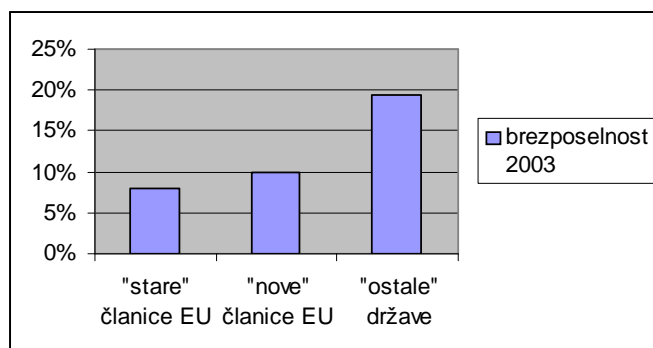
Slika 3: Prikaz stopenj inflacije po skupinah držav v letih 2002 in 2003 (merjena v odstotkih)



Vir: Splošni podatki o evropskih državah, 2004; Splošni podatki o državah EU, 2004.

Med osnovne makroekonomske kazalce sodi tudi stopnja brezposelnosti, na katero ima velik vpliv tehnološki napredek. Ta namreč povzroči, da vse manj ljudi proizvede vse več proizvodov in je zato posledično brezposelnost večja. Hkrati pa nanjo vpliva tudi razvitost držav. Manj kot je država razvita, večja je brezposelnost. To potrjujejo tudi v nadaljevanju predstavljeni podatki o brezposelnosti, ki so prikazani tudi na sliki 4. V skladu z razvitostjo je bila v letu 2003 stopnja brezposelnosti najmanjša pri "starih" članicah Evropske unije in je tako v povprečju znašala 8%. Pri "novih" članicah je bila stopnja brezposelnosti v letu 2003 za dve odstotni točki višja od "starih" članic. "Ostale" države pa so v letu 2003 dosegle kar 19,4% povprečno stopnjo brezposelnost (tu bi izpostavila BIH, z največjo, 40% stopnjo brezposelnosti), kar zopet kaže na njihovo slabšo razvitost (Splošni podatki o evropskih državah, 2004; Splošni podatki o državah EU, 2004). Ker pa so to države z najvišjo stopnjo rasti, je po mojem mnenju v prihodnje pričakovati, da se bodo te stopnje bistveno zmanjšale, saj se bodo z razvojem odprla tudi nova delovna mesta.

Slika 4: Brezposelnost po skupinah držav v letu 2003 (merjena v odstotkih)



Vir: Splošni podatki o evropskih državah, 2004; Splošni podatki o državah EU, 2004.

3.1.2 OPIS PANOGE BELE TEHNIKE

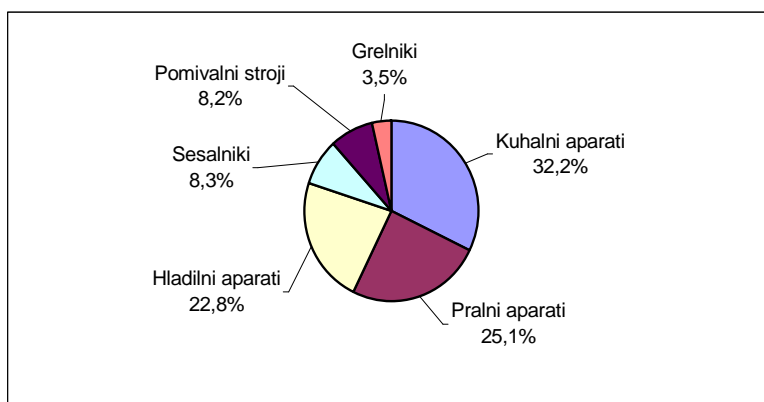
Za panogo gospodinjskih aparatov je značilno, da se deli na šest temeljnih proizvodnih področij, in sicer (Household Appliances in Europe. Industry profile, 2004, str. 7):

- **pralno področje**, ki vključuje pralne in sušilne stroje ter pralno-sušilne stroje,
- **hladilno področje**, ki zajema hladilnike, zamrzovalnike in hladilno-zamrzovalne aparate,
- **kuhalno področje**, kamor spadajo štedilniki, pečice, mikrovalovne pečice, kuhinjske nape, čajniki, aparati za kuhanje kave in toasterji,
- **pomivalno področje**, kamor se uvrščajo pomivalni stroji,
- **grelne aparate** in
- **sesalnike**.

Poudariti je potrebno, da je Datamonitor v delitev vključil tako velike kot male gospodinjske aparate (med slednje se uvrščajo čajniki, aparati za kuhanje kave in toasterji). V svojem diplomskem delu sem se osredotočila le na velike gospodinjske aparate, saj se skupini med sabo precej razlikujeta in bi male gospodinjske aparate lahko tako obravnavala kot čisto posebno panogo.

Iz slike 5 je razvidno, da največje področje gospodinjskih aparatov predstavljajo kuhalni aparati, ki dosegajo 32,2% vrednostni tržni delež. Drugi največji sektor je sektor pralnih aparatov, s 22,8% tržnim deležem pa mu sledijo hladilni aparati. Sesalniki in pomivalni stroji imajo med gospodinjskimi aparati skoraj enakovreden položaj in tako zavzemajo 8,3% oziroma 8,2% vrednostni tržni delež. Najmanjši del gospodinjskih aparatov zavzemajo grelni aparati.

Slika 5: Deleži skupin gospodinjskih aparatov na evropskem trgu (v % glede na vrednost 2003)



Vir: Household Appliances in Europe. Industry profile, 2004.

Evropski trg znotraj panoge bele tehnike po oceni Datamonitorja proizvede okoli 73 milijonov gospodinjskih aparatov (glej prilogo 3). Od tega se je kar 75% proizvedlo na zahodnem evropskem trgu (Electroluxov oris trga, 2004). Znano je, da je ravno pri štedilnikih, ki zavzemajo največji tržni delež gospodinjskih aparatov, pa tudi pri hladilnikih,

prišlo do velike mere zasičenosti na trgu. Posledično se pretežni del povpraševanja ustvarja na podlagi nadomestnega povpraševanja (torej zamenjave obstoječih aparatov) (Jurše, 1992, str. 2). Po mojem mnenju so proizvajalci problem zasičenosti v večji meri rešili s prodorom na trg vzhodne Evrope. V teh državah je namreč po njihovem prehodu na tržni mehanizem prišlo do hitrejšega razvoja, prebivalcem je narasla kupna moč, kar je posledično pomenilo, da so bili dovzetni tudi za ponudbo zahodnih proizvajalcev bele tehnike, ki so tako imeli možnost prodati proizvode, s katerimi je zahodni trg že zasičen.

Letni promet pa je tisti, zaradi katerega evropski trg bele tehnike dosega največji, 32,1% tržni delež na svetovnem trgu, kar kaže na to, da je Evropa zelo pomemben del globalnega tržišča panoge gospodinjskih aparatov. Iz tabele 1 je razvidno, da mu s 27,1% sledi azijsko-pacifiški trg, kar je posledica hitrega razvoja tamkajšnjega trga. Trg Združenih držav Amerike pa predstavlja tretjega največjega igralca na svetovnem trgu. Sledi mu le še ostali svet, ki zavzema najmanjši, 16,1% tržni delež.

Tabela 1: Segmentacija trga gospodinjskih aparatov

PODROČJA GLOBALNEGA TRŽIŠČA BELE TEHNIKE	DELEŽ (v % po vrednosti v letu 2003)
EVROPA	32,10
AZIJA - PACIFIK	27,10
ZDA	24,70
OSTALI SVET	16,10
SKUPAJ	100

Vir: Household Appliances in Europe. Industry profile, 2004.

Za panogo je še značilno, da nanjo občutno vplivajo procesi internacionalizacije trgovskih verig. Dogajanje v panogi v večini narekuje pet največjih proizvajalcev, ki skupaj zavzemajo kar 60% trga. Zahodnoevropski proizvajalci so v letu 2003 še povečali svojo prisotnost na vzhodnoevropskih trgih, hkrati pa so se med njimi nadaljevali procesi koncentracij. Opazen je tudi vpliv agresivnega prodora azijskih, predvsem kitajskih proizvajalcev v Evropo (Bobinac, 2004).

3.2 ANALIZA PORTERJEVIH PETIH SIL NA PRIMERU PODJETJA GORENJE

Kot sem že omenila, sam se izmed vseh, v začetku diplomskega dela predstavljenih konceptov analize panoge, odločila za Porterjev model petih sil, ki ga bom predstavila na primeru podjetja Gorenje. Panoga, v kateri deluje podjetje Gorenje, spada namreč med njegovo ožje okolje. Zato je njeno ocenjevanje privlačnosti eden izmed osnovnih kazalcev, ki kažejo značilnosti okolja. Z analizo namreč podjetje ugotovi, kakšen je njegov položaj v panogi in kakšna donosnost je zanj dosegljiva, hkrati pa spozna poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo uspešnost podjetja.

Kot sem že omenila, je po Porterju privlačnost panoge odvisna od petih determinant, in sicer od stopnje konkurence v sami panogi, od nevarnosti vstopa novih podjetij v panogo, od pogajalske moči kupcev in dobaviteljev ter od nevarnosti substitucije. Te sile vplivajo na stroške, cene in investiranje, posledično pa tudi na uspešnost, ki jo panoga dosega. Pri tem pa je potrebno poznati tudi dejavnike, od katerih so determinante odvisne. Le-te predstavljam v nadaljevanju (Pučko, 2003, str. 122-123).

3.2.1 KONKURENČNI BOJ MED OBSTOJEČIMI PODJETJI V PANOGI

Podjetja v panogi si prizadevajo za naklonjenost kupcev ter za ohranitev ali pa celo izboljšanje svojih položajev v panogi. Pri tem ima vsako podjetje svojo strategijo doseganja ciljev, njeno izvajanje pa povzroči reakcije ostalih podjetij v panogi. Sama intenzivnost konkurence je odvisna od več spremenljivk. V nadaljevanju tako predstavljam tiste, ki ključno vplivajo na rivalstvo v panogi bele tehnike.

3.2.1.1 Število konkurentov

Znotraj panoge delujejo na evropskem trgu številni proizvajalci bele tehnike, med katerimi je nekaj čez dvajset takšnih, ki so na trgu dobro uveljavljeni. Od teh bom v nadaljevanju, zaradi omejitve obsega diplomskega dela, predstavila le največjih in najprodornejših osem.

WHIRLPOOL je vodilni proizvajalec bele tehnike na svetu. Svoje proizvode ponuja v več kot 170 državah Severne in Južne Amerike, Azije in Evrope. Ima kar 68.000 zaposlenih in je v letu 2003 dosegel prodajo v vrednosti 12 milijard dolarjev (8,9 milijard evrov).⁸ Poleg bele tehnike Whirlpool proizvaja tudi sobne klimatske naprave, grelne pečice in male gospodinjske aparate (kot na primer ročne mešalnike). Na trgih ponuja svoje proizvode pod globalno blagovno znamko Whirlpool kot tudi pod blagovnimi znamkami KitchenAid, Roper, Bauknecht, Ignis, Brastemp, Laden in Consul. Na evropskem trgu ponujajo vgradne pečice, štedilnike, pomivalne, pralne in sušilne stroje, hladilnike, zamrzovalnike in mikrovalovne pečice pod blagovnimi znamkami Whirlpool, Laden (v Franciji), Bauknecht in Ignis (Opis podjetja Whirlpool, 2004). Njihova vizija se glasi: "Vsak dom - vsepovsod. S ponosom, strastjo in zmogljivostjo" (Vizija podjetja Whirlpool, 2004). Cilj podjetja je torej doseči, da bo njihov proizvod v vsakem domu in vsepovsod.

MERLONI je italijanski proizvajalec gospodinjskih aparatov in se s 15,5% tržnim deležem v Evropi uvršča med tri največje proizvajalce bele tehnike na tem trgu. V letu 2003 je dosegel prodajo v višini 3 milijard evrov. Deluje v 23 državah po Evropi, kjer zaposluje kar 20.000 ljudi. Svoje proizvode predstavlja pod dvema glavnima blagovnimi znamkama, in sicer

⁸ Preračunano po tečaju Banke Slovenije na dan, 16.12.2004.

Ariston in Indesit. V Franciji, Veliki Britaniji in Rusiji (v Rusiji velja za vodilno podjetje) pa je podjetje znano tudi pod blagovnimi znamkami Hotpoint, Sholtes in Stinol (Opis podjetja Merloni, 2004). Filozofija blagovne znamke Ariston je ponujati proizvode, ki so inovativni, vendar enostavni za uporabo, tako da kupcu vzamejo čim manj njihovega časa. Pozicionirani so v višjem cenovnem segmentu in ciljajo na bolj zahtevne kupce. Pod blagovno znamko Indesit pa Merloni predstavlja gospodinjske aparate, ki naj bi bili novih in drugačnih, predvsem pa izvirnih dizajnov ter nenazadnje tudi funkcionalni. Ta blagovna znamka se osredotoča predvsem na segment mlajših kupcev tako po cenovnem kot tudi po oblikovnem pozicioniranju. Slogan te blagovne znamke se glasi: " Mi delamo, vi uživate" (Blagovne znamke podjetja Merloni, 2004). Inovativnost podjetja pa se ne kaže samo v dizajnu. Leta 1999 so namreč bili prvi na svetu, ki so kupcem ponudili digitalne proizvode, ki imajo zmožnost povezave z internetom. V podjetju si prizadevajo, da kupcem ponudijo izdelke, ki bodo bistveno izboljšali kvaliteto njihovega časa.

BOSCH IN SIEMENS je takoimenovani joint venture (mešano podjetje) med podjetjema Robert Bosch GmbH Stuttgart in Siemens AG München. Podjetje deluje v Evropi, ZDA, Latinski Ameriki in Aziji. Razpolaga s 70 podružnicami v 39 državah, kjer zaposluje prek 34.000 ljudi. V letu 2003 so dosegli prodajo v višini 6 milijard evrov. Podjetje poleg velikih gospodinjskih aparatov proizvaja tudi aparate za nego tal, male gospodinjske aparate in aparate za inteligentni dom (to je povezovanje aparatov v omrežje in možnost nadzorovanja le-teh prek mobilnega telefona). Svoje proizvode ponujajo kupcem pod številnimi blagovnimi znamkami, od katerih sta glavni Bosch in Siemens, ki se v Evropi tudi najbolje prodajata (Opis in zgodovina, blagovne znamke in proizvodi podjetja BSH, 2004). Blagovna znamka Bosch je evropski tržni vodja za gospodinjske aparate. Usmerja se predvsem v pomivalni in hladilni sektor, kjer ima znamka tudi posebno moč. Pod blagovno znamko Bosch podjetje tako ponuja izdelke, ki naj bi jih kupci zaznali kot visoko kakovostne, ki olajšajo vsakodnevna opravila. Moč blagovne znamke Siemens se kaže v tehnologiji, dizajnu in zmogljivosti, še posebej pri kuhalnih in pralnih aparatih. Pet posebnih blagovnih znamk (Gaggenau - luksuzni, polprofesionalni rang, Neff - vgradni aparati visokega segmenta, Thermador, Constructa in Ufesa) pa podjetju omogoča, da lahko zadovoljijo potrebe posameznega kupca glede značilnosti proizvoda. Podjetje namreč meni, da je eden glavnih dejavnikov za uspeh močna in jasna, v ciljno skupino kupcev usmerjena blagovna znamka⁹ (opis in zgodovina, blagovne znamke in proizvodi podjetja BSH, 2004).

⁹ "Blagovna znamka je namreč najbolj pomembna sestavina v globalni konkurenci - za podjetje je eno njihovih najbolj dragocenih sredstev, za kupca pa simbol zaupanja" (Opis in zgodovina, blagovne znamke in proizvodi podjetja BSH, 2004).

"Blagovno znamko kot premoženje podjetja je potrebno pravilno upravljati, da se njena vrednost ne zmanjša. To pomeni, da je treba ohraniti ali s časom izboljšati prepoznavnost blagovne znamke, zaznana kvaliteto ali uporabnost blagovne znamke, pozitivne asociacije v zvezi z blagovno znamko in podobno. Vse to zahteva stalne investicije v raziskave in razvoj, spretno oglaševanje, odlično prodajo ter storitve za porabnike in drugo. Tako visoka vrednost blagovne znamke pa zagotavlja konkurenčne prednosti podjetju" (Kotler, 1996, str. 446).

ELECTROLUX je eden največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov in opreme za kuhinjo, čiščenje ter za zunanja dela na svetu. Hkrati se uvršča med največje proizvajalce enake opreme za profesionalno rabo. Gre za švedsko podjetje, ki je s svojimi proizvodi prisotno v več kot 100 državah Severne in Južne Amerike, Evrope, Azije, Afrike in Avstralije. V letu 2003 je njihova prodaja znašala 124 milijard (od tega je 77% bele tehnike), kar 48% prihodkov pa so dosegli na evropskem tržišču. Poleg tega imajo približno 20% tržni delež na trgu, kar dokazuje, da so vodilni proizvajalec bele tehnike v Evropi. Electrolux zaposluje 77.140 ljudi in se osredotoča na dve poslovni področji, in sicer na proizvode za končne potrošnike in proizvode za profesionalno rabo (v hotelih, restavracijah itd.). Obe področji zajemata proizvode tako za notranjo kot za zunanjo uporabo. Končnim potrošnikom ponujajo večinoma belo tehniko, pa tudi klimatske naprave, mikrovalovne pečice, sesalnike in opremo za delo na vrtu (kosilnice, verižne žage itd.). Med proizvode za profesionalno rabo štejejo opremo za pralnice perila in za storitve s hrano ter opremo za delo na prostem (žage, opremo za travo in vrt). Podjetje ima širok portfelj močnih blagovnih znamk¹⁰, med katerimi je najpomembnejša Electrolux (srednji do višji cenovni razred). Belo tehniko predstavljajo tudi pod blagovnimi znamkami AEG (prvovrstna kvaliteta-atribut nemške kvalitete in zanesljivosti), Zanussi, Kelvinator, Frigidaire in REX. Poleg portfolia blagovnih znamk je Electroluxova filozofija uspeha tudi - kupcem vedno ponuditi inovativne, zaupanja vredne in zanesljive proizvode, ki mu omogočijo lažje in bolj zabavno življenje (Opis podjetja in poslovna področja podjetja Electrolux, 2004).

MIELE je tradicionalni nemški proizvajalec bele tehnike, ki jo sestavljajo pomivalni, pralni in sušilni stroji, hladilniki, štedilniki, zamrzovalniki ter mikrovalovne pečice. Izdelujejo pa tudi kuhinje in opremo za oglaševanje. Za podjetje velja, da so bili na področju bele tehnike pionirji. Leta 1929 so proizvedli prvi električni pomivalni stroj v Evropi. Leta 1978 so na trg lansirali prvi računalniško voden pomivalni in pralni stroj na svetu. Gre za družinsko podjetje, katerega filozofija uspeha je "biti vedno boljši" (Opis in zgodovina podjetja Miele, 2004). Ta fraza je tako dolžnost in izziv vsakemu od 15.000 zaposlenih v devetih tovarnah podjetja Miele. Miele deluje v vseh evropskih državah, pa tudi v ZDA, Kanadi, Severni Afriki, Avstraliji, na Japonskem, v Mehiki in Singapurju. Letno dosegajo okoli 3 milijarde evrov prodaje, kar jih uvršča med največje evropske proizvajalce bele tehnike. Uspeh podjetja temelji na cilju biti vedno boljši, s poudarkom na inovaciji vedno novih proizvodov in opreme. Hkrati se zavedajo, da je kupec na prvem mestu, zato skušajo v podjetju neprestano izboljševati ugodnosti in koristi, ki jim jih lahko ponudijo ob nakupu njihovega proizvoda (Opis in zgodovina podjetja Miele, 2004).

ARCELIK je turški proizvajalec hladilnikov, kuhalnikov, pralnih in pomivalnih strojev, pa tudi sesalnikov, klimatskih naprav in kuhinj. Podjetje je last družbe Koc, ki ima v lasti veliko podjetij v najrazličnejših panogah od vojaške industrije do elektrooskrbe. Za podjetje je

¹⁰ Osnova za rast nekaterih podjetij je namreč ravno izdelava bogatih (močnih) portfeljev blagovnih znamk (Kotler, 1996, str. 445). "Za močno blagovno znamko pa velja, da ima visoko vrednost. Aaker pravi, da je vrednost blagovne znamke tem višja, čim višja je zvestoba blagovni znamki, prepoznavnost imena, zaznana kakovost, močne asociacije v zvezi z blagovno znamko itd" (Kotler, 1996, str. 445).

značilna velika rast, saj so v letu 2003 glede na prejšnje leto povečali prodajo kar za 10 % in je tako znašala 1,9 milijard evrov. Posebno močno vlogo ima podjetje predvsem na trgih Bližnjega in Srednjega Vzhoda. Torej se že sedaj uvršča med največje proizvajalce bele tehnike v Evropi, s tako intenzivno nadaljnjo rastjo pa želijo priti v sam vrh in postati drugi največji proizvajalec bele tehnike v Evropi. Rast dosegajo z lastno prodajo in z nakupi podjetij in blagovnih znamk v Evropi in na Bližnjem Vzhodu. Tako se podjetje na trgu poleg blagovne znamke Arcelik predstavlja še z blagovnimi znamkami Beko, Blomberg, Elektra Bregenz, Arctic, Leisure in Flavel (Opis podjetja Arcelik, 2004). Z blagovno znamko Arcelik se podjetje predstavlja večinoma na domačem trgu, medtem ko je blagovna znamka Beko namenjena za Arcelikov internacionalni nastop in je na voljo v 101 državi po vsem svetu. Glavne lastnosti Beka, ki jih podjetje poudarja, so lahka uporaba, praktičnost in vzdržljivost. Na trgu Velike Britanije Beko dosega kar 12 % tržni delež na področju hladilne in kuhalne tehnike (Blagovne znamke podjetja Arcelik). Uspeh Arcelika gre pripisati njegovemu načinu delovanja. Prioritete podjetja so namreč dosegati ekonomijo obsega, stalno investirati v tovarne (ima jih pet) in v R&D ter kot najpomembnejše, zaposliti izkušene profesionalce. Arcelik velja za inovativno podjetje, katerega načelo je zadovoljiti celoten spekter kupčevih potreb in pričakovanj. V naslednjih petih letih želi postati tretji največji proizvajalec bele tehnike v Evropi. V ta namen je večina njihovih proizvodnih kapacitet izkoriščenih 24 ur na dan in 365 dni v letu (dosega ekonomijo obsega) (Opis podjetja Arcelik, 2004).

CANDY je italijanski proizvajalec gospodinjskih aparatov, katerega uspeh se je začel, ko so leta 1945 na trgu ponudili prvi pralni stroj v Italiji. Njihova usmerjenost v inovacijo se je nadaljevala in leta 1954 so na trg lansirali prvi polavtomatski pralni stroj. Sledili so prevzemi več podjetij, kar je podjetju Candy omogočilo rast. Prevzeli so italijansko podjetje La Sovrana, ki je proizvajalo kuhalnice, in podjetje Kelvinator Italia, ki je bilo svetovno znano po proizvodnji hladilnikov in zamrzovalnikov. Skupini Candy so se pridružila še podjetja Zerowatt (pralni stroji) in Gasfire (vgradni kuhalniki). Prevzeli pa so tudi francosko podjetje Rosieres (kuhalni aparati), podjetji Iberna (specialist za hladilnike) in Hoover (sesalniki). Candy ima danes tovarne po celem svetu, to je na Kitajskem, v Turčiji, Egiptu, Rusiji itd. Svoj uspeh poskuša Candy graditi z razvojem novih, tehnološko izpopolnjenih proizvodov in s prilagajanjem novim potrebam kupcev. Njihova filozofija uspeha sta namreč nova tehnologija in italijanski dizajn, po čemer se podjetje razlikuje od svojih konkurentov. S proizvodi pa želi narediti življenje kupcev lažje in udobnejše (Zgodovina in opis podjetja Candy, 2004).

GORENJE se s 4% tržnim deležem v Evropi uvršča med osem največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov na tem trgu. Ker sem podjetje na začetku diplomskega dela že bolj podrobno opisala, bom tu zaradi primerjave z ostalimi podjetji, navedla le nekaj osnovnih podatkov. Skupina Gorenje je tako sestavljena iz krovne družbe in 47 družb razpršenih po celi Evropi. Svoje proizvode prodaja v več kot 60 državah sveta in je naš največji neto izvoznik (izvozi 93%). Na trgu se predstavlja z blagovnimi znamkami Gorenje, Sidex, Körting in Galant. Zaposluje več kot 9.000 ljudi, njegova letna prodaja pa znaša 840 milijonov evrov.

Njihovo temeljno poslanstvo, ki je vodilo njihovega uspeha, pa se glasi: "Izdelava, izvajanje in trženje kakovostnih, človeku in okolju prijaznih izdelkov in storitev" (O skupini Gorenje, 2004).

Primerjava uspešnosti proizvajalcev bele tehnike

Presojati uspešnost in učinkovitost delovanja podjetja je zelo odgovorna naloga. Analiziranje podatkov in informacij iz temeljnih računovodskih izkazov podjetij se uvršča med osnovno kategorijo primerjanja uspešnosti podjetij med sabo. Kakovost tovrstne analize je odvisna predvsem od poznavanja vsebin gospodarske kategorije, ki so predmet primerjave, od sposobnosti ocene in zagotavljanja primerljivih vsebin analiziranja.

V nadaljevanju primerjam podjetja v mednarodnem okolju. Ugotovila sem, da so podatki o poslovanju le-teh zelo omejeni z vidika primerljivosti. Podjetja namreč nastopajo v različnih gospodarskih okoljih, ki imajo različne vplive trgov in gospodarskih predpisov na poslovanje podjetij. Podjetja uporabljajo pri sestavi računovodskih izkazov različne politike bilanciranja. To pomeni, da se vodstvo podjetja pri sestavi poslovnega izida odloča, katerim kategorijam daje prednost. Njihov cilj je lahko povišanje poslovnega izida (večji ostanki za delitev dobička za delnice) ali pa nižji poslovni izid (ostane manj za delitev, s tem pa se morajo povišati stroški). Pri tem lahko podjetje izbere različne metode vrednotenja (LIFO, FIFO itd), različne stopnje amortiziranja (enakomerno, naraščajoče itd.). Vpliv gospodarskega okolja prav tako dopušča različnost, kot npr.: različne stopnje davka na dobiček, različnost interpretacije posameznih računovodskih standardov, pretok blaga iz tretjega sveta pa so obravnavani posebej (carine, dajatve itd.). Vse to pa posledično povzroči, da je primerljivost podatkov zelo omejena .

Za presojanje gospodarnosti poslovanja se pretežno uporabljajo kazalniki donosnosti¹¹. Donosnost celotnih sredstev je eden izmed kazalnikov, ki je primeren za presojo uspešnosti podjetja. S tem kazalnikom primerjamo poslovni izid s povprečno vloženimi celotnimi sredstvi – EBIT: Earnings Before Interest/Average Assets (Mramor, 2002, str. 103). V nadaljevanju predstavljam izračunani kazalnik donosnosti sredstev za podjetja Gorenje, Electrolux, Whirlpool, Arcelik, Merloni in Bosch&Siemens¹². Vir podatkov so revidirana konsolidirana poslovna poročila za leto 2003, izdelana na osnovi IAS (International Account Standards), objavljena na internetnih straneh teh podjetij. Pri tem je potrebno poudariti, da so v konsolidiranih poročilih zajete informacije vseh poslovnih enot in podjetij, ki pripadajo podjetju - matici. Tako je na primeru Gorenja poslovni izid sestavljen iz različnih vrst

¹¹ V teoriji ločimo tri kriterije gospodarjenja, in sicer: produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost. Produktivnost izraža samo uspešnost dela reprodukcijskega procesa, ekonomičnost nam pove koliko proizvoda ustvari ena enota proizvedenih tvorcev, rentabilnost pa izraža odnos med dobičkom in zanj vloženim kapitalom (Pučko, Rozman, 1993, str. 255-284).

¹² Podjetji Miele in Candy nisem mogla vključiti, ker ni na razpolago podatkov, ki bi jih za primerjavo potrebovala. Zaradi njune oblike družb (Candy je d.o.o., Miele pa družinsko podjetje) jima namreč po zakonu ni potrebno javno objavljati finančnih izkazov.

dejavnosti, ki imajo za osnovo prodajni program, ki sestoji iz bele tehnike, pohištva, servisa, ekologije, storitev itd. Poslovne informacije samo za dejavnost bele tehnike ni možno izluščiti, izhajam pa iz predpostavke, da je osrednja dejavnost podjetij, ki jih primerjam, prodaja gospodinjskih aparatov.

Tabela 2: Kazalnik donosnosti sredstev, dobičkonosnosti prihodkov za 2003

Podjetje	Gorenje	Electrolux	Whirlpool	Arcelik	Merloni	Bosch& Siemens
EBIT/Assets	4,9%	5,8 %	6%	5,7 %	10%	12,7%
Dobičkonosnost skupnih prihodkov	2,5 %	3,8 %	3,5 %	5,3 %	6,5 %	7,5 %

Vir: Lasten izračun, 2004.

Iz tabele je razvidno, da najvišjo donosnost sredstev, to je 12,7%, dosega podjetje Bosch&Siemens. Visoko donosnost sredstev ima tudi podjetje Merloni, in sicer 10%, medtem ko ostala podjetja v povprečju dosegajo enako donosnost, in sicer 5-6%. Bosch&Siemens in Merloni torej s svojim delovanjem dosegata v povprečju višji poslovni izid pri nižjem povprečnem stanju sredstev. Z vidika kazalnika donosnosti sredstev kot enega izmed pokazateljev uspešnosti poslovanja podjetja, ju ocenjujem kot najuspešnejši podjetji med obravnavanimi.

Kazalnik celotne gospodarnosti (rentabilnosti), s katerim ugotavljamo, koliko poslovnega izida (pred obdavčitvijo) dosegamo na enoto prihodkov ($R=Do/K=P/K*Do/P$) (Pučko, Rozman, 1993, str. 283), je dober pokazatelj gospodarnosti poslovanja, saj je odvisen od obsega in sestave prodajnega programa, prodajnih cen, nabavnih cen in stroškov poslovanja. V podatkih sem izbrala dobiček pred obdavčitvijo, ker menim, da je pri dobičku po obdavčitvi prevelik vpliv različnosti davčnih predpisov (višina davka na dobiček, priznavanje davčnih odhodkov, olajšav itd.).

Iz tabele je razvidno, da najvišjo dobičkonosnost prihodkov dosega Bosch&Siemens, to je 7,5%. Podjetju s 6,5% stopnjo sledi Merloni, kar pomeni, da dosega višjo stopnjo dobičkonosnosti prihodkov kot dve zelo uveljavljeni in priznani podjetji Electrolux in Whirlpool (glej tabelo 3). Od njiju v tem primeru višjo stopnjo dosega tudi Arcelik, kar poleg njegove hitre rasti kaže na to, da podjetje po tem kriteriju ohranja dobro gospodarnost poslovanja in ga ocenjujem kot uspešnega. Menim, da lahko ob takšnih nadaljnjih rezultatih pričakujemo, da se bo uvrstilo med najboljša podjetja evropskega trga, tako kot so ta cilj tudi sami jasno izrazili. Iz tabele je tudi razvidno, da najnižjo stopnjo dobičkonosnosti prihodkov dosega podjetje Gorenje. To si razlagam kot delno manjšo uspešnost gospodarnosti Gorenja. Nižja stopnja dobičkonosnosti prihodkov je posledica delovanja več dejavnikov: doseganje višjih proizvodnih stroškov od ostalih obravnavanih podjetij, v konsolidirani bilanci so zajete različne dejavnosti (bela tehnika, pohištvo, servis, ekologija, storitve), ki niso direktno

primerljive z obravnavano panogo ter sama omejenost primerljivosti podatkov. Višji proizvodni stroški Gorenja pa izvirajo iz:

- višjih davčnih obremenitev za stroške delovne sile,
- manjše pogajalske moči pri osnovnih nabavah, zaradi tega višje nabavne cene surovin,
- rentabilnosti same proizvodnje (ekonomija obsega je manjša kot pri ostalih obravnavanih),
- slabše dodane vrednosti na zaposlenega.

Tabela 3: Pregled prodajnih deležev podjetij na različnih trgih sveta

Podjetje/ trgi	Gorenje	Electrolux	Whirlpool	Merloni	Arcelik	Bosch& Siemes
Severna Amerika	2%	39,6 %	64 %			4,8 %
Latinska Amerika			11 %			3,1 %
Evropa	85%	48 %	22 %	100% ¹³	93%	85,6 %
Azija			3 %			5,4 %
Ostalo	13%	12,4 %			7%	1,1 %
Skupaj	100 %	100%	100%	100%	100%	100%

Vir: Poslovna poročila predstavljenih podjetij iz leta 2003.

Iz tabele 3 je razvidno, da so podjetja Bosch&Siemens, Merloni in Gorenje v največji meri osredotočena na evropski trg, saj tu prodajo približno v povprečju 92% svojih proizvodov. Visok prodajni delež v Evropi dosega tudi Arcelik, vendar velja poudariti, da kar 53% prodajo na domačem trgu, to je v Turčiji. Najmanj je na evropskem trgu prisoten Whirlpool, saj ta trg predstavlja le 22% njegove celotne prodaje. Electrolux pa na evropskem trgu proda približno polovico svojih proizvodov. Electrolux in Whirlpool torej med primerjanimi podjetji dosegata najnižji prodajni delež na evropskem trgu. Menim, da je ravno to razlog njune slabše uspešnosti izračunanih kazalcev. Bosch&Siemens in Merloni namreč dosegata tako dobre rezultate zato, ker večino izdelkov prodata na evropskem trgu, kjer lahko za razliko od drugih trgov dosegata višje cene. Višja cena pa pripomore k večji dobičkonosnosti poslovnega izida.

V panogi znotraj evropskega trga torej deluje veliko število proizvajalcev bele tehnike. Osem največjih sem tudi podrobneje predstavila. Zanje ne morem trditi, da so si popolnoma enakovredni glede moči in velikosti, vendar podobnost vidim v njihovi strateški usmeritvi. Vsi si namreč želijo pridobiti naklonjenost kupcev s ponudbo proizvodov, ki na tak ali drugače način ljudem čim bolj olajšajo delo, so prijazni za uporabo in jim prihranijo čas. Hkrati velja, da vsi svojo razvojno strategijo naslanjajo predvsem na močno blagovno znamko, ki je merodajni kriterij dolgoročnega uspeha v konkurenčnem boju, rasti proizvodnje in prodaje, skrbi za ohranjanje ravni kvalitete ter s prevzemi in taktičnimi kooperacijami

¹³ Od tega dosega 67% prodajni delež na zahodnoevropskem trgu, 33% pa na vzhodnoevropskem. V 33% je prišteta tudi prodaja v prekomorskih državah, katere odstotek v poslovnem poročilu ni na voljo, vendar sklepam, da je le-ta zelo majhen.

zmanjšanje konkurenčnega pritiska. Predvsem za večja podjetja, ki prevladujejo na trgu, velja, da stalno spremljajo dogajanja v panogi. Tako menim, da je skoraj nemogoče, da bi lahko poteza določenega konkurenta ostala neopažena s strani ostalih podjetij v panogi. Za evropski trg je hkrati značilen vse večji prodor azijskih proizvajalcev (Kitajcev), ki s ponudbo poceni proizvodov še bolj zaostrujejo razmere na trgu.

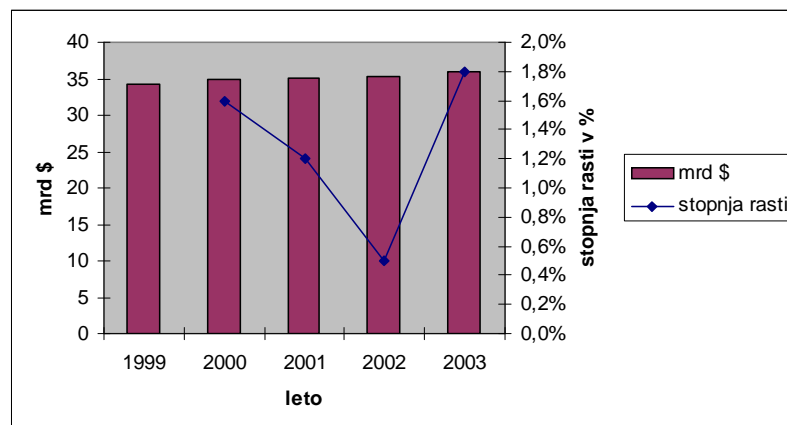
Na podlagi ugotovljenega lahko ocenim, da je število konkurentov vsekakor spremenljivka, ki povečuje konkurenčni boj v panogi. Ravno zaostrena konkurenčna situacija pa je tista, ki bo povzročila koncentracije proizvajalcev in prevzeme podjetij. V prihodnosti se tako pričakuje, da se bo število konkurentov zmanjšalo, saj bo panogo obvladovala le peščica največjih uspešnih ponudnikov.

3.2.1.2 Stopnja rasti panoge

Panoga gospodinjskih aparatov je že vrsto let zrela panoga, saj je zanjo značilna stalna, a nizka rast. Iz spodnjega grafa (slika 6) je razvidno, da je evropski trg od leta 1999 rasel s povprečno letno stopnjo rasti 1,3% (Household Appliances in Europe. Industry profile, 2004, str. 7, 9). Izrazit padec rasti je viden v letu 2002, ko je stopnja znašala le 0,5%. Za to leto je bila značilna občutna recesija. "Le-ta je nastala kot posledica zadržanosti potrošnikov glede evra, strahu pred brezposelnostjo, padca vrednosti delnic nekaterih velikih družb in predvsem krize v gradbenem sektorju, ki pomeni manj novih gradenj, manj novih kuhinj in tako manj potreb po novih gospodinjskih aparatih" (Bobinac, 2004). Razloge pa bi lahko iskali tudi v strahu ljudi pred vojnami, pa v 11. septembru, dogodku v ZDA, ki je močno vplival na gospodarske razmere celotnega sveta ipd.

Kot je razvidno iz grafa (slika 6), je bilo leto 2003 za panogo zopet obetavnejše, saj je bila dosežena najvišja stopnja rasti zadnjih let, in sicer 1,8%. Letni promet trga pa je v istem letu znašal 36 milijard \$ (26,9 milijard evrov) (Household Appliances in Europe. Industry profile, 2004, str. 7, 9).

Slika 6: Evropski trg gospodinjskih aparatov: letni promet in rast v letih 1999-2003



Vir: Household Appliances in Europe. Industry profile, 2004.

Gre torej za zrelo panogo, v kateri med konkurenti poteka boj za tržni delež. Predvsem za zahodni del evropskega trga velja, da je zrel in zasičen, zato lahko podjetje poveča svoj uspeh le na račun drugih konkurentov. Eden od takšnih načinov je npr. prevzem določenega podjetja. S prevzemom se podjetje namreč znebi svojega konkurenta in hkrati pride do večjega tržnega deleža. Drugi način pa je izvajanje konkurenčnega boja prek cenovnih bitk. Posamezni proizvajalci ponujajo svoje izdelke po zelo nizkih cenah, tako da drugo podjetje pride že v območje izgube. Če takšne cenovne bitke trajajo dolgo, bo preživel le tisti ponudnik, ki si takšno bitko lahko privoščil dlje časa. To so predvsem tisti proizvajalci, ki stroškovno obvladajo svojo proizvodnjo in ki so posebej učinkoviti v svojih jedrnih kompetencah. Konkurent, za katerega to ne velja, pa tega cenovnega pritiska niti srednjeročno ne more prenesti, zato bo posledično izpadel iz boja.

Na podlagi opisanih razmer ocenjujem, da nizka stopnja rasti, ki velja za panogo bele tehnike, povzroča večji konkurenčni boj med podjetji, ki v njej delujejo. Pri tem pa velja poudariti, da v prihodnosti za panogo napovedujejo večjo rast (v letu 2008 naj bi bila po oceni Datamonitorja kar 2,9%), kar bo predvsem posledica hitre rasti vzhodnoevropskega trga. Tam namreč prihaja do dviga kupne moči prebivalcev, ki si bodo lahko privoščili izdelke, ki jih potrebujejo, med njimi pa je vsekakor tudi bela tehnika. To bo podjetjem v panogi omogočilo, da bodo uspeh lahko dosegli s širjenjem na nove trge. S tem jim tržnega deleža ne bo potrebno pridobivati le na račun drugih konkurentov, kar pa bo posledično imelo manjši vpliv na konkurenčni boj podjetij v panogi.

Hitro rastoči trgi znotraj panoge

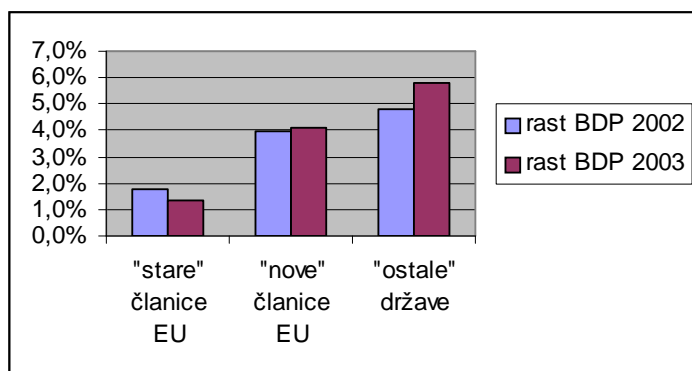
Kot sem že omenila, je Evropa zelo pomemben del panoge gospodinjskih aparatov, saj dosega največji, 32,1% tržni delež na svetovnem trgu. Na tem trgu deluje veliko proizvajalcev, ki so prisotni v različnih državah Evrope. Te pa se med sabo razlikujejo po socialnih, kulturnih in gospodarskih značilnosti. Posledično znotraj panoge obstajajo trgi, ki se šele razvijajo, in jih lahko označim kot hitro rastoče ter tisti, ki so na najvišji točki razvoja in tako že zasičeni z različnimi proizvodi. Na podlagi tega je, kot sem že pojasnila v eni od zgornjih točk, trg smiselno razdeliti na "stare" in "nove" članice Evropske unije ter na "ostale" države, ki (še) niso članice Evropske unije. Velja namreč, da so si države znotraj skupin, vsaj gospodarsko gledano, bolj podobne. Čeprav v panogi prevladuje delitev evropskega trga na zahodni in vzhodni, se mi delitev, ki jo navajam zgoraj, zdi bolj podrobna, preglednejša in s tem tudi natančnejša.

Dober pokazatelj razvitosti in na nek način tudi gospodarske uspešnosti neke države je rast bruto domačega proizvoda. Kazalnik nam namreč kaže, s kakšno stopnjo neka država raste in se razvija. Po mojem mnenju je ta podatek za podjetja v panogi zelo pomemben, saj lahko na podlagi stopnje rasti bruto domačega proizvoda ugotavljajo, kateri trgi so za njih obetavni in kje se jim ponujajo možnosti za uspeh. Trgi z večjo stopnjo rasti še namreč niso zasičeni s proizvajalci oziroma njihovimi proizvodi, se torej šele razvijajo in so zato dovzetni za nove

ponudnike. Prva podjetja, ki pridejo na tak trg, imajo ob dobri strategiji vsekakor velike možnosti za uspeh.

Kot je bilo pričakovati, je povprečna rast BDP največja v tako imenovanih "ostalnih" državah in je v letu 2003 znašala 5,8 %. Pri tem bi izpostavila Ukrajino z najvišjo stopnjo rasti, ki je znašala kar 9,4%. Iz slike (slika 7) je razvidno, da se je rast "ostalnih" držav v primerjavi z letom 2002 povečala za 1 odstotno točko. Nekoliko nižjo povprečno stopnjo rasti BDP so v letu 2003 imele "nove" članice Evropske unije, in sicer 4,1%, vendar zanje velja, da se rast umirja in bo tako v prihodnjih letih dosegla približno enako stopnjo kot "stare" članice. Za slednje je namreč znano, da so na najvišji fazi razvitosti, zato je posledično nizka tudi povprečna stopnja rasti BDP, ki je v letu 2003 znašala 1,4% in se tako v primerjavi s prejšnjim letom zmanjšala za 0,4 odstotne točke. Pri tem velja poudariti, da so nekatere od držav (Nemčija, Nizozemska, Portugalska) v tem letu celo stagnirale¹⁴ (Splošni podatki o evropskih državah, 2004; Splošni podatki o državah EU, 2004). Na podlagi povedanega lahko "ostale" države označim za hitro rastoče trge, saj je poleg visoke stopnje rasti BDP pomembno tudi to, da se za razliko od držav Evropske unije tu dinamika rasti še ne umirja in je še vedno močna.

Slika 7: Prikaz stopnje rasti BDP po skupinah držav v letih 2002 in 2003 (merjena v odstotkih)



Vir: Splošni podatki o evropskih državah, 2004; Splošni podatki o državah EU, 2004.

"Ostale" države torej predstavljajo veliko priložnost za vsa podjetja, ki delujejo v panogi bele tehnike, saj lahko izkoristijo njihov potencial in na trgu ponudijo proizvode, ki jih tak trg še nima oziroma si jih v preteklosti ni mogel privoščiti, jih pa potrebuje. Hkrati lahko na teh trgih ponudijo proizvode, s katerimi je razvit trg že zasičen. Tako povpraševanje po njih ne bo več odvisno samo od nadomestnega povpraševanja, ampak si bodo dejansko pridobili nove kupce, ki takih proizvodov še nimajo. Na razvijajočih trgih je možnost, da podjetja v zgodnji fazi njihovega razvoja porabnikom ponudijo tudi tiste proizvode, ki so na razvitih trgih do

¹⁴ Na slabe razmere v panogi opozarja tudi predsednik uprave Gorenja. Poudarja, da je evropski trg gospodinjskih aparatov že dalj časa v recesiji, kar zlasti velja za njihov največji izvozni trg - Nemčijo, ki je v upadanju že deveto leto zapored. Nemčijo namreč preplavlja kriza nezaupanja, strah pred izgubo delovnih mest, plače pa ne rastejo. Takšna situacija v Nemčiji je zato od Gorenja zahtevala izjemne trženjske napore in nenehne inovacije (Za Gorenje je slovenski trg daleč premajhen, 2004).

neke mere že zastareli in njihova prodaja počasi upada. Za kupce v manj razvitih državah in s slabšim tehnološkim razvojem taki proizvodi namreč predstavljajo novost, zato le-ti po njih povprašujejo. Za proizvajalca pa to pomeni, da lahko določenemu proizvodu podaljša življenjski cikel. To mu omogoči, da se izognejo padanju prodaje, znižanju cen in s tem nižjemu dobičku, izognejo pa se tudi morebitnim stroškom zalog. Nenazadnje pa s prodorom na hitro rastoče trge podjetja pridobijo veliko število novih kupcev, saj za "ostale" države velja, da imajo zelo veliko prebivalcev. Tako je bilo v letu 2003 povprečno število prebivalcev "ostalnih" držav 34,9 milijonov, pri čemer bi izpostavila Rusijo, s kar 144,7 milijoni in Turčijo s 71,3 milijoni prebivalcev. Prodor in uveljavitev na takem trgu bi podjetju omogočilo velik dvig prodaje in kot najpomembnejše, povečanje tržnega deleža.

3.2.1.3 Delež stalnih stroškov

Za panogo bele tehnike velja, da je delež stalnih stroškov relativno visok. Konkurenčnost namreč sili podjetja, da na trgu ponudijo nove in inovativne proizvode. Za izdelavo takšnih gospodinjskih aparatov pa proizvajalci (tudi Gorenje) potrebujejo razvoj in tehnologijo, ki je specifična in zato tudi zelo draga. Odplačevanje investicije predstavlja za podjetje visok fiksni strošek in jih tako sili, da zapolnijo kapacitete. To dostikrat pripelje do zniževanja cen. Hkrati velja, da se podjetja s takšno tehnologijo težko preusmerijo v drugo panogo, saj drugje le-ta ni uporabna. Za dezinvestiranje je malo možnosti, saj bi bile izgube prevelike, hkrati so le-te zaradi specifičnosti naložb v osnovna in obratna sredstva omejene. Podjetja so tako prisiljena vztrajati v panogi in skušajo pokriti stroške s prodajo svojih izdelkov. Na podlagi tega lahko sklepam, da so visoki fiksni stroški še eden od elementov, ki zaostrejuje konkurenčne razmere v panogi.

3.2.1.4 Značilnost proizvoda

Za panogo bele tehnike velja, da proizvaja izdelke, ki se med sabo v večji meri ne razlikujejo. Značilnosti in načini uporabe gospodinjskih aparatov so namreč standardni in splošno znani. Tudi funkcionalnost aparatov je bolj ali manj podobna, ne glede na to, od katerega proizvajalca je aparat. Gre torej za dokaj nediferencirane proizvode. Nekoliko večje razlike se pojavljajo predvsem z vidika dizajna in kakovosti¹⁵ kot načina iskanja oziroma tvorjenja "umetnih" razlik med aparati. Slednja sta poleg močne blagovne znamke orodje, s katerim bodo podjetja (na to cilja tudi Gorenje) tudi v prihodnje skušala narediti svoje izdelke drugačne od konkurentovih.

Menim, da predvsem večji proizvajalci bele tehnike proizvajajo proizvode, ki so dokaj primerljive kakovosti, sam dizajn pa večinoma ni ključni element, na podlagi katerega bi se nek kupec odločil za izdelek točno določenega proizvajalca. V takšnih situacijah je pri nakupu

¹⁵ "Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe. Podjetje, ki mu v večini primerov uspe zadovoljiti večino potreb svojih kupcev, je kakovostno podjetje" (Kotler, 1996, str. 56).

odločilna predvsem cena in moč blagovne znamke. Na podlagi tega lahko torej ocenim, da značilnosti proizvodov gospodinjskih aparatov povečujejo samo intenzivnost konkurence v panogi.

3.2.1.5 Raznolikost tekmecev

Za podjetja velja, da imajo v večini različne strategije, cilje, poslanstva itd. Raznolikost povzroči, da podjetja dostikrat ne poznajo svojih konkurentov in njihovih strategij, zato lahko s svojim delovanjem zaidejo na njihovo področje. To še posebej velja takrat, kadar imajo konkurenti v panogi različne predstave o tem, kakšna so pravila delovanja na trgu. Tako lahko neko podjetje z določenimi dejanji nehote škoduje konkurentom, kar zaostri razmere v panogi. Ta primer je značilen predvsem v panogi z različno velikimi podjetji, ali pa če na trg vstopajo tuja podjetja (Jaklič, 2002, str. 324).

V panogi bele tehnike sicer deluje veliko podjetij, vendar predvsem med največjimi desetimi, ki nekako prevladujejo na trgu, ni velikih bistvenih razlik. Jasno je, da vsako od teh podjetij zasleduje nekoliko drugačne cilje in ima izoblikovano lastno strategijo, s katero bo skušalo doseči uspeh. Vendar menim, da v osnovi vsi "igrajo na podobne karte". Skoraj vsi proizvajalci skušajo kupce pridobiti s ponudbo proizvodov, ki bodo morali biti visoke kvalitete, zanesljivi, enostavni za uporabo¹⁶, funkcionalni, inovativni, z modernim dizajnom in bodo kupcu prihranili čim več časa. Hkrati menim, da je danes nujno, da podjetja poznajo delovanje na trgu in s tem tudi svoje tekmece. Tega se podjetja v večini tudi zavedajo in spremljajo konkurente skoraj na vsakem koraku. Večina pozna taktike drugih podjetij, vedo tudi, kakšna so pravila igre, zato po mojem mnenju ne prihaja do dejanj, ki bi nehote škodovala drugim in zaostri boj med konkurenti. Podjetje se lahko samozavestno odloči, da bo zašlo na konkurentovo področje, vendar mu takšno delovanje kaj kmalu lahko škoduje, zato mislim, da se za takšna dejanja ne določajo v večji meri. Ocenjujem, da raznolikost konkurentov delujočih v panogi bele tehnike ni element, ki bi v večji meri vplival na povečanje konkurenčnega boja med njimi.

3.2.1.6 Strateški vložki

K elementom, ki vplivajo na konkurenčni boj med obstoječimi podjetji v panogi, bi dodala še strateške vložke. Menim namreč, da je njihova višina tista, ki lahko deluje na intenzivnost konkurence.

Kot je razvidno že iz zgornjih točk, skoraj vsi predstavljeni elementi povečujejo konkurenčni

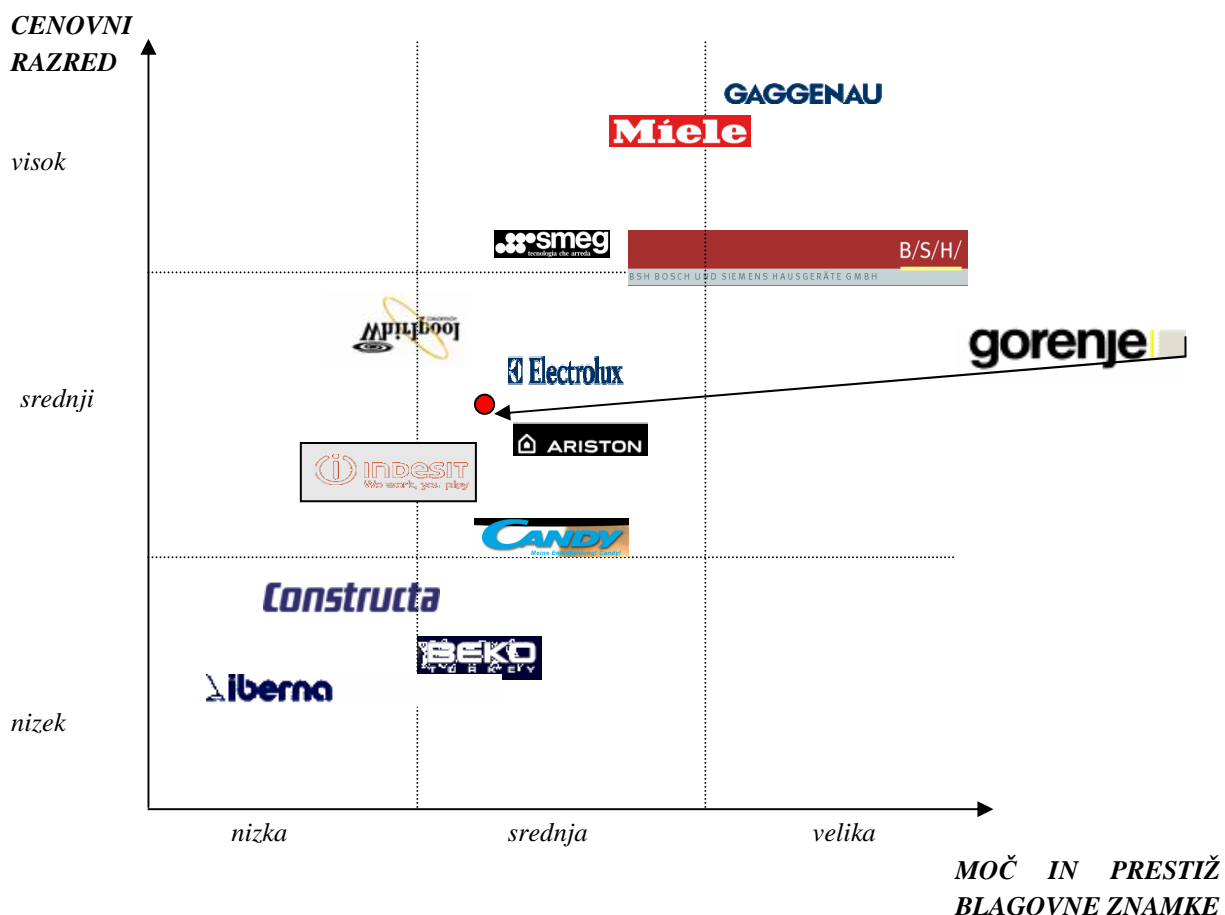
¹⁶ Pri tem bi omenila Gorenje, ki je v januarju 2005 dobil evropsko nagrado Plus x award 2004 za prijaznost upravljanja z njihovim novim pralnim strojem Premium Touch. Žirijo je navdušil predvsem aparatov program "čarovnik za pranje", ki sam izbere in nastavi pralni program (Primc, 2005, str. 4). Menim, da je to dokaz, da se podjetja trudijo narediti svoje proizvode čim bolj prijazne uporabniku, kar je Gorenju tudi uspelo. Nagrada je potrditev njihovega skrbnega razvoja čim boljših aparatov in jo lahko izkoristijo sebi v prid pri trženju nagrajenega izdelka.

boj v panogi. Zaostrene razmere silijo podjetja v izvajanje raznih trženjskih akcij, s katerimi bi dosegli večjo naklonjenost svojih kupcev in morebiti pridobili tudi konkurentove ter si tako povečali svoj tržni delež. Za izvajanje take strategije pa so potrebni veliki vložki na različnih področjih (npr. raziskovalne dejavnosti, razvoj, usvajanje novih proizvodnih metod in načinov, strateško trženje, oblikovanje in podobno). Posledično so podjetja vedno bolj odvisna od absolutnega uspeha vseh njihovih akcij, saj se vsak njihov neuspeh prepozna ravno v uspehu konkurence. Tako ocenjujem, da visoki strateški vložki, ki so značilni za panogo bele tehnike, še dodatno povečujejo intenzivnost konkurenčnega boja, ki vlada v njej.

3.2.1.7 Pozicija blagovne znamke Gorenje v Evropi

Na podlagi opisanih dejavnikov, ki vplivajo na konkurenco, ugotavljam, da med obstoječimi podjetji v panogi bele tehnike vlada hud konkurenčni boj. Zato se mi zdi smiselno, da na tem mestu predstavim, kakšen je položaj podjetja oziroma blagovne znamke Gorenje v panogi. Med sabo so primerjane blagovne znamke vseh osmih opisanih proizvajalcev gospodinjskih aparatov. Kot prikazuje slika (slika 8) je pozicija blagovne znamke določena na podlagi njene moči in prestižnosti ter glede na cenovni razred, ki je zanjo značilen.

Slika 8: Prikaz položaja blagovne znamke Gorenje na evropskem trgu



Vir: Interno gradivo podjetja Gorenje d.d., 2004.

Iz slike 8 je razvidno, da ima podjetje Gorenje relativno močno blagovno znamko, pod katero ponuja proizvode srednjega cenovnega razreda. Za srednji razred je značilno, da je cenovni boj precej velik. Tu namreč igrata pomembno vlogo tako cena, za katero se izdelek ponuja, kot tudi moč blagovne znamke. Vendar je slednja pomembna le do določene mere. Kupec je tako za blagovno znamko pripravljen odšteti nekoliko več denarja, vendar le do določene višine, saj mu je še vedno pomembna tudi cena. Sem poleg Gorenja spadajo še blagovna znamka Electrolux, ki ima nekoliko boljši položaj, ter Ariston podjetja Merloni.

V spodnjem cenovnem razredu pa cena predstavlja ključno vlogo, medtem ko blagovna znamka ni tako pomembna. Tu se bo v prihodnje nadaljeval velik konkurenčni boj, saj v ta razred poleg blagovne znamke Iberna (podjetja Candy) in Constructa (podjetja B&S), spadajo tudi azijska podjetja (Kitajci), ki prodirajo na evropski trg. Le-ta namreč ponujajo proizvode po nizki ceni, nimajo pa močne blagovne znamke, kar kupcem v tem segmentu tako ali tako ne pomeni veliko. Za razliko od slednjega pa je v zgornjem razredu ravno blagovna znamka tista, zaradi katere so kupci pripravljeni odšteti velike vsote denarja. Kupcem je pomemben prestiž blagovne znamke, zato pričakujejo, da bo cena visoka in si takšnega izdelka ne bodo mogli privoščiti vsi porabniki. Izdelek jim torej predstavlja statusni simbol. V to skupino spadata blagovni znamki Miele ter Gaggenau - blagovna znamka podjetja Bosch&Siemens. Za ta cenovni razred je tudi značilno, da dosega najvišjo donosnost oziroma dobiček. To je razlog, da bodo podjetja, ki so v srednjem cenovnem razredu skušala priti čim bližje zgornjemu razredu, kar je tudi cilj Gorenja (priti do položaja, ki ga ima Bosch in Siemens, ter se pozicionirati Electroluxu ob bok). Skleпам lahko, da se bo v prihodnje srednji razred posledično skrčil, podjetja pa bodo delovala predvsem v spodnjem in zgornjem razredu. Tako se bodo tisti, ki bodo obvladovali stroške in proizvodni proces in bodo imeli tudi druge možnosti za ceneno proizvodnjo, naselili v spodnjem segmentu. Tam je namreč cena najpomembnejši atribut pri odločitvi za nakup. Sem se bodo uvrstili predvsem proizvajalci iz Daljnega vzhoda. Ostali bodo delovali v višjem in visokem cenovnem razredu, kjer se bo konkurenčni boj odvijal predvsem preko moči in prestiža blagovnih znamk, cena pa bo le posredno (če sploh) igrala vlogo, saj bodo kupci želeli imeti npr. "Bosch" in ne zgolj "dober" gospodinjski aparat (Vishwanath, Mark, 1999, str. 169-187; Interno gradivo podjetja Gorenje d.d., 2004).

Tako ocenjujem, da je blagovna znamka Gorenje glede na cenovni položaj relativno dobro pozicionirana. Z večanjem moči in ugleda blagovne znamke ima podjetje možnost, da se čim bolj približa zgornjemu razredu.

3.2.2 NEVARNOST VSTOPA NOVIH PODJETIJ V PANOGO

V vsaki panogi obstaja možnost, da na trg vstopijo nova podjetja, na kar morajo biti pozorna podjetja, ki v panogi že delujejo. Velika nevarnost s strani potencialnih konkurentov je predvsem v tem, da prihajajo na trg z novimi idejami in z veliko željo po pridobitvi tržnega deleža. Zato je od odziva obstoječih podjetij in od višine vstopnih ovir odvisno, kako uspešen

bo njihov prodor na trg. V panogi bele tehnike obstaja precej dejavnikov, od katerih nekateri bolj, drugi pa manj ovirajo vstop.

3.2.2.1 Diferenciacija proizvodov

Kot je bilo razvidno iz prejšnjega poglavja, ima Gorenje na trgu relativno dober položaj svoje blagovne znamke, s katero je doseglo prepoznavnost in si pridobilo določen segment kupcev, ki so mu lojalni. Tudi za ostala podjetja, ki delujejo v panogi, velja, da imajo njihove blagovne znamke v glavah kupcev bolj ali manj dober položaj. Zato menim, da bo podjetjem, ki vstopajo na trg, zelo težko pridobiti svoj krog kupcev. Porabniki novim ponudnikom ne zaupajo, saj o njih in njihovih proizvodih še ne vedo veliko. Hkrati pa velja, da jim novi proizvajalci zaradi določene standardiziranosti in homogenosti proizvodov v panogi ne morejo ponuditi nek proizvodni program, ki bi se bistveno razlikoval od že obstoječih na trgu. Standardiziranosti in homogenosti se lahko skušajo izogniti le z vidika trženja, kjer podjetja poskušajo lastne izdelke narediti čimbolj samosvoje, razpoznavne in edinstvene. Na podlagi tega ocenjujem, da nizka diferenciacija¹⁷ proizvodov bele tehnike vsekakor povečuje ovire za vstop novih podjetij v panogo.

Trendi in novosti v razvoju proizvodov bele tehnike

V panogi bele tehnike revolucionarnih novosti ni pričakovati. Gre namreč za zrelo panogo z nizko stopnjo rasti, ki je že v večini izkoristila možnosti, ki jih ponuja tehnologija. Verjetno se za proizvajalce kaže največja priložnost v kombinaciji odlične tehnike, zanesljive kvalitete in privlačnega dizajna (Polanc, 2003, str. 4-9).

Menim, da se bo tudi v prihodnosti nadaljeval razvoj proizvodov v smeri hišne avtomatizacije, ki se je pričela v letu 2000. Na trgu so se namreč, za razliko od prejšnjih let, začeli pojavljati izdelki za inteligentni dom. Odpirati so se pričele popolnoma nove funkcionalne možnosti uporabe aparatov. Tako je prišlo do povezovanja aparatov v omrežje, kar je omogočilo uporabnikom, da jih lahko nadzorujejo na daljavo, prek mobilnega telefona. Hkrati pa je prišlo tudi do intenziviranih naporov za zmanjševanje porabe energije.

Proizvajalci se bodo s svojimi proizvodi skušali prilagajati kulturnim željam, socialni strukturi, geografskem položaju, pa tudi tehnološki razvitosti evropskega trga. Zanj pa velja, da je, vsaj z vidika bele tehnike gledano, zelo raznolik. To dokazujejo tudi naslednji primeri. Za razliko od potrošnikov v ostalih državah, dajejo Francozi v 80% prednost pralnim strojem, ki se polnijo od zgoraj. Pralni stroji za nemško in angleško tržišče imajo centrifugo z večjim številom obratov, kar ne velja za italijansko in ostalo južno tržišče, kjer se perilo zaradi klimatskih pogojev prej posuši. Ker je voda v Nemčiji dražja, se tam prodajajo pralni stroji,

¹⁷ Menim, da Porter na diferenciacijo proizvodov gleda predvsem z vidika funkcionalnosti izdelkov, medtem ko tržniki diferenciacijo razumejo na drugačen način. Menijo, da skušajo podjetja svoje proizvode v odnosu do svojih konkurentov diferencirati s spreminjanjem zunanjšega videza, z oglaševanjem in z uporabo različnih prodajnih poti, torej z eno besedo s pospeševanjem prodaje (Petrin, 1993, str. 93).

ki so bolj varčni v potrošnji vode in energije. V Italiji zaradi slabega električnega omrežja v večini uporabljajo plinske štedilnike. Nemci uporabljajo večinoma električne štedilnike, medtem ko Angleži preferirajo kombinirane. Hkrati obstajajo tipi hladilnikov, ki se pojavljajo na posameznih trgih in izhajajo iz različnih življenjskih in prehranjevalnih navad kupcev. Tako v srednji Evropi ljudje običajno zaključijo delo okoli 17. ure in imajo vsakodnevno dovolj časa, da si nakupijo živila. Iz tega razloga preferirajo manjše hladilnike (150 ali 200 litrov). V Španiji, na Portugalskem, pa tudi v Italiji in Franciji pričnejo z delom kasneje, vmes si vzamejo dovolj časa za kosilo in delajo popoldne, pogosto do poznega večera. Nakupe opravijo čez vikend in zato potrebujejo velike količine v velikih hladilnikih (Polanc, 2003, str. 4-9; Jurše, 1992, str. 3).

Na podlagi povedanega lahko sklepam, da se bodo proizvajalci z razvojem novih proizvodov poskušali še bolj prilagoditi potrebam različnih trgov in kupcem ponuditi tehnične rešitve, ki bodo poenostavile delo z aparati (na primer aparati z LCD displeji) in jim tako prihranili čas. Sicer pa velja, da v prihodnjih letih ni pričakovati nekih revolucionarnih tehnoloških novosti, temveč bodo podjetja na trg ponudila predvsem proizvode z novimi oblikovnimi linijami, ki bodo pripomogle k večjemu imidžu blagovne znamke.¹⁸ Menim, da bo ravno močna blagovna znamka, ki bo slovela po kakovosti¹⁹, modernemu dizajnu in primerni ceni ključna za uspešnost podjetja v prihodnosti (Vishwanath, Mark, 1999, str. 169-187; Joachimsthaler, Aaker, 1999, str. 1-22).

Trendi na področju bele tehnike so vidni tudi v elektroniki. Vedno več je namreč elektronike v ozadju, hkrati pa so proizvodi bolj prijazni do uporabnika. Vsak od proizvajalcev bo tako v prihodnje ponudil kaj novega in s tem poskušal krepiti svoj ugled ter si pridobiti naklonjenost kupcev. Pri tem bi omenila podjetje Gorenje, ki je v zadnjih petih letih veliko naredilo na dizajnu. Tako so v letu 2003 na trg ponudili linijo Gorenje Alux. Poleg svežine v dizajnu je za linijo značilno, da zajema aparate vseh proizvodnih skupin Gorenja, vanjo so vgrajeni naj sodobnejši materiali, aparate pa krmili elektronika. Oblikovna odličnost izdelkov, povezana z optimalnimi funkcionalnimi rešitvami, nizko porabo električne energije, tihim

¹⁸ " Zaradi trendov v EU bodo potrebne panevropske blagovne znamke in slediti moramo vodilu "one brand - one image. To zahteva enotno identiteto blagovne znamke na vseh trgih, hkrati pa konsistentno uporabo le-te za dosego čim bolj enotnega imidža v celotni EU, enotno pozicioniranje blagovne znamke Gorenje in enotno strategijo blagovnih znamk" (Polanc, 2003, str. 4 - 9). Za krepitev imidža blagovne znamke bo Gorenje tako intenzivno lansiralo nove generacije izdelkov (npr. velik uspeh nove generacije štedilnikov ima zelo pozitiven vpliv na ugled blagovne znamke) in nove oblikovne linije izdelkov (npr. Pininfarina in Alux sta odlično gonilo imidža blagovne znamke). Novi izdelki pa morajo biti ustrezno ter celovito promocijsko podprti. Intenzivna vlaganja v trženje in uvajanje novih izdelkov na trg pozitivno vplivajo na ugled blagovne znamke na večini tržišč. Na vseh tržiščih bodo v Gorenju uvajali izdelčno strategijo treh kvalitetnih razredov (Classic, Exclusive, Premium). V višjih cenovnih razredih bodo uvajali linije izdelkov (Alux, Pininfarina) in "imidž" izdelkov, ki so kakovostni po funkciji in dizajnu. Pri teh je prodaja sekundarnega pomena, bistven je njihov prispevek k ugledu blagovne znamke (Polanc, 2003, str. 4 - 9).

¹⁹ *Dimenzije kakovosti izdelka* so eden od načinov, s katerim lahko ocenimo, ali je nek izdelek kakovosten ali ne. Izdelek se tako ocenjuje na podlagi: funkcionalnosti oz. uporabne vrednosti, trajnosti, skladnosti s specifikacijo, dodatnih značilnosti, zanesljivosti, enostavnosti vzdrževanja, videza izdelka in ugleda podjetja ter njegove blagovne znamke. Ti elementi pa posledično vplivajo tudi na porabnikovo zadovoljstvo z izdelkom (Rojšek, 2004, prosojnica št. 5 iz petega predavanja).

delovanjem, vgrajenimi inteligentnimi sistemi, ki dodatno varčujejo in vplivajo na kakovost osnovnih funkcij in povezujejo izdelke v kompaktne, elektronsko povezane sisteme, in dobro zamišljene tehnične rešitve, je bila tudi v letu 2003 temelj razvoja njihovih izdelkov. Razvoj tehnologij je potekal sočasno z razvojem izdelkov, usmerjen pa je bil v večjo avtomatizacijo in večje proizvodne zmogljivosti, ki so usklajene s cilji strateškega načrta. Ustrezna uporaba materialov in cenovno optimalne razvojne rešitve pa so omogočale obvladovanje materialnih stroškov in stroškov dela.

Hkrati so jeseni 2004 na trg prvi v svetu lansirali novo generacijo pralnih strojev z ekranom na dotik in s cetrifugo do 2000 obratov²⁰. V proizvodnem programu imajo tudi ozke pralne stroje, ki so posebej pomembni v vzhodni Evropi, saj imajo tam majhna stanovanja. Tudi za leti 2005 in 2006 napovedujejo veliko novosti, kot so oblikovno in funkcionalno prenovljene kuhalne aparate, popolnoma novo generacijo hladilnikov ter oblikovno linijo Pininfarina II, ki bo nasledila izjemno uspešno linijo Pininfarina, ki je na trgu že vrsto let in je predstavljala mejnik v Gorenju v smeri k večjemu poudarku na uvajanju posebnih oblikovnih linij. Hkrati pa je bilo Gorenje prvo podjetje iz te panoge v Evropi, ki je v svojem produktnem programu predstavilo tako linijo aparatov (Interno gradivo podjetja Gorenje d.d., 2004).

3.2.2.2 Zahteve po kapitalu

Vstop v panogo gospodinjskih aparatov zahteva zelo visoke začetne investicijske stroške. Podjetje mora zato, da lahko proizvaja belo tehniko, najprej zgraditi ustrezen proizvodni obrat oziroma tovarno, za katero potrebuje zemljišče v ustreznem okolju ter tudi vsa, z zakonodajo predpisana dovoljenja. Da pa se lahko proizvodnja dejansko začne, je potrebno zgrajen obrat še opremiti z vso potrebo tehnologijo, za katero lahko rečemo, da je pri beli tehniki specifična in zato draga ter pridobiti ustrezen kader tako za proizvodnjo kot tudi za razvoj in nadzor. Hkrati velja, da mora podjetje, ki je šele vstopilo v panogo, že na začetku veliko sredstev nameniti za raziskave trga in razvoj ustreznih izdelkov, zaradi doseganja prepoznavnosti na trgu pa potrebuje veliko sredstev tudi za samo oglaševanje in trženje na sploh. Vse to so torej dejavniki, ki povzročajo visoke potrebe po kapitalu, kar za obstoječa podjetja (torej tudi za Gorenje) predstavlja manjšo nevarnost vstopa novih podjetij v panogo. Pri tem je potrebno poudariti, da predvsem kitajski proizvajalci težav pri pridobivanju začetnega kapitala nimajo, saj kitajska vlada načrtno podpira njihov gospodarski prodor. Tako je pojav kitajskih ponudnikov toliko bolj nevaren, saj začetni kapital zanje ni velika vstopna ovira za prodor na trg.

²⁰ Gre za pralni stroj Premium Touch, za katerega so značilni inovativni detajli in privlačna oblika. Izdelek je bil tudi nagrajen kot najboljši okoljski izdelek leta 2004. Pralni stroj temelji na inteligentnih senzorjih, ki obdelujejo podatke o pranju ter s tem nenehno zaznavajo količino perila in čistost vode. Tako aparat dosega boljše pralne učinke z manjšo porabo vode, energije in pralnih sredstev (Ko se vi zabavate, Gorenje dela, 2004).

3.2.2.3 Dostop do prodajnih poti

V panogi je viden trend združevanja distributerjev in s tem večanja njihove moči. Tako dvajset največjih distribucijskih podjetij obvladuje 74% trga. Neodvisni detajlisti s tem izgubljajo tržni delež, saj večji distributerji ustvarjajo agresivnejše ponudbe, za katere je značilna nizka cena in bogata ponudba. Osnovni razlog takšnih združevanj je stroškovna učinkovitost, ki jo združena podjetja ustvarjajo z doseganjem boljših nabavnih pogojev. Slednje dosežejo z nižjimi nabavnimi cenami izdelkov nepoznane blagovne znamke in z večjimi bonitetami (popusti) pri nakupu izdelkov znanih blagovnih znamk (Uranc, 2000, str. 119-122). To pa predstavlja oviro predvsem za podjetja, ki želijo vstopiti v panogo. Obstoječa podjetja so namreč v večini z distributerji oblikovala (več ali manj) dober partnerski odnos, zaradi katerega lahko dosegaajo povečan obseg poslovanja. Hkrati zanje velja, da imajo zaradi uveljavljenih blagovnih znamk vseeno določeno moč pri postavljanju prodajnih pogojev. Medtem ko nova, nepoznana podjetja težko pridejo do distributerjev ali pa se jim morajo zaradi svoje majhne moči v veliki meri prilagoditi. Moje mnenje je, da so vsaj na začetku, taka podjetja svoje proizvode prisiljena prodajati po nižji ceni, saj je njihova blagovna znamka neznana, kar distributerji izkoriščajo. To pa seveda povzroča stroške, ki se še povečajo, saj morajo podjetja več vložiti v promocijo, da sploh prepričajo člene v distribucijski verigi, da sprejmejo njihove proizvode. Vse to so torej razlogi, ki novim podjetjem otežujejo vstop v panogo.

3.2.2.4 Ekonomija obsega

Ker podjetja v tej panogi opravljajo proizvodno dejavnost, lahko z izgradnjo novih obratov dosežejo ekonomijo obsega²¹ in na ta način na trgu ponudijo večje količine gospodinjskih aparatov po nekoliko nižji ceni. Hkrati se pojavljajo tudi tehnologije, ki zahtevajo proizvodnjo v velikem obsegu, da so izrabljene na najbolj učinkovit način. Večji obseg proizvodnje tako pomeni nižje stroške na posamezen izdelek in s tem večjo konkurenčnost. To predstavlja oviro predvsem za nova podjetja, ki po velikosti nimajo primerljivih proizvodnih linij in tehnologij s podjetji, ki so v tej panogi že uveljavljena. Podjetje, ki vstopa v panogo, ima tako na voljo dve poti, ki nista najbolj privlačni. Lahko se odločijo za izgradnjo velikega obrata, vendar ta zanje predstavlja večje stroške. Če pa se odločijo za manjši obrat, jim ta ne dopušča, da bi proizvedli večje količine gospodinjskih aparatov in tako izkoristili ekonomijo obsega (Jaklič, 2002, str. 324). S tega vidika ocenjujem, da so nova podjetja v podrejenem položaju, vse to pa zmanjšuje nevarnost, da bi vstopila v panogo.

²¹ "Prihranki obsega obstajajo takrat, kadar povprečni stroški padajo, ko raste obseg proizvodnje" (Pettrin, 1993, str. 82). Proizvodnja v velikem obsegu podjetjem omogoča, da fiksne stroške razporedijo med številne proizvodne enote, kar povzroči padec povprečnih stroškov. Padec slednjih bo s povečanjem obsega majhen takrat, ko so majhni tudi stalni stroški. Če pa so slednji veliki, se bodo povprečni stroški z naraščanjem obsega hitro zmanjševali. V takem primeru pa so prihranki obsega zelo pomembni (Pettrin, 1993, str. 82).

3.2.2.5 Stroški zamenjave

V panogi bele tehnike obstaja vrsta proizvajalcev, ki izdelujejo kvalitetne in funkcionalne gospodinjske aparate. To predstavlja za kupce prednost, saj imajo na voljo dovolj ponudnikov, da lahko zamenjajo dobavitelja, če z njim zaradi kakršnega koli razloga niso zadovoljni (npr. previsoke cene, nezanesljivost izdelkov, slabi nakupni pogoji, dobavitelj ne daje ugodnosti kot so popusti itd.). Hkrati pa lahko ravno zaradi obstoja velikega števila proizvajalcev, katerih proizvodi so primerljivi z vidika kakovosti, funkcionalnosti in predvsem načina uporabe, ocenim, da so stroški zamenjave dobavitelja za kupca zelo nizki. Kupec namreč tako nima težav z uporabo proizvodov drugega dobavitelja, saj v osnovi delujejo na enak način. Tako odpadejo stroški učenja, ki jih ima kupec npr. v primeru če mora zamenjati dobavitelja programske opreme na računalniku. Tu mora zaradi popolnoma drugačnega načina delovanja kupec na tečaj, da se nauči uporabljati nov program.

Torej v primeru bele tehnike kupec z menjavo ponudnika nima stroškov, temveč poveča svojo korist zaradi boljše ponudbe (nižje cene, popusti itd.) konkurenčnega proizvajalca. Nizki stroški zamenjave so v prid podjetjem, ki vstopajo v panogo. Slednjim zato ni potrebno prilagajati ponudbe v smislu nižje cene ali dodatnih ugodnosti, ki bi služili kot nadomestilo v primeru visokih stroškov zamenjave.

3.2.3 POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Za podjetje nek segment vsekakor ni privlačen, če je pogajalska moč kupcev velika. V takem primeru si namreč kupci prizadevajo znižati cene, zahtevajo dodatne ugodnosti (npr. popuste) in storitve (npr. servisiranje, dolgoročne garancije itd.) ter boljšo kakovost proizvodov. Takšne zahteve imajo negativne posledice za ponudnika, saj znižujejo njegovo stopnjo dobičkonosnosti. Lahko pa povzročijo cenovno konkurenco med ponudniki, ki si želijo pridobiti posel (Kotler, 1996, str. 283; Jaklič, 2002, str. 328). Na stopnjo moči kupca vplivajo različni elementi, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

3.2.3.1 Kupci izdelkov podjetja Gorenje

Največji del kupcev Gorenje predstavljajo veletrgovci, ti namreč dosegajo približno dvotretjinski delež vseh kupcev, ki jih ima podjetje. Razlog za tako velik delež vidim v razmerah, ki vladajo v panogi, saj velja, da 20 največjih distribucijskih podjetij obvladuje približno 74% trga bele tehnike (Uranc, 2000, str. 119-120). Ostalo tretjino kupcev v večji meri zavzemajo velike distribucijske verige, ki se delijo na prehrabene (kot so npr. francoski Carrefour in italijanski Spar) in neprehrabene (kot je npr. nemški Media Market). Zanje je značilno, da vedno bolj pridobivajo na moči. Gorenje del svojih izdelkov prodaja tudi detajlistom, torej manjšim podjetjem, ki kupljene izdelke prodajajo neposredno svojim kupcem - končnim potrošnikom. Za slednje je značilno, da zaradi agresivnih konkurentov (velikih distribucijskih sistemov), ki ponujajo pestro izbiro proizvodov po nizki ceni, zgublajo moč na trgu (Uranc, 2000, str. 119).

3.2.3.2 Kupčev delež v prodaji podjetja

Gorenje svoje izdelke prodaja različno močnim kupcem. Velik konkurenčni proizvajalec bele tehnike je npr. kupec Gorenjevih OEM (proizvodnja aparatov za tujo blagovno znamko) aparatov. Slednji ima velik delež v prodaji podjetja, saj letno kupi kar 400.000 aparatov (to je 14% celotne prodaje Gorenja), kar posledično povečuje njegovo moč. S svojimi nakupi lahko torej pomembno vpliva na uspešnost podjetja, zato se mu je Gorenje pripravljeno prilagajati, saj si ne more privoščiti, da bi ga izgubilo. Eden od kupcev gospodinjskih aparatov Gorenja pa je npr. tudi majhno družinsko podjetje na Cipru, ki kupi približno 600 aparatov letno. To predstavlja le 0,02% celotne letne proizvodnje podjetja, kar pomeni, da je njegova moč majhna. Za Gorenje kupec torej ni med pomembnejšimi, zato se mu podjetje ne prilagaja v večji meri, temveč skuša čim boljše uveljaviti svoje prodajne pogoje (Interno gradivo podjetja Gorenje d.d., 2004).

Na podlagi navedenih primerov sklepam, da je od velikosti deleža, ki ga ima določen kupec v proizvajalčevi prodaji bele tehnike, odvisno, kakšna bo njegova moč. Večji kot bo kupčev delež v prodaji, večja bo njegova moč. Podjetje bo v takem primeru od njega v neki meri odvisno, saj mu proda velik del svojih izdelkov in ga ne bo želelo izgubiti. Če pa nakupi določenega kupca predstavljajo le majhen del v celotni prodaji podjetja, bo moč na strani slednjega. Proizvajalec bo tako skušal uveljaviti svoje pogoje in se v večji meri ne bo pripravljeno pogajati.

3.2.3.3 Delež Gorenja v primerjavi z ostalimi dobavitelji do kupca

Kot sem že omenila, Gorenje dobavlja večino svojih proizvodov veletrgovcem in velikim distribucijskim verigam. Naj navedem primer velike francoske prehrabene verige. Zanja je značilno, da ima približno tisoč različnih dobaviteljev. Ker je to prehrabena veriga, predstavlja bela tehnika le približno 5% njene celotne prodaje. Gorenjevi izdelki zavzemajo zelo majhen delež kupčeve nadaljnje prodaje. Gospodinjski aparati namreč samo bogatijo pestrost ponudbe in privabljajo potrošnike, sicer pa so stranskega pomena. To pa seveda povečuje kupčevo moč. Podjetje se mora torej kupcu prilagajati in ponujati proizvode po nižjih cenah, saj to zahteva kupčeva politika, katere načelo je: "Kupovati ceneje, da bi prodajali ceneje" (Uranc, 2000, str. 119). Zaradi velikosti kupca in majhnega deleža, ki ga predstavljajo gospodinjski aparati dobavitelja v njegovi celotni prodaji, je le-tem vseeno, če izgubijo takšnega dobavitelja kot je na primer Gorenje. To se jim v celotni prodaji skoraj ne bi poznalo, hkrati pa lahko zaradi velike konkurence, ki vlada v panogi, hitro lahko pridobijo novega dobavitelja, ki se mu je pripravljeno bolj prilagoditi.

3.2.3.4 Kupčevi stroški zamenjave proizvajalca oz. ponudnika

Kot sem že ugotovila v točki 3.2.2.3, so kupčevi stroški zamenjave proizvajalca nizki. Poleg podjetja Gorenje namreč obstaja še veliko proizvajalcev, ki ravno tako ponujajo funkcionalne

gospodinjske aparate z enostavnim načinom uporabe. V primeru menjave dobavitelja kupec torej nima težav z upravljanjem aparatov, saj se načini uporabe med dobavitelji ne razlikujejo v večji meri. Tako ni stroškov učenja, ki bi jih kupec lahko imel, če bi bilo upravljanje aparata drugega dobavitelja popolnoma drugačno in zelo zapleteno. Kupcu torej menjava lahko le koristi, saj si je pridobil ponudnika, ki je pripravljen v večji meri ustreči njegovim željam (nižja cena, popusti, dodatne storitve itd.). Nizki stroški menjave posledično povečujejo kupčevo moč, saj lahko le-ta izbranega ponudnika postavi pred dejstvo, da ga bo zamenjal, če ne bo v večji meri upošteval njegovih želja oziroma pogojev.

3.2.3.5 Koncentracija in struktura kupcev

Koncentracija podjetij je danes značilnost globalne ekonomije in je prisotna tudi v evropski distribuciji, kar se je pokazalo predvsem v zadnjih letih, ko so se združevala velika distribucijska podjetja (npr. Carrefour in Promodesa). Vzrok povezovanj so predvsem sinergije podjetij, saj vodijo v zmanjševanje stroškov na skupnem nivoju. Slednji pa omogočajo nižanje cen in s tem večanje prodaje brez nižanja marž, kar vodi k dobičku podjetij. V panogi je tako prisoten trend združevanja distribucije, na razvitih trgih se povečuje delež le-te s pomočjo velikih trgovin (veleblagovnice, cash&carry), manjše trgovine so v zatonu, še naprej pa se razvijajo maloprodajna področja izven mest. Hkrati velja, da neodvisni detajlisti izgubljajo tržni delež, ki ga izpodrivajo agresivne ponudbe večjih distributerjev. V prihodnjih letih bodo verjetno na pomenu pridobile predvsem večje specializirane elektro trgovine (nakupovalne verige, hiper supermarketi).

Zaradi velike koncentracije kupcev imajo le-ti na trgu veliko moč. Posledično dosegajo boljše nabavne pogoje bodisi skozi nižje nabavne cene, ki jih dosežejo predvsem pri podjetjih z neznanimi blagovnimi znamkami, ali pa s pomočjo večjih bonitet (popusti), ki jih "izsilijo" pri podjetjih, ki ponujajo znane blagovne znamke (Uranc, 2000, str. 119-122). Menim, da je za proizvajalce nujno, da zaradi velike moči združenih kupcev z njimi ustvarijo dober partnerski odnos, saj bodo le na tak način lahko ohranili delež moči pri postavljanju prodajnih pogojev. Hkrati pa si z dobrim medsebojnim sodelovanjem lahko obetajo tudi povečan obseg poslovanja.

3.2.3.6 Standardiziranost in homogenost ponujenih izdelkov

Za gospodinjske aparate je značilna visoka stopnja standardiziranosti in homogenosti. Podjetje Gorenje lahko npr. ponudi izdelek, ki se razlikuje od konkurentovih po barvi, obliki, do neke mere tudi v kakovosti (slednja je sicer na trgu nujni pogoj, da podjetje sploh lahko uspešno posluje), vendar v osnovi izdelek deluje po enakem principu kot vsi ostali. Torej je funkcionalnost pralnega stroja podjetja Gorenje identična pralnim strojem ostalih proizvajalcev (funkcija vseh je namreč pranje perila). Tudi sam način uporabe in postopek delovanja aparatov je standardiziran in se med proizvodi različnih podjetij v večji meri ne razlikuje (npr. za pralne stroje različnih proizvajalcev je značilen dokaj enoten oz. podoben

postopek pranja perila). Menim, da so to razlogi, ki povečujejo moč kupcev. Če namreč obstoječi ponudnik ne izpolnjuje v zadostni meri kupčevih želja, ti zaradi standardiziranosti in homogenosti izdelkov zlahka najdejo drugega dobavitelja, ki jim je homogen izdelek pripravljen ponuditi pod boljšimi pogoji.

3.2.3.7 Stopnja informiranosti kupcev

V današnjem svetu so računalniki postali nujno zlo. Tako si podjetja ne predstavljajo poslovanja brez njih, množično pa se uporabljajo tudi v življenju posameznikov. Internet je omogočil, da so nam na enem mestu na voljo praktično vse informacije, ki jih v vsakodnevnem življenju potrebujemo. Danes tako skoraj ni več podjetja, ki ne bi imelo izoblikovano svojo spletno stran, ki jo uporablja predvsem za namene podrobnejših predstavitev svojih izdelkov. Hkrati je tudi naraščanje pomembnosti trženja v podjetjih povzročilo, da le-ta vse bolj komunicirajo s svojimi kupci in jih skušajo prepričati, da bi kupili njihove izdelke. V ta namen izdelujejo različne oglasne kataloge, ki jih pošiljajo svojim kupcem, slednje pa o svojih proizvodih informirajo tudi preko oglaševanja v medijih.

To pa so razlogi, ki kupcu omogočajo, da ima kadarkoli dostop do informacij o cenah in lastnostih izdelkov vseh ponudnikov bele tehnike in izbere tistega, ki najbolj ustreza njegovim željam. Posledično določen proizvajalec ne bo več mogel ponuditi kateregakoli izdelka po višji ceni kot je trenutna cenovna raven na trgu. Če bo to poskušal, ga bodo kupci zaradi visoke stopnje informiranosti zamenjali z drugim ponudnikom, kar zopet povečuje njihovo moč na trgu. Idealen primer je spletna stran francoskega prodajalca Darty, ki poleg natančnega opisa aparata navaja tudi maloprodajne cene.

3.2.3.8 Realistična grožnja integracije podjetja v poslovni sistem kupca

Tako kot v vsaki panogi lahko tudi v panogi bele tehnike prihaja do realističnih groženj integracije podjetja v poslovni sistem kupca. Razmere, ki vladajo v panogi, bodo namreč podjetja še naprej silila v integracije oziroma prevzeme. Tako menim, da če je kupec velik, proizvajalec pa relativno majhen, lahko s kupčeve strani pride do groženj integracije. To velja še posebej takrat, kadar je kupec velik odjemalec proizvajalčevih izdelkov (da npr. kupi 50% ali več njegovih proizvodov). V takem primeru je proizvajalec odvisen od kupca. Slednji ima veliko moč in lahko proizvajalcu postavi pogoje kot so nakup po nižji ceni, popusti itd. Če jih podjetje ne uresniči, mu lahko realistično zagrozi s prevzemom. Možnost realistične grožnje daje torej relativno veliko moč kupcu, proizvajalca pa postavi v podrejeni položaj.

Na podlagi vseh obravnavanih dejavnikov ocenjujem, da je pogajalska moč kupcev v panogi bele tehnike velika. Predvsem medsebojna združevanja so tista, ki so jim omogočila, da so postali dominantni. Proizvajalce pa v podrejeni položaj sili tudi velika konkurenca in standardiziranost izdelkov. Tako se morajo prilagajati kupcem, saj slednjim velika moč omogoča, da jih v primeru nezadovoljstva brez težav zamenjajo z ugodnejšim ponudnikom.

3.2.4 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Tako kot vsako podjetje poskušajo tudi dobavitelji izrabiti svojo potencialno moč z namenom doseganja svojih ciljev. Njihova moč je velika kadar lahko spreminjajo cene ali kakovost izdelkov in tako znižujejo dobičkonosnost podjetij v panogi. Njihov vpliv pa je še toliko večji takrat, ko podjetja spremenjenih pogojev ne morejo prenesti na kupce (Jaklič, 2002, str. 328).

3.2.4.1 Dobavitelji podjetja Gorenje

Podjetja v panogi proizvajajo več vrst gospodinjskih aparatov, med katerimi prevladujejo kuhalni, hladilno-zamrzovalni in pralno-sušilni aparati. Za njihovo izdelavo potrebujejo celo vrsto različnih materialov (npr. plastika, jeklo itd.) in polproizvodov (npr. kompresorji, vijaki, gumbi itd.). Značilno je, da sodelujejo z velikim številom različnih dobaviteljev, ki jih oskrbujejo z vsem potrebnim materialom za proizvodnjo. Tudi Gorenje se srečuje z različno velikimi ponudniki proizvodnih faktorjev. Potrebni material mu tako npr. dobavlja malo družinsko podjetje iz Italije, pa tudi največji dobavitelji v panogi. Jasno pa je, da bo zgolj iz teh dveh podatkov izhajala različna pogajalska moč dobavitelja. Dobavitelji podjetja bodo imeli veliko moč, če je določena komponenta posebno specifična in je za podjetje ključnega pomena za proizvodnjo določenega izdelka; če pa je zelo splošen material – npr. vijaki, določene plastične komponente ipd., potem podjetje zlahka najde drugega dobavitelja za ta material. Seveda pa je odvisno tudi, kako deluje trg za določene komponente in materiale, torej ali je to npr. trg za jeklo, elektroniko, plastiko ter kateri dejavniki vplivajo nanj.

3.2.4.2 Delež podjetja Gorenje v dobaviteljevi prodaji

Od deleža, ki ga ima neko podjetje v celotni prodaji dobavitelja, je odvisno, kakšna bo njegova moč. Če za dobavitelja določeno podjetje predstavlja pomembnega odjemalca (torej pri njem nabavlja velike količine nekega materiala), se mu bo le-ta pripravljeno prilagajati. Moč dobavitelja v takem primeru ni velika, zato bo proizvajalec končnih izdelkov izkoristil svoj položaj in skušal iztržiti čim boljše nabavne pogoje. Tak primer je špansko podjetje, ki posebej za Gorenje izdeluje in mu dobavlja programatorje za pralne stroje. Gre za izdelavo specifičnega izdelka, ki ga je razvilo Gorenje. Dobavitelj je v tem primeru odvisen od njega, saj teh proizvodov ne more prodajati drugim proizvajalcem bele tehnike. To pa posledično zmanjšuje njegovo moč (Interno gradivo podjetja Gorenje d.d., 2004).

V panogi bele tehnike obstaja tudi nekaj velikih dobaviteljev, ki z materiali oskrbujejo večino proizvajalcev gospodinjskih aparatov, pa tudi druge panoge. Tak primer je avstrijski proizvajalec jekla Voest Alpine, ki je eden največjih v Evropi. Če na trgu torej obstaja le nekaj dobaviteljev, ki oskrbujejo celotno panogo, je njihova moč velika. V takem primeru je namreč delež, ki ga ima npr. Gorenje v celotni dobaviteljevi prodaji zelo majhen. Hkrati nima veliko možnosti, da bi ponudnika zamenjal, ker jih na trgu primanjkuje. Menim, da je v takih razmerah kupec tisti, ki mora sprejeti takšne nabavne pogoje, kot jih postavi dobavitelj. To pa seveda močno vpliva na njegovo konkurenčnost na trgu. Če je namreč cena materiala visoka,

se povečajo variabilni stroški proizvajalca, kar posledično lahko povzroči, da ni več zmožen prodajati končnih proizvodov po ceni, primerljivi ostalim ponudnikom v panogi. Če torej želi ostati cenovno konkurenčen, mora znižati stroške na drugih področjih²² (npr. pri zaposlenih, ostalih surovinah itd.), kar pa je dostikrat zelo težko. Tako menim, da lahko ima moč dobavitelja velik vpliv na samo uspešnost podjetja.

3.2.4.3 Možnosti zamenjave dobavitelja

Več kot je na trgu dobaviteljev določenega materiala, manjša je njihova moč, saj ima kupec veliko možnosti, da ga zamenja, če z njim ni zadovoljen. Podobno velja tudi takrat, kadar je na trgu veliko razpoložljivih substitutov, še posebej pa, ko sta njihova cena in stroški menjave nizka. Moč dobaviteljev je v teh primerih majhna, saj ga lahko kupec brez težav zamenja, če le-ta ne izpolnjuje njegovih želja in ne ponudi ugodnih nabavnih pogojev. Nasprotno pa imajo veliko moč tisti dobavitelji, ki ponujajo izdelek z malo razpoložljivimi substituti in kjer je malo možnosti zamenjave dobavitelja, ker so le-ti redki.

Za panogo bele tehnike je značilno, da obstajajo skupine dobaviteljev, kjer je možna zamenjava, saj gre za standardne proizvode, ki jih ponujajo številna podjetja. Tak primer so npr. lita plastika, vijaki, matice, podložki, maziva itd. Za njihove proizvajalce (dobavitelje) ne morem trditi, da imajo veliko moč, saj se zaradi hude konkurence trudijo obdržati svoje kupce in so se jim zato pripravljani prilagajati ter jim ponuditi čim ugodnejše nabavne pogoje.

Proizvajalci gospodinjstkih aparatov potrebujejo tudi material, ki ga je težko dobiti oziroma ga ponuja relativno malo dobaviteljev. Tak primer je jeklo. Njegovi proizvajalci imajo veliko moč, saj zanj ne obstajajo substituti, hkrati pa kupec tudi nima veliko možnosti menjave dobavitelja. V tem primeru ima Gorenje majhno moč pri pogajanjih o ceni oziroma nabavnih pogojih, saj ponudnikov ni veliko, jeklo pa potrebuje. Ker je prišlo ravno v sedanjem času do nenavadno velikega povpraševanja po jeklu s strani Kitajcev, je na trgu prišlo do dviga cene jekla²³. Zaradi velike moči dobaviteljev oziroma njihove omejene kapacitete je moralo tudi Gorenje pristati na dvig cen, saj drugače ne bi moglo proizvajati bele tehnike. Kot sem že omenila, pa visoka cena surovin otežuje poslovanje oziroma znižuje dobičkonosnost podjetij v panogi²⁴.

²² To dokazuje tudi dejanski primer Gorenja. V prvi polovici leta 2004 se je, tako kot ostala podjetja v panogi, tudi Gorenje srečalo z vse višjimi cenami surovin. Na problem povečanih stroškov so v podjetju takoj reagirali. V ta namen so v družbi začeli s temeljito racionalizacijo poslovanja. Med drugim so stroške zniževali tudi z odpovedmi dobav lokalnih dobaviteljev (Hafner, Grmek, 2005, str. 17).

²³ Po oceni predsednika uprave Gorenja je spomladi leta 2004 bil pogled na zapiranje škarij med prihodki in stroški zastrašujoč. Le-te so povzročile skokovite rasti cen jekla in drugega repromateriala, ki dosega od 50 do 60 odstotkov stroškov podjetja. Samo cena pločevine se je dvignila s 380 na 550 evrov na tono. V podjetju so tako bili že v prvem polletju prisiljeni iskati alternativne vire dobav, postopoma so dvignili cene, optimirali proizvodnjo in povečali produktivnost dela. Brez teh ukrepov bi Gorenje imelo od 30 do 40 odstotkov nižji dobiček (Za Gorenje je slovenski trg daleč premajhen, 2004).

²⁴ Analitik g. Matjaž Bernika ocenjuje podjetje: "Gorenje kljub zaostrenim razmeram na trgu surovin dosega solidne rezultate v primerjavi s sorodnimi podjetji, na evropskem trgu pa z rastjo relativnega tržnega deleža dobro kljubuje konkurenci" (Hafner, Grmek, 2005, str. 17).

Za panogo je tako značilno, da imajo nekateri dobavitelji produkcijskih faktorjev (npr. jekla) zaradi pomanjkanja substitutov in majhnega števila ponudnikov veliko moč, medtem ko za ostale (kot so dobavitelji vijakov, matic, maziv, plastike) velja ravno obratno. Moč slednjih je zaradi večje konkurenčnosti in razpoložljivosti nadomestkov manjša. V povprečju lahko torej za panogo ocenim srednjo moč dobaviteljev.

3.2.5 NEVARNOST SUBSTITUTOV

V panogi bele tehnike neposrednih substitutov²⁵ gospodinjskih aparatov ni. Obstajajo sicer proizvodi, ki lahko nadomestijo gospodinjske aparate, vendar zamenljivost ni popolna.

Menim, da neke vrste substitut hladilnim aparatom predstavlja hladna klet. Nadomestni proizvodi za kuhalne aparate bi lahko bili gorilec, roštilj in krušna peč. Porabniki bi lahko pralne stroje nadomestili npr. s peričnikom (včasih je služil kot pripomoček za lažje ročno pranje perila). Vendar menim, da ti substituti ne morejo zadovoljiti potreb v enaki meri kot gospodinjski aparati. Uporaba naštetih proizvodov je namreč bolj zapletena, vzame več časa ali pa je manj učinkovita. Tako si je za peko oziroma za kuhanje v krušni peči potrebno pridobiti znanje, saj gre za drugačen način priprave hrane. Ročno pranje vzame veliko časa. Klet pa v vročih poletnih dneh vsekakor ni tako učinkovita kot hladilnik.

Menim, da zaradi današnjega načina življenja (ko porabniki želijo čim več prostega časa, enostavno delo z aparati in čim hitreje opravljene vsakodnevne opravke) opisani substituti ne predstavljajo grožnje gospodinjskim aparatom. Četudi sta njihova cena in stroški prehoda nizki, je nagnjenost kupca k substituciji po moji oceni majhna.

3.3 RAZVOJ PANOGE BELE TEHNIKE V PRIHODNOSTI

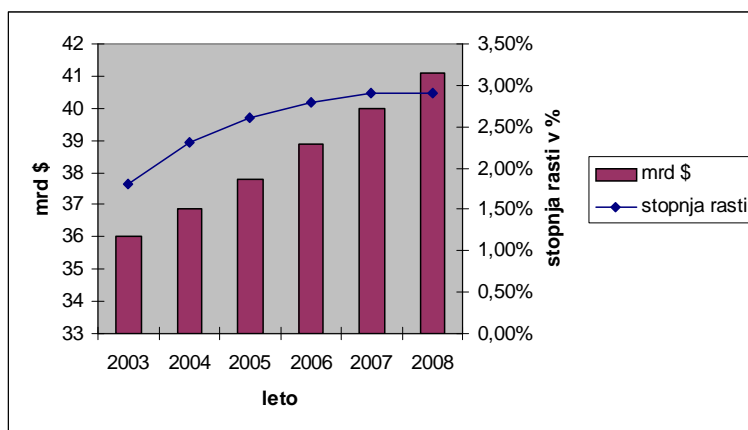
Menim, da znotraj panoge evropski trg nikoli ne bo povsem poenoten, temveč se bo še naprej razlikoval predvsem kulturološko, pa tudi po gospodarski razvitosti držav. Pri slednji bodo razlike še posebej izrazite, vse dokler se tako imenovane "nove" članice Evropske unije, predvsem pa "ostale" države, po razvitosti ne bodo približale najbolj razvitim, "starim" članicam Evropske unije.

Tako je pričakovati, da bodo naslednjih nekaj let osnovno gonilo "starih", pa deloma tudi "novih" članic Evropske unije inovacije na področju tehnologije in dizajna. Z njimi se bodo namreč proizvajalci bele tehnike skušali približati spreminjajočemu se življenjskemu slogu potrošnikov. Medtem ko je za tako imenovane "ostale" države oziroma za vzhodni trg značilno, da bodo nanj in na njegov nadaljnji razvoj vplivali naraščajoči prihodki porabnikov. Posledično se pričakuje, da bo prišlo do pospešitve stopenj rasti, kar je razvidno tudi iz spodnjega grafa (slika 9). V letu 2008 naj bi tako panoga dosegla letni promet v višini 41,15

²⁵ "Substituti so proizvodi oziroma storitve, sicer različni od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo" (Jaklič, 2002, str. 329).

milijard \$ (30,76 milijard evrov), pri čemer bi skozi leta v povprečju rasla po 2,7% stopnji (glej prilogo 4). Za panogo se torej predvideva povečana rast in se pričakuje, da bo do leta 2008, iz 1,8% stopnje rasti v letu 2003, prešla na stopnjo rasti 2,9% (Household Appliances in Europe. Industry profile, 2004, str. 8, 15).

Slika 9: Evropski trg gospodinjskih aparatov: napoved prodaje in rasti v letih od 2003-2008



Vir: Household Appliances in Europe. Industry profile, 2004.

Na podlagi predvidevanj o povečani stopnji rasti bi lahko ocenila, da za panogo prihajajo ugodni časi, vendar se je treba zavedati, da je takšna rast posledica visoke rasti "ostalnih" držav (vzhodnega trga), ki se šele razvijajo. Za zahodni trg pa še vedno velja nizka rast in visoka konkurenčnosti. Le-ta se bo s prodorom azijskih, predvsem kitajskih proizvajalcev na trg, še zaostila. To pa povzroča pritiske po zniževanju cen in dobičkov proizvajalcev.

Menim, da bo zaradi velike konkurence tako tudi v naslednjih letih verjetno prihajalo do integracij²⁶ proizvajalcev oziroma strateških zavezništov, pa tudi do prevzemov. Prevzemi bodo logična posledica zaostrene konkurenčne situacije na trgu, saj si bodo proizvajalci z njimi povečali tržni delež, hkrati pa se bodo znebili svojega konkurenta²⁷. Take primere lahko najdemo tudi v drugih panogah, kot je na primer farmacevtska. Tudi zanjo je namreč značilna faza zrelosti in velik konkurenčni boj med podjetji v panogi. Prav zaradi tega je v preteklosti prišlo do združevanj in prevzemov. V panogi imajo vodilne položaje giganti, ki so nastali iz uspešnih združevanj in prevzemov. Tak primer sta Glaxo, ki je prevzel podjetje Welcome, ter Novartis, ki je v letu 1996 nastal po združitvi podjetij Sandoz in Ciba (slednja sta pred

²⁶ "Pri tem z integracijskimi tvorbami razumemo vse možne oblike in načine sodelovanja med podjetji, kakor tudi razne oblike skupnega opravljanja nekaterih poslov, pa vse do popolnih združitvev dveh ali več podjetij v en sam gospodarski osebek" (Pučko, Rozman, 1993, str. 24). Tako ločimo vodoravne (povezava konkurenčnih podjetij), navpične (povezava proizvajalcev surovin in proizvajalcev končnih proizvodov) in konglomeratne (povezava podjetij, ki nimajo pravih medsebojnih soodvisnosti) integracije (Pučko, Rozman, 1993, str. 26).

²⁷ Tak primer je viden tudi v Gorenju. Konec leta 2004 so namreč prevzeli češko Moro Moravio. V letu 2005 se bo tako rast Gorenja prvič v zgodovini generalala tudi iz prevzetega proizvodnega podjetja na tujem. Cilj Gorenja je še vnaprej nadaljevati s politiko delokalizacije proizvodnje, saj načrtujejo, da bo del rasti dosežen tudi s proizvodnjo na Češkem, na Balkanu in v nekaj letih verjetno tudi v Rusiji (Gorenje bo nadaljevalo s politiko delokalizacije proizvodnje, 2004).

združitvijo po prodaji v letu 1995 zasedala 14. oz. 10. mesto). Prevzem oziroma združitvev pa jim je takrat omogočila, da sta dosegla vodilni položaj v farmacevtski panogi (Valant, 1997, str. 5, 25). Znano je tudi, da je Novartis prevzel slovensko podjetje zdravil Lek. S tem si je podjetje omogočilo prodor na vzhodni trg, ki bi sicer bil zelo težak ali celo nemogoč. S prevzemom je podjetje povečalo tudi svoj tržni delež, hkrati pa se je znebil močnega konkurenta, ki bi ga imelo, če bi brez prevzema delovalo na tem trgu.

Velik tržni delež bo igral ključno vlogo v prihodnjih letih, saj se pričakuje, da bo ne samo evropski, temveč celo svetovni trg obvladovala peščica ponudnikov, poleg nekaterih specializiranih proizvajalcev na ozkih tržnih nišah. Nekateri proizvajalci se namreč poskušajo ostremu konkurenčnemu boju izogniti s specifičnim pozicioniranjem na tržne niše. Njihov koncept pozicioniranja temelji na dejavnikih visoke kvalitete, zanesljivosti in ekskluzivnosti izdelkov, ter na diferenciranemu imidžu (Jurše, 1992, str. 5). V prihodnje bo tako ključno vlogo na globalnem tržišču verjetno igralo le 5 do 6 dobro uveljavljenih proizvajalcev.

SKLEP

Namen moje diplomske naloge je bil, da na podlagi Porterjevih petih sil prikažem glavne značilnosti panoge bele tehnike in opišem razmere, ki vladajo v njej. Hkrati me je zanimal tudi položaj podjetja Gorenje v panogi, kje se kažejo priložnosti, ki bi jih bilo smiselno izrabiti, ter kaj se lahko pričakuje v prihodnosti.

Ugotovila sem, da je panoga bele tehnike že vrsto let zrela panoga, v kateri med podjetji poteka velik konkurenčni boj za prevladujoč tržni položaj. Koncentracija podjetij je danes značilnost globalne ekonomije in je prisotna tudi v panogi bele tehnike, kar se je pokazalo predvsem v zadnjih letih, ko so se združevala velika distribucijska podjetja (npr. Carrefour in Promodesa). S tem so si pridobila veliko pogajalsko moč in večino proizvajalcev postavila v podrejeni položaj. Menim, da se bo trend koncentracij nadaljeval tudi v naslednjih letih, saj bo podjetja v to prisilila velika konkurenca. Tako bo prihajalo do integracij proizvajalcev oziroma strateških zavezništov, pa tudi do prevzemov. Ravno v tem vidim glavno nevarnost za Gorenje. Menim, da kljub temu, da se uvršča med deset največjih evropskih proizvajalcev bele tehnike in je na trgu dobro uveljavljeno, v primerjavi z vodilnimi v panogi še vedno velja za dokaj majhno, a zaradi 4% tržnega deleža privlačno podjetje. Morebitni prevzem, ki bi mu zato lahko grozil v prihodnosti, bi bil logična posledica zaostrene konkurenčne situacije na trgu, saj bi si potencialni kupec z njim povečali tržni delež ter se hkrati znebil svojega konkurenta.

Kot je bilo razvidno iz strukture naloge, sem se znotraj panoge osredotočila na evropski trg, na katerem je vidna razdeljenost na dva pola, in sicer zrel, s proizvodi zasičen in močno konkurenčen zahodni trg, ter hitro se razvijajoč in obetaven vzhodni trg. Slednji predstavlja veliko priložnost za vsa podjetja v panogi, saj se še razvija in je dovzeten za nove ponudnike. Menim, da je to še posebna priložnost za Gorenje. V primerjavi z ostalimi proizvajalci lahko

namreč izkoristi prednost, ki se kaže v bližini vzhodnega trga, predvsem pa v boljšem poznavanju kulturnih značilnosti tamkajšnjih potrošnikov. Zlasti v državah nekdanje Jugoslavije ima podjetje zaradi skupnega bivanja in že v preteklosti uspešnega poslovnega sodelovanja dobro izhodišče za uveljavitev na trgu. S tem bi si svoj, po moji oceni relativno dober trenutni položaj v panogi, še okrepil. Gorenje namreč velja za enega boljših in dobro uveljavljenih podjetij v panogi. Ima relativno močno blagovno znamko, pod katero ponuja kvalitetne proizvode srednjega cenovnega razreda. Skozi dolgoletno delovanje si je tako pri kupcih kot pri svojih zaposlenih ustvarilo položaj uspešnega in zaupanja vrednega podjetja. Tako se mi zdi pomembno, da tudi v prihodnosti goji dobre odnose z vsemi deležniki, še posebej pa s kupci. Veliko truda in sredstev bo potrebno vložiti tudi v nadaljni razvoj in izpopolnjevanje proizvodov, ki naj poleg kakovosti temeljijo predvsem na novih oblikovnih linjah, kar bo pripomoglo h krepitvi njegove blagovne znamke.

Menim namreč, da bo za prihodnji uspeh nekega podjetja pomembno, da bo na trgu nastopilo z močno in uveljavljeno blagovno znamko, ki se bo diferencirala od ostalih in bo sinonim za kvalitetne izdelke, ki so zaradi velike konkurence na trgu nujni predpogoj. Hkrati pa bo podjetje moralo biti sposobno cenovno konkurirati. Torej ponuditi proizvod, ki je nov, kvaliteten in drugačen, pa vendar ne bistveno dražji od konkurence.

Nenazadnje se mi zdi pomembno, da podjetje stalno spremlja panogo oziroma okolje, v katerem deluje. Le tako se bo namreč sposobno fleksibilno prilagajati razmeram in trendom, ki vladajo v njem. Hkrati bo lahko pravočasno ugotovilo priložnosti, ki jih panoga ponuja in bo tako z oblikovanjem temu primerne strategije doseglo dolgoročno učinkovito in uspešno konkurenčnost.

LITERATURA

1. Gorenje bo nadaljevalo s politiko delokalizacije proizvodnje.
[URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=106686>], 10.12.2004.
2. Hafner Andraž, Grmek Gregor: Analiza Gorenja: Kupovanje zemljišč in pogled na vzhod. Finance, Ljubljana, 25.01.2005, str.17.
3. Hayes Michael H. et al.: Business Marketing. A Global Perspective. Chicago : Irwin, 1996. 342 str.
4. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 347 str.
5. Joachimsthaler E., Aaker D.A.: Harvard Business Review on Brand Management-Building Brands. Boston : Harvard Business School Press, 1999, str. 1 – 22.
6. Jurše Milan: Mednarodno tržišče bele tehnike: Osnovni tržni trendi na evropskem tržišču. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1992. 6 str.
7. Ko se vi zabavate, Gorenje dela. Finance, Ljubljana, 29.12.2004, str. 10.
8. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
9. Mramor Dušan: Poslovne finance (prosojnice predavanj). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 186 str.
10. Petrin Tea et al.: Organizacija in struktura trga-1. zvezek. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 109 str.
11. Polanc Mateja: Gorenje v evropsko peterko. Svetilnik, Ljubljana, 2003, 48, str. 4-9.
12. Porter Michael E.: Competitive Strategy. London : The Free Press, 1980. 557 str.
13. Primc Barbara: Nekaj za vsak dom - Evropska nagrada Gorenju. Delo in Dom (priloga Dela), Ljubljana, 2005, 5, str. 4.
14. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
15. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 387 str.
16. Rojc Emil: Gorenje v ogledalu petih desetletij. Velenje : Gorenje d.d., 2000. 183 str.
17. Rojšek Iča: Trženje storitev (prosojnice predavanja za dodiplomski študij). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004.
18. Stanič Jože: Mejniki na naši poti. Velenje : Gorenje d.d., 2000. 87 str.
19. Uranc Aleksander: 2. MBA posvetovanje. Strateške povezave ob vstopanju Slovenije v EU - Vpliv strateških povezav trgovskih podjetij v EU na področju bele tehnike. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000. 142 str.
20. Valant Hedvika: Analiza farmacevtske panoge in slovenskega trga. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 47 str.
21. Vishwanath V., Mark J.: Harvard Business Review on Brand Management-Your Brand's Best Strategy. Boston : Harvard Business School Press,1999, str. 169 – 187.
22. Za Gorenje je slovenski trg daleč premajhen.
[URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=108289>], 29.12.2004.

VIRI

1. Association of home appliance manufacturers.
[URL: <http://www.aham.org/report/files/tfc1104.htm>], 2.12.2004.
2. Blagovne znamke podjetja Arcelik.
[URL: http://www.arcelikas.com/kurumsal/04_taninma.html], 12.12.2004.
3. Blagovne znamke podjetja Merloni.
[URL: http://www.merloni.com/pages/en/products/products_service.jsp], 26.11.2004.
4. Bobinac Franjo: Prispevek iz svetovalnega dokumenta: "Strukturno prilagajanje slovenskih podjetij ob vstopu v EU - Izzivi managementu".
[URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/kdo-smo/dokumenti/bobinac-izzivi-gorenja/>], 13.11.2004.
5. Electroluxov oris trga.
[URL: <http://www.electrolux.com/node540.asp>], 2.12.2004.
6. Household Appliances in Europe. Industry profile. Datamonitor.
[URL: <http://datamonitor.com/>], februar 2004.
7. Interno gradivo Gorenja d.d.: Letno poročilo Gorenja d.d. za leto 2003. Velenje : Gorenje d.d., 3.10. 2004.
8. Interno gradivo Gorenja d.d.: Predstavitev skupine Gorenje d.d., 16.12.2004.
9. O skupini Gorenje.
[URL: <http://www.gorenje.si/7>], 12.12.2004.
10. Opis podjetja Arcelik .
[URL: <http://www.arcelikas.com/kurumsal/index.html>], 12.12.2004.
11. Opis in zgodovina, blagovne znamke in proizvodi podjetja Bosch&Siemens.
[URL: http://www.bsh-group.com/index_com.html], 30.11 .2004.
12. Opis podjetja in poslovna področja Electrolux.
[URL: <http://www.electrolux.com/node263.asp>], 2.12.2004.
13. Opis podjetja Merloni.
[URL: http://www.merloni.com/pages/en/facts/merloni_today.jsp], 26.11.2004
14. Opis in zgodovina podjetja Miele.
[URL: <http://www.miele.co.uk/>], 14.12.2004.
15. Opis podjetja Whirlpool.
[URL: <http://www.whirlpoolcorp.com/about/default.asp>], 26.11.2004.
16. Poslovno poročilo podjetja Arcelik.
[URL: http://www.arcelikas.com/yutirim/01_fraporlari.html], 12.12.2004.
17. Poslovno poročilo podjetja Bosch&Siemens.
[URL: http://www.bsh-group.com/index_com.html], 30.11 .2004.
18. Poslovno poročilo podjetja Electrolux.
[URL: http://www.electrolux.com/node648.asp?afw_event_20_view=detait&afw_event_20_lang=en&afw_event_20_id=113], 2.12.2004.

19. Poslovno poročilo podjetja Merloni
[URL: http://www.merloni.com/pages/en/finance/finance_reports_03.jsp], 26.11.2004.
20. Poslovno poročilo podjetja Whirlpool
[URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97140&p=irol-annualreports>],
26.11.2004.
21. Splošni podatki o evropskih državah.
[URL: <http://www.izvoznookno.si/podatkiodrzhavah>], 15.12.2004.
22. Splošni podatki o državah Evropske unije.
[URL: <http://europa.eu.int/comm/eurostat/>], 13.12.2004.
23. Vizija podjetja Whirlpool.
[URL: http://www.whirlpoolcorp.com/about/vision_and_strategy/default.asp],
26.11.2004.
24. Zgodovina in opis podjetja Candy.
[URL: <http://www.candy-domestic.co.uk/history.html>], 2.12.2004.

PRILOGE

PRILOGA 1

Tabela 1: Prodaja skupin gospodinjskih aparatov podjetja Gorenje po letih

Skupine GA/leto	V enotah proizvodov						
	Kuhalni aparati	%	Pralno-sušilni aparati	%	Hladižno-zamrzovani aparati	%	SKUPAJ
1999	637.174	30	507.130	24	946.009	45	2.090.313
2000	730.737	32	590.883	26	987.303	43	2.308.923
2001	800.717	33	595.477	24	1.058.204	43	2.454.398
2002	901.130	33	661.486	24	1.143.953	42	2.706.569
2003	881.073	32	682.804	25	1.186.266	43	2.750.143
Jan-Sep 2004	696.838	32	548.765	25	930.587	43	2.176.190

Vir: Interno gradivo podjetja Gorenje, 2004.

PRILOGA 2

Tabela 2: Deleži prodaje podjetja Gorenje po posameznih državah

Glavni trgi	V odstotkih	
	2003	Jan-sep 2004
Nemčija	22	20
Hrvaška	10	8
Slovenija	7	6
Srbija in ČG	7	7
Danska	6	6
Francija	5	5
Rusija	5	5
BIH	4	4
Italija	3	3
Velika Britanija	3	4
Bolgarija	3	3
Avstrija	3	3
Češka	3	3
Poljska	2	4
Slovaška	2	1
ZDA	2	5
Ostale države	13	13
Skupaj	100	100
EU 15	49	49
EU 25	65	63
Vzodna Evropa	19	10
SE Evropa	21	21
Prekomorske države	4	6
Slovenija	7	6

Vir: Interno gradivo podjetja Gorenje, 2004.

PRILOGA 3

Tabela 3: Industrijske pošiljke pomembnejših aparatov

V 1000 enotah

PRODUCT	L	E	T	O
	2000	2001	2002	2003
COOKING - Total	20.846	21.548	21.917	23.315
Electric Ranges-Total	5.026	5.066	5	5.622
Free-Standing	3.826	3.842	4.030	4.238
Built-In	706	726	780	841
Surface Cooking Units	494	498	528	543
Gas Ranges-Total	3.176	3.036	3.268	3.419
Free-Standing	2.729	2.580	2.781	2.897
Built-In	70	72	71	67
Surface Cooking Units	377	384	416	455
<i>Microwave Ovens</i>	12.644	13.446	13.311	14.274
HOME LAUNDRY - Total	14.070	13.863	14.637	15.480
<i>Automatic Washers</i>	7.495	7.362	7.745	8.146
Dryers-Total	6.575	6.501	6.892	7.334
Electric	5.095	5.117	5.402	5.718
Gas	1.384	1.490	1.616	1.677
KITCHEN CLEAN-UP- Total	11.430	11.291	12.137	12.831
<i>Disposers</i>	5.485	5.547	5.815	6.277
<i>Dishwashers</i>	5.827	5.627	6.207	6.428
Built-In	5.663	5.478	6.049	6.280
Portable	164	149	158	148
<i>Compactors</i>	118	117	115	126
FOOD PRESERVATION - Total	11.180	11.520	12.279	12.544
<i>Refrigerators</i>	9.217	9.305	9.744	10.021
<i>Freezers-Total</i>	1.963	2.215	2.535	2.523
Chest	1.075	1.285	1.492	1.518
Upright	888	930	1.043	1.005
Home Comfort-Total	7.471	6.381	6.952	9.527
<i>Room Air Conditioners</i>	6.496	5.575	6.153	8.216
<i>Dehumidifiers</i>	975	806	779	1.311
TOTAL SHIPMENT	64.997	64.603	67.922	73.697

Vir: Association of home appliance manufacturers, 2004.

PRILOGA 4

Tabela 4: Napoved industrijske pošiljke pomembnejših aparatov

PRODUCT	L E	T O
	2004	2005
COOKING - Total	24.548	24.466
Electric Ranges-Total	6.038	6.017
Free-Standing	4.559	4.520
Built-In	916	923
Surface Cooking Units	563	574
Gas Ranges-Total	3.654	3.637
Free-Standing	3.098	3.067
Built-In	65	64
Surface Cooking Units	491	506
<i>Microwave Ovens</i>	4.856	4.812
HOME LAUNDRY - Total	16.423	16.667
<i>Automatic Washers</i>	8.592	8.795
Dryers-Total	7.831	7.872
Electric	6.154	6.185
Gas	1.677	1.687
KITCHEN CLEAN-UP- Total	13.709	13.876
<i>Disposers</i>	6.600	6.650
<i>Dishwashers</i>	6.981	7.099
Built-In	6.830	6.950
Portable	151	149
<i>Compactors</i>	128	127
FOOD PRESERVATION - Total	13.117	13.221
<i>Refrigerators</i>	10.599	10.699
<i>Freezers-Total</i>	2.518	2.522
Chest	1.518	1.517
Upright	1.000	1.005
Home Comfort-Total	8.876	8.750
<i>Room Air Conditioners</i>	7.576	7.500
<i>Dehumidifiers</i>	1.300	1.250
TOTAL SHIPMENT	76.673	76.980

Vir: Association of home appliances, 2004.