

Globalni izzivi v svetovni industriji bele tehnike

DUŠAN GOŠNIK

Univerza na Primorskem, Slovenija

Panoga bele tehnike je zrela. Spremenjeno zunanje okolje, kot so politični, pravni, kulturni, družbeni, ekološki in tehnološki dejavniki, ključno vpliva na prihodnji razvoj te industrije. Izzivi, ki čakajo proizvajalce izdelkov bele tehnike so predvsem razvoj v smeri globalizacije poslovanja, obvladovanje procesov, razvijanje inovativnih izdelkov, ustvarjanja in utrjevanje imen ter imidža blagovnih znamk. Trend izrabe nekaterih naravnih virov, tehnološki napredek, zasičenost trga in močna konkurenca kažejo potrebo po inovacijah, pri čemer pa organizacije ne bodo upoštevale primarnega ekonomskega interesa, temveč tudi širšo usklajenost z okoljem in družbeni interes.

Ključne besede: bela tehnika, globalizacija, management, razvoj

Uvod

Industrijo bele tehnike v zadnjih letih zaznamujejo predvsem hitre spremembe, ki jih je mogoče povezati z nekaterimi skupnimi značilnostmi, kot so izjemna rast cen surovin in energije, spremembe v ekološki politiki, zelo spremenjeno politično, socialno, tehnološko, pravno in tržno okolje. V trenutnih makroekonomskih razmerah so organizacije v panogi vse bolj usmerjene v izvajanje ukrepov za racionalizacijo poslovanja na različnih področjih. Organizacije v panogi se različno prilagajajo in uvajajo spremembe v procesih razvoja, proizvodnje in trženja izdelkov.

Industrija bele tehnike sodi med zrele industrije, je močno koncentrirana in globalizirana. V svetu vključno z Evropo je trg zaznamovan z nizko rastjo prodaje gospodinjskih aparatov, ki predstavljajo več izdelčnih skupin. To so aparati pralno-sušilne tehnike (pralni stroji, sušilniki perila, pralno-sušilni aparati), hladilne tehnike (hladilniki, zamrzovalne skrinje, zamrzovalne omare, hladilno-zamrzovalni aparati), kuhalne tehnike (štedilniki, pečice, kuhalne plošče), pomivalne tehnike (pomivalni stroji) ter mali gospodinjski aparati.

Globalizacija in industrija bele tehnike

Svetovno gospodarstvo je v zadnjem času doživelo velike spremembe. S hitrejšim tehnološkim napredkom, izboljšanjem komu-

niciranja ter z novimi koncepti razvoja, proizvodnje in trženja izdelkov se je spremenila tudi konkurenca v industriji. Mnoga podjetja izgubljajo svoje tradicionalne posle in trge zaradi nekonkurenčnih izdelkov, za kar lahko iščemo vzroke v prepočasnemu odzivanju na potrebe trga ter v neučinkovitem prilagajanju na spremembe v okolju. Konkurenčnost danes vse bolj temelji na znanju, modernih tehnologijah, inovacijah v najširšem smislu (procesnih, tehnoloških, izdelčnih) ter na upravljanju in povezovanju t. i. mehkih dejavnikov. Globalizacija omogoča vse večjo odprtost svetovnih trgov, je izziv za nacionalna gospodarstva, države, organizacije in posameznika. Takšna mednarodna naravnost nam omogoča osvajati nove trge, izkoriščati njihove tehnološke in organizacijske prednosti, zniževati stroške in zmanjševati poslovna tveganja (OECD 1994, 3).

V svetu smo priča vse večji globalizaciji. Nacionalna gospodarstva so danes med seboj vse bolj odvisna. Po raziskavah svetovalne hiše A. T. Kearney, ki so jih opravili v 72 državah sveta (*The Economist* 2007), so prav majhne in danes bogate ekonomije (na primer Hongkong ali Singapur) najbolj globalizirane (merili so naslednje kazalnike: ekonomska integracija, osebni odnosi, politična podpora, tehnološka povezanost).

Z globalizacijo so povezane spremembe, ki jih doživljamo. Kažejo se na različnih področjih družbenega življenja, v kulturnem, ekonomskem, političnem socialnem, tehnološkem, pravnem in ekološkem smislu. Spremembe se kažejo v razmahu razvoja, proizvodnje ter dostopnosti različnih izdelkov in storitev. Prav tako se na drugi strani kažejo negativni učinki globalizacije, kot so: negativni vpliv proizvodnje in izdelkov na življenjsko okolje (zaradi obsega in delovanja), zmanjšanje števila delovnih mest in zmanjševanje socialnih pravic zaposlenih v tej panogi (Mora in Siotis 2004, 1).

V literaturi najdemo različne opredelitve globalizacije. Stiglitz (2003, 9) pravi, da je globalizacija odstranitev ovir za prosto trgovino in možnost za tesnejše sodelovanje (integracijo, povezanost) nacionalnih ekonomij.

Bhagwati (2004, 3) opredeljuje globalizacijo kot integracijo nacionalnih gospodarstev v mednarodno gospodarstvo s pomočjo trgovine, tujih neposrednih naložb, pretokov kapitala, mednarodne migracije prebivalstva in tehnologije.

Svetličič (1996, 77) globalizacijo opisuje kot homogenizacijo kulture in izpostavlja pojave, kot so: poenotenje izdelkov, idej, načina življenja, standardizacija navad in porazdelitev družbenega nadzora pri upravljanju organizacij. Svetličič (2004, 19) poudarja, da gre za novo družbeno paradigmo, kjer se je treba izogniti preveč poenostav-

ljenim obravnavam nastalih razmer, in gleda na globalizacijo kot intenzifikacijo svetovnih družbenih procesov, ki med seboj povezujejo najbolj oddaljene kraje na našem planetu. Svetličič (1996, 75–78) tudi meni, da gre pri globalizaciji za večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne dejavnike, ki skupaj tvorijo novo kakovost. To pomeni razvoj, proizvodnjo in trženje enakih izdelkov in storitev na različnih trgih, kjer se prilagajamo lokalnim zahtevam kupcev.

Lahko torej povzamemo, da (Svetličič 2004, 20):

- globalizacija z vidika internacionalizacije poslovanja pomeni proces naraščajoče mednarodne izmenjave in medsebojne odvisnosti;
- globalizacija z vidika liberalizacije pomeni odpravljanje ovir med državami in pospešuje medsebojno ekonomsko povezovanje;
- globalizacija z vidika univerzalnosti pomeni sintezo kultur in globalni humanizem;
- globalizacija z vidika modernizacije po svetu širi družbene strukture, kot so kapitalizem, racionalizem, industrializem;
- globalizacija pomeni, da družbenega prostora ne obvladujejo več fizične razdalje.

V zadnjem času globalizacija vse bolj intenzivno prehaja v novo fazo, kjer smo priča intenzivnemu nasprotovanju nekaterih držav proti t. i. bogatim državam (*The Economist* 2008). Glede na ocene (*The Economist* 2006) bo imela naslednja stopnja globalizacije največji učinek v finančnem sektorju, čemur smo prav tako že lahko priča.

RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

Za znanstveno proučevanje globalnih izzivov v industriji bele tehnike smo uporabili več raziskovalnih metod. V ospredje postavljamo uporabo metode analize in komparacije, s katerima smo podrobneje analizirali širše zunanje poslovno okolje v industriji bele tehnike z vidika tržnih, političnih, pravnih, kulturnih ter socialnih vidikov. Za analizo panoge in s tem ožjega zunanjega okolja smo uporabili metodo Porterjeve analize, metodo ocenjevanja pojavov ter napovedovanja trendov in gibanj posameznih merljivih dejavnikov. Prav tako smo ožje zunanje okolje industrije bele tehnike analizirali z metodo komparacije pojavov in proučevanja pojavov, metodo dedukcije ter metodo raziskovanja dejavnikov, njihovih posebnosti in medsebojnih vplivov.

REZULTATI RAZISKAVE IN UGOTOVITVE

Analiza širših zunanjih dejavnikov in prihodnjega razvoja industrije bele tehnike

NARAVNI DEJAVNIKI IN EKOLOŠKA GLOBALIZACIJA. Z izjemnim razvojem in napredkom človeštva v zadnjem stoletju je problem onesnaženja okolja vse bolj izpostavljen. Čedalje večji razmah proizvodnje in potrošniške miselnosti postaja vse večje breme tudi za okolje. Predvsem za podjetja je pomembno, da se zavedajo priložnosti in nevarnosti, ki so povezane z okoljem (Kotler 1998, 159). Izpostavljamo nekaj vidikov, povezanih z ekologijo, ki lahko ključno vplivajo na uspešnost organizacij v panogi bele tehnike:

- pomanjkanje obnovljivih virov energije,
- poviševanje stroškov energije,
- politično-pravni dejavniki.

Pomanjkanje obnovljivih in neobnovljivih virov surovin. Med obnovljivimi viri izpostavljamo čisto vodo, zrak ter gozdove, ki pod vplivom velikih emisij škodljivih snovi postajajo vse bolj onesnaženi. Svetovni napor na tem področju so usmerjeni v ozaveščanje in sprejemanje stroge zakonodaje, ki se nanaša na porabo škodljivih snovi tudi v proizvodnji izdelkov, njihovo razgradnjo ipd. Pomanjkanje naravnih obnovljivih virov je zaskrbljujoče predvsem dolgoročno. Med neobnovljivimi viri posebej izpostavljamo nafto, premog, nekatere kovine (na primer cink, srebro), ki so pomembni viri energije ter tudi primarna surovina za proizvodnjo mnogih drugih materialov in komponent (na primer težke kovine za elektronska vezja).

V ekonomskem smislu te razmere proizvajalcem izdelkov bele tehnike višajo materialne stroške. Stopnja rasti azijskega gospodarstva ustvarja dodatno povpraševanje po teh virih, kar še krepi občutek pomanjkanja, ki se dodatno kaže v zviševanju stroškov in cen. Kljub novim izdelkom in razvoju človeštva opazamo, da je kakovost naših življenj v tem pogledu vse bolj izpostavljena.

Povišani stroški energije. Nafta je eden glavnih neobnovljivih virov. Cena sodčka surove nafte je leta 1970 znašala 2,23 dolarja za sodček, v letu 1982 je porasla na 34 dolarjev za sodček, leta 2005 je znašala 44,5 dolara (na dan 5. februarja 2005), v letu 2008 pa je zaradi raznih političnih in makroekonomskih interesov in vojn že preseгла 130 dolarjev za sodček (glej www.wtrg.com/prices.htm).

Pri nafti kot surovini se pojavljajo še dodatni vezani učinki, saj je dovršen del svetovne ekonomije vezan na ta vir. V ta namen je tudi

iskanje nadomestnih virov energije vse bolj aktivno in vse bolj realna alternativa obstoječim virom energije.

EKOLOŠKA GLOBALIZACIJA IN POLITIKA ZAŠČITE OKOLJA. Svojo vlogo v skrbi za okolje vse bolj prepoznavajo tudi nacionalna gospodarstva. Skrb za zaščito okolja na nacionalni ravni gospodarstev se kaže v sprejemanju okoljevarstvene zakonodaje. Kljub temu smo priča, da nekatera gospodarstva zaradi lastnih ekonomskih interesov to področje še vedno zanemarjajo (nekatero gospodarske velesile niso podpisale kiotskega sporazuma o zmanjšanju emisij škodljivih snovi v okolje). Za vse proizvajalce izdelkov bele tehnike bo v prihodnje postalo vse večje breme in dolžnost tudi recikliranje aparatov po izteku njihove življenjske dobe. V razvoju aparatov se tako kaže potreba in priložnost po uporabi novih, okolju še prijaznejših materialov. V prizadevanju stroškovne optimizacije in doseganja cenovne konkurenčnosti na trgu so zelo opazni prizadevanja za znižanje vseh vrst stroškov, trendi uporabe naj sodobnejših tehnologij, uvajanje robotizacije, ekoavtomatskih linij za izdelavo in montažo komponent ter materialov, ki zmanjšujejo negativne vplive na okolje (porabljajo malo energije, v okolje oddajajo malo hrupa ter so okolju, ljudem prijazni).

DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI IN GLOBALIZACIJA. Uporabniki izdelkov so ljudje, končni uporabniki, ki imajo različne potrebe, vezane na njihovo preteklost, sedanost in prihodnost. Za organizacije, ki razvijajo in proizvajajo izdelke, je pomembno, da trende gibanja rasti prebivalstva in potrebe prebivalstva aktivno spremljajo, saj je za dolgoročen uspeh poslovanja pomembno pravočasno zaznavanje ter odzivanje na spremembe. Glavna gonilna sila prodaje izdelkov v industriji bele tehnike je rast števila urbanega prebivalstva in s tem povezanega števila gospodinjstev, opremljenih z energijo (preglednica 1).

V svetovnem merilu je pričakovati, da bo letna rast prebivalstva do leta 2020 1 % (glej www.worldmeters.info/population). Največji prirastki se obetajo v Afriki in Aziji. V Evropi je pričakovati negativne stopnje rasti (Gošnik 2007, 138; World Major Household Appliances 1998, 7–8). V ozadju te rasti je tudi trend naraščanja majhnih gospodinjstev, ki vpliva na povpraševanje po izdelkih bele tehnike. Del teh potencialnih porabnikov predstavlja populacija študentov in mladih, ki so se pravkar osamosvojili, delno tudi starejših ljudi, katerih delež v družbi narašča. Naraščanje števila manjših gospodinjstev narekuje v razvoju izdelkov prilagajanje tem prihajajočim razmeram, tako z razvojnega kot tudi s proizvodnega vidika.

PREGLEDNICA 1 Napoved števila prebivalcev urbanega dela prebivalstva in gospodinjestev v svetu

Območje	Prebivalstvo*			Urbano preb.*		Gospodinjstva		
	2005	2015	2050	2005	2015	2001	2006	2011
Afrika	888	1085	3500	40,0	45,3	230	267	310
Azija	3918	4371	5000	40,2	45,9	819	894	975
Evropa	725	713	600	74,2	76,3	267	272	277
Latinska in Karibska Amerika	558	628	1000	77,4	80,5	107	117	127
Severna Amerika	332	364	500	78,5	81,8	139	147	155
Svet	6450	7197	10600	99,3	53,7	1562	1697	1844

OPOMBA *V milijonih. Pripravljeno na podlagi podatkov, objavljenih v World population to 2300 (United Nations 2004) in v Wikipediji (http://en.wikipedia.org/wiki/world_population).

SOCIO-KULTURNI DEJAVNIKI IN GLOBALIZACIJA. Poglobljene vrednote ljudi se zrcalijo v gledanju ljudi na družbo in okolje, ki jih obdaja. Nekateri posamezniki imajo trdna tradicionalna prepričanja in vrednote, nekatere vrednote pa so sekundarne in bolj izražajo nagnjenost k spremembam in se sčasoma spreminjajo. S tržnega vidika lahko nanje le delno vplivamo, medtem ko na tradicionalne zelo težko.

Subkulturene skupine predstavljajo ljudi, ki imajo podobne vrednote. S poznavanjem njihovih vrednot jih tržno lahko opredelimo kot ciljno skupino kupcev. Življenjski stili mnogih se razlikujejo in so pogojeni s kulturnimi značajmi. Zaradi vse hitrejšega tempa življenja ljudje svoje notranje občutke izražajo z urejanjem doma, kar pomeni trend, da so izdelki bele tehnike vse bolj del vidnega bivalnega prostora, kar lahko povežemo s tem, da se vse bolj poudarja inovativno oblikovanje izdelkov (Gošnik 2005, 135).

Poleg omenjenega v razvitih državah lahko opazimo naslednje kulturne trende:

- novo zanimanje za družino v mladih letih,
- zmanjšanje vpliva množičnega trga (zahteva po izdelkih, ki so vse bolj prilagojeni posameznim zahtevam, angl. custom made),
- spremembe v lokaciji bivanja (tudi zaradi novih tehnologij komuniciranja se pojavlja trend preseljevanja v predmestja).

Vpliv družbenih pritiskov je še posebno izrazit v državah v razvoju. Povezava med organizacijo in družbo je vse tesnejša in se hitro spreminja. Ti pritiski so predvsem družbena odgovornost in poslovna kultura.

TRŽNI DEJAVNIKI IN GLOBALIZACIJA. Med tržne dejavnike uvrščamo zlasti globalno gospodarstvo, močno konkurenco, vplivnost in moč strank. Zlasti moramo poudariti naraščajočo moč strank, ki jim razvoj medmrežne informacijske tehnologije omogoča visoko stopnjo preglednosti ponudbe izdelkov in storitev. To pomeni večjo oza-veščenost strank in njihovo zavedanje o cenah, kakovosti ter drugih pravicah in ugodnostih, ki jih pri nakupu izdelkov oziroma koriščenju storitev lahko pričakujejo. Ekonomske razmere v gospodarstvu so zelo pomemben dejavnik povpraševanja po velikih gospodinjskih aparatih. V obdobju ekspanzije se ljudje veliko pogosteje odločajo za nakup gospodinjskega aparata kot sicer. Razpoložljivi dohodki gospodinjev so namreč zelo pomemben dejavnik nakupa velikih gospodinjskih aparatov, toda njihovo naraščanje ni linearno. Za razvite trge (srednja in severna Evropa) je v zadnjem času vse bolj značilno, da se povečanje dohodkov vse bolj pretaka v dejavnosti, kot so turizem, izobraževanje, rekreacija in podobne storitve, in vse manj v nakupe materialnih dobrin. Zaradi učinkov globalizacije, vse večje zrelosti panoge in nizkih rasti trgov v zahodni Evropi, zDA in na Japonskem so največji proizvajalci začeli iskati možnosti za doseganje novih trgov na nekaterih razvijajočih se trgih sveta.

Poleg tega proizvajalci globalizirajo svoje poslovanje skozi skupna vlaganja, licenčne pogodbe in korporacijske dogovore (v manjši meri tudi prek neposrednih lastnih naložb).

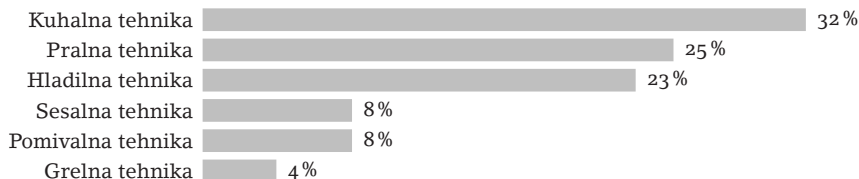
Namen vseh teh oblik širjenja poslovanja je:

- izmenjava in partnerska delitev tehnoloških, trženjskih in drugih informacij z namenom dosegati ekonomijo obsega, povečane tržne moči v odnosih do dobaviteljev in distributerjev,
- izmenjava tehnoloških znanj z lokalnimi proizvajalci v zameno za znanje o lokalnem trgu, njegovo distribucijsko in dobaviteljsko mrežo ter za proizvodne zmogljivosti.

Analiza povpraševanja. Glavni gonilni sili povpraševanja po gospodinjskih aparatih sta:

- rast prebivalstva v razvijajočih se gospodarstvih (ocena 1,4 % na leto v svetovnem merilu, preglednica 2),
- selitve v nova stanovanja v razvitih državah.

Glede na zasičenost trga z aparati bele tehnike razdelimo raven povpraševanja po teh aparatih v nakup prvega aparata in nadomestni nakup. Prvi nakupi so značilnost razvijajočih se trgov, medtem ko na razvitih trgih, ki so skoraj 100-odstotno zasičeni, prevladujejo vnovični nakupi.



SLIKA 1 Pregled tržnih deležev gospodinjskih aparatov na evropskem trgu (povzeto po Household Appliances in Europe 2004, 17)

Značilnost povpraševanja po gospodinjskih aparatih je razdrobljenost. Homogeno povpraševanje ne obstaja. V svetu se danes proda več kot 350 milijonov aparatov bele tehnike. Evropski trg bele tehnike proizvede 80 milijonov izdelkov bele tehnike na leto (slika 1). Trg je zrel in zasičen. Razviti trgi v svetu so trgi Severne Amerike, zahodne Evrope, Latinske Amerike in Japonske, medtem ko med najhitreje rastoče trge umeščamo Azijo (Kitajsko, Indijo), Afriko ter vzhodno Evropo. Nizka rast in zmanjševanje prodaje izdelkov bele tehnike po svetu zaznamuje nizka gospodarska rast (preglednica 2).

Na območju EU je večina povpraševanja po izdelkih bele tehnike zaradi nadomestnih nakupov. Proizvodni koncepti temeljijo na masovni proizvodnji in so usmerjeni v doseganje fleksibilnosti in stroškovne učinkovitosti. Proizvajalci se srečujejo z vse višjimi stroški

PREGLEDNICA 2 Pregled gospodarske rasti v nekaterih državah oz. območjih

Država/območje	2005	2006	2007	2008	2009
Evroobmočje	1,4	2,6	2,4	2,2	2,0
Nemčija	0,9	2,7	1,9	2,0	1,8
Italija	0,1	1,9	1,8	1,5	1,5
Avstrija	2,0	3,1	2,5	2,3	2,1
Francija	1,2	2,0	2,0	2,0	2,0
Velika Britanija	1,9	2,7	2,6	2,4	2,2
Češka	6,1	5,9	5,0	5,0	4,5
Madžarska	4,2	3,9	2,7	3,0	3,5
Poljska	3,5	5,8	5,5	5,0	4,8
Hrvaška	4,3	4,7	4,5	4,3	4,0
BH	6,0	5,3	5,5	5,5	5,5
Srbija	6,2	5,8	5,2	5,2	5,2
Makedonija	3,8	3,5	4,0	4,0	4,0
ZDA	3,2	3,4	2,4	3,0	3,0
Rusija	6,4	6,7	5,6	5,2	5,2

OPOMBA Povzeto po UMAR 2007, 15.

poslovanja. Evropski proizvajalci izdelkov bele tehnike iščejo odgovor s strategijo diferenciacije blagovnih znamk, s selitvijo proizvodnje na ekonomsko ugodnejše lokacije ter z opuščanjem proizvodnih programov, ker ne morejo cenovno konkurirati proizvajalcem z vzhoda. Velika konkurenca evropski industriji je tudi krepitev trgovcev in rast moči tržnih blagovnih znamk. Vir konkurenčnosti sta tudi Turčija in Kitajska. Ti proizvajalci so pogosto usmerjeni v proizvodnjo izdelkov najnižjega cenovnega razreda, katerih kakovost in inovativnost strmo naraščata, tako da se uspejo prebiti tudi v više pozicionirane skupine izdelkov. Turčija lahko z vstopom v EU odpravi vse več pravnih in carinskih ovir in tako nastopi na trgih EU s kakovostnimi in cenovno konkurenčnimi izdelki.

TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI. Učinkovita proizvodnja je poleg obvladovanja virov eden glavnih virov stroškovne učinkovitosti in cenovne konkurenčnosti v panogi. Nenehno zniževanje cen končnih izdelkov in višanje stroškov na strani vhodnih virov in surovin sili proizvajalce k stalnim izboljšavam. Med priložnostmi in tehnološkimi dejavniki je treba zlasti omeniti inovacije, zastarevanje tehnologije in elektronsko poslovanje. Številne inovacije lahko močno izboljšajo poslovni proces, kar se kaže v njegovem učinkovitejšem izvajanju, boljši kakovosti izdelkov oziroma storitev in s tem v večjem zadovoljstvu strank. Tehnološke inovacije se z drugih (tehnološko, oziroma inovacijsko), bolj intenzivnih panog uspešno prenašajo tudi na področje bele tehnike. To se tudi kaže v deležu sredstev, ki jih podjetja za proizvodnjo izdelkov bele tehnike namenjajo za raziskave in razvoj. Ta znaša povprečno od 3 do 5 % vrednosti prihodkov od prodaje večine podjetij.

Največje tehnološke inovacije se dolgoročno kažejo na naslednjih treh področjih (Topping 1998, 119):

- mrežna povezava vseh gospodinjskih aparatov in njihovo krmljenje s pomočjo računalnika,
- recikliranje starih aparatov,
- aparati z upravljanjem z govorno komunikacijo.

Pospeševanje inoviranja na področju bele tehnike dodatno spodbujajo okoljevarstvene zahteve in usmeritve proizvajalcev v razvoj energetske varčnih aparatov. Vse večja ozaveščenost ljudi v skrbi za okolje in prizadevanja za vedno bolj varčne aparate bo v prihodnje pomemben vir inovacij.

Poleg tega si proizvajalci prizadevajo za čim večjo enostavnost pri uporabi in vzdrževanju aparatov in na drugi strani za uporabo novih

tehnologij in materialov tudi s ciljem stroškovne optimizacije aparata. Mrežna povezanost aparatov v inteligentni hiši danes sploh ni več oddaljena prihodnost. Na tem področju izvajajo razvojne projekte vsi veliki proizvajalci izdelkov bele tehnike.

POLITIČNO-PRAVNI DEJAVNIKI. Evropska unija je politično stabilno območje, medtem ko se politične razmere drugod po svetu spremenjajo hitreje. Zakonske omejitve in zahteve, ki vplivajo na proizvodnjo in prodajo velikih gospodinjskih aparatov, lahko razvrstimo v dve večji skupini:

- zakoni in predpisi, ki zadevajo varnost aparatov;
- okoljevarstvena problematika in mednarodni standardi in specifikacije.

Zakonodaja podjetjem v razvitem svetu povzroča številne dodatne stroške in pomeni težje konkuriranje državam, kjer takšnih ureditev ni. Povezovalno sodelovanje med podjetji se kaže v mednarodnih povezavah v skupnem razvoju določenih skupnih izdelkov ali izdelkov po naročilu in v vpogledu v druge/drugačne prakse, ki odpirajo nova znanja in področja možnega sodelovanja.

Analiza ožjih zunanjih dejavnikov in prihodnjega razvoja industrije bele tehnike

ANALIZA IN OPREDELITEV ZNAČILNOSTI PANOG BELE TEHNIKE. Panoga bele tehnike je močno koncentrirana in globalizirana. Koncentracija se kaže v močnem povezovanju večjih skupin proizvajalcev, ki prevzemajo manjše in se povezujejo v močne kapitalsko povezane skupine. Globalizacija se kaže v širjenju poslovnih dejavnosti na vse trge sveta. Prav tako se kaže v povezovalnem delovanju raznih podjetij (licenčne pogodbe, kooperacijski dogovori) v skupnih razvojnih dejavnostih, v standardizaciji uporabljenih komponent ter v splošni menjavi tehnoloških in razvojnih znanj.

Ključne dejavnike uspeha v panogi bele tehnike lahko povzamemo kot: močna blagovna znamka, tehnološki razvoj in inovacije, moderno oblikovanje, vključevanje dobaviteljev v razvoj izdelkov/tehnologije, prisotnost blagovnih znamk v vseh cenovnih razredih, hitro odzivanje na spremembe na trgu ter obvladovanje poprodajnih dejavnosti.

Glavne smernice v razvoju izdelkov v panogi bele tehnike lahko povzamemo kot: usmeritev v tehnološko izpopolnitev proizvodnje, obvladovanje spremenjenih odnosov z dobavitelji, obvladovanje zunanje nabave virov, obvladovanje proizvodnih stroškov, ki so močno

PREGLEDNICA 3 Poudarki v razvoju gospodinjskih aparatov in potencialni nosilci inovacij v razvoju izdelkov

Obdobje	Poudarki v razvoju izdelkov bele tehnike po prednostni nalogi
1960	Aparati z osnovno funkcijo
1970–1990	Dodajanje novih lastnosti, povečanje števila modelov, okoljevarstvene in energetske zahteve, vzdrževanje aparatov
2010	Okoljevarstvene zahteve, dodatne funkcije, novi modeli, popolnoma novi izdelki, inteligentne rešitve (angl. smart appliances), stilu življenja prilagojeni izdelki, novi materiali

OPOMBA Povzeto po Gošnik 2005, 144.

povezani z ekonomijo obsega, ter avtomatizacijo proizvodnih procesov, visoko stopnjo specializacije proizvajalcev, odličnost poprodajnih dejavnosti ter dostop do distribucijskih kanalov, kjer sta pomembni moč in razpoznavnost blagovne znamke.

SMERNICE NA PODROČJU RAZVOJA IN TRŽENJA IZDELKOV V PANOGI BELE TEHNIKE. Na močno zrelih trgih, kakršni so trgi evropskih držav, lahko povpraševanje po aparatih bele tehnike povečamo z dodajanjem novih lastnosti. Z natančnim načrtovanjem razvoja novih izdelkov se lahko čas uvajanja novega izdelka od ideje do uvajanja na trg močno skrajša, verjetnost tržnega uspeha pa močno poveča. Moderen koncept razvoja izdelkov vključuje vse uporabnike izdelka v njegovem življenjskem ciklu že v fazi razvoja. Prav vključevanje dobaviteljev je izjemno pomembno za zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetij v panogi bele tehnike.

Razvoj inovativnih izdelkov bo prav tako vse bolj eno od področij konkurenčnega boja v panogi. Za ta korak je potrebno pravočasno odkrivanje potreb kupcev, zbiranje idej, katerih vir so pogosto dobavitelji komponent, ki nas kot proizvajalce in kot kupca navdušijo. Prioritetna primerjalna področja pri razvoju novih gospodinjskih aparatov skozi čas so prikazana v preglednici 3.

RIVALSTVO V DEJAVNOSTI, SUBSTITUTI IN VSTOP NOVIH KONKURENTOV. Panogo bele tehnike v Evropi obvladuje večje število proizvajalcev. Proizvajalce te panoge, ki na trgu nastopajo kot konkurenti, je mogoče razvrstiti v strateške skupine. To so podjetja, ki izvajajo podobne strategije s podobnimi viri. Podjetja znotraj te skupine so si močno podobna in so drug drugemu veliki tekmeci (Hunger in Wheelen 1996, 100). Proizvajalce izdelkov bele tehnike je tako mogoče razvrstiti v naslednje skupine (preglednica 4):

- *globalisti*: zanje je značilna globalna usmerjenost in s tem široko geografsko pokrivanje številnih trgov;

PREGLEDNICA 4 Posebnosti ponudnikov v beli tehniki

Skupina/dolgoročne prednosti	Primeri
<i>Globalisti</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Izkoriščanje ekonomije obsega skozi celotno verigo vrednosti (nabava, R&D, trženje, proizvodnja, distribucija, servis) Jasno pozicioniranje blagovnih znamk Močne blagovne znamke z izoblikovanim imidžem in visoko prepoznavnostjo 	BSH, GE, Electrolux, Whirlpool
<i>Regionalisti</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Delno izkoriščanje ekonomije obsega (predvsem v trženju, distribuciji in servisu) Dostopnost in dobro poznavanje lokalnega okolja, močan položaj na domačih trgih Močne blagovne znamke z izoblikovanim imidžem in dobro prepoznavnostjo 	Candy, Merloni, Smeg, Miele, Fagor
<i>Produktni specialisti/nišni ponudniki</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Delno izkoriščene ekonomije obsega (predvsem v nabavi, proizvodnji, R&D in prodaji) Osredotočanje na določene države in skupine izdelkov/dobro poznavanje lokalnega okolja/ozka produktna specializacija Močne in razpoznavne, produktno usmerjene blagovne znamke 	Liebherr, Vestfrost, Frigor

- regionalisti*: njihova značilnost je usmerjenost v posamezno regijo v svetovnem smislu, na primer v Evropo, ZDA, jugovzhodno Azijo;
- produktni specialisti/nišni ponudniki*: zanje je značilno, da so nacionalno usmerjeni in po navadi zelo ozko produktno orientirani, pri čemer je treba dodati, da si konkurenti ne konkurirajo zgolj v posamezni skupini (kot globalisti, regionalisti ter nišni ponudniki), temveč tudi neposredno med seboj.

Prihodnji izzivi proizvajalcev izdelkov bele tehnike so predvsem:

- rast in razvoj v smeri globalizacije poslovanja,
- vsesplošno zniževanje stroškov poslovanja s poudarkom na zniževanju proizvodnih stroškov,
- razvijanje novih izdelkov (več poskusov razvoja novih inovativnih izdelkov, predstavljenih že na odmevnih svetovnih sejmiščih, inteligentni dom, novi koncepti pralnih strojev, integracija funkcij itn.),
- ustvarjanje in utrjevanje imena ter imidža blagovnih znamk.

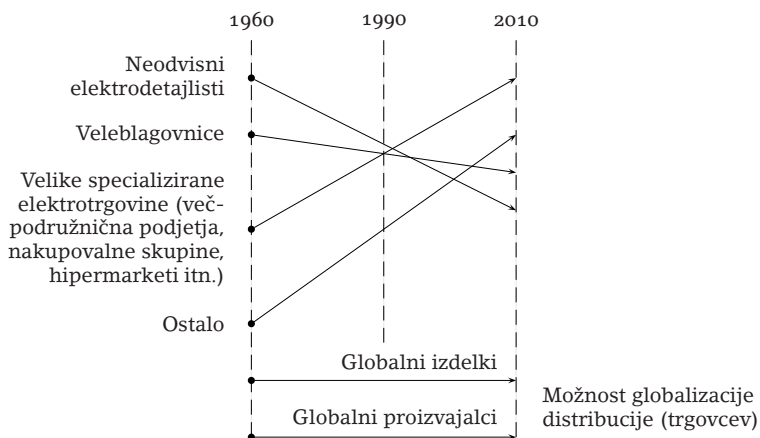
Gospodinjski aparati so za življenje ljudi v razvitem svetu postali nujna vsakodnevna dobrina. S spreminjajočimi se življenjskimi navadami se spreminjajo tudi potrebe. Pomemben generator razvoja

novih izdelkov so tehnološke novosti, ki na eni strani ustvarjajo potrebo po novih konceptih (na primer pranje perila brez vode, samočistilne tkanine, sistemi za shranjevanja hrane itn.), na drugi strani pa nove koncepte razvijajo že sami proizvajalci izdelkov bele tehnike. Različna prizadevanja proizvajalcev so tako usmerjena v razvoj izdelkov, ki kupcu ponujajo oziroma omogočajo kakovostnejše življenje.

Ovire za vstop v panogo bele tehnike so visoke. Konkurenčnost danes predstavlja predvsem ekonomija obsega. Posebnosti panoge zahtevajo velika vlaganja v raziskave in razvoj (doseganje strogih okoljevarstvenih standardov, velika vlaganja v promocijo blagovne znamke, nabavljanje velikih količin surovin itn.). Prav tako je ovira dostop do distribucijskih kanalov in prepoznaven imidž že obstoječih proizvajalcev v panogi.

POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV IN ODJEMALCEV. Proizvodnjo gospodinjskih aparatov zaradi specializacije vse bolj sestavljajo delovni procesi sestave, manj pa izdelave komponent. Zaradi zniževanja stroškov se število primarnih dobaviteljev komponent za posamezen aparat manjša. Rizik razvoja komponent se pogosto prenaša na dobavitelje. Tako potreba po skupnem sodelovanju z dobavitelji in izmenjavi znanj v razvoju izdelkov za doseganje ciljnih lastnosti izdelka vse bolj narašča. Z vidika pogajalske moči postajajo proizvajalci izdelkov bele tehnike vse bolj zgolj odjemalci visoko tehnološko razvitih ključnih komponent in tehnološke opreme in imajo majhno pogajalsko moč. Če dobavitelji sami razvijajo in proizvajajo komponente in opremo, po navadi tržijo te iste izdelke tudi pri konkurentih. Dobavitelji imajo na določenih področjih specialistična znanja in delujejo tudi kot monopolisti. Z vidika trženja izdelkov bele tehnike pa lahko opazimo trend dogodkov v trgovini na drobno, kot ga prikazuje slika 2.

Pogajalska moč proizvajalcev do dobaviteljev je močno odvisna od obsega proizvodnje. Odjemalci na trgu bele tehnike so predvsem končni uporabniki in veliki kupci – trgovci. Končni uporabniki so pomembni v procesu razvoja izdelkov, kjer se z njihovim vključevanjem v zgodnje faze razvoja izdelka definirajo zahteve in lastnosti izdelka, hkrati pa proučevanje življenjskih stilov omogoča projekcijo potreb v prihodnje in daje podlago za razvoj novih izdelkov. Prav tako so pomembni v segmentu trženja, saj je cilj zadovoljiti njihove potrebe. Pri trgovcih so vse močnejše trgovske verige, ki so na razvitih trgih razvile zelo močne lastne blagovne znamke z izdelki, ki jih kupujejo neposredno pri proizvajalcih. Imajo izjemno veliko pogajalsko moč.



SLIKA 2 Pretekli in napovedani razvoj in krepitev moči trgovcev (povzeto po Gošnik 2005, 144.)

Sklep

V panogi bele tehnike vlada izjemna konkurenca. Panoga je zrela in ima majhno rast. Na stroškovni ravni poskušajo proizvajalci doseči cenovno konkurenčnost na trgu predvsem z obvladovanjem nabavne strani (angl. supply side economics) in ekonomijo obsega. Mnogi proizvajalci so se v teh procesih povezali in tako dosegli želeno učinkovitost in produktivnost proizvodnega procesa so mnogi dosegli s proizvodnjo izdelkov na avtomatiziranih linijah oziroma s selitvijo proizvodnje na cenejše trge delovne sile. Obvladovanje stroškov je nujno, ni pa edino, kar bo v prihodnje proizvodna podjetja v tej panogi držalo nad gladino in zagotavljajo obstoj.

Nekateri dejavniki, kot so novi materiali, visoke cene vhodnih surovin, obvladovanje intelektualne lastnine, upoštevanje ekoloških trendov, naraščanje potrošniške zavesti, staranje populacije, nove tehnologije, bodo vse bolj zaznamovali konkurenčno bitko v tej panogi.

Zaradi vse hitrejšega tempa življenja ljudje svoje notranje občutke izražajo z urejanjem doma, kar pomeni, da postajajo izdelki bele tehnike vse bolj del vidnega bivalnega prostora, kar lahko povežemo s priložnostjo za ustvarjanje inovativno oblikovanih izdelkov.

Značilnost povpraševanja po gospodinjskih aparatih je razdrobljenost. Homogeno povpraševanje ne obstaja. V svetu se danes proda več kot 350 milijonov aparatov bele tehnike. Evropski trg bele tehnike proizvede 80 milijonov izdelkov na leto. Trg je zrel in zasičen. Razviti trgi so trgi Severne Amerike, zahodne Evrope, Latinske

Amerike in Japonske, medtem ko med najhitreje rastoče trge umeščamo Azijo (Kitajsko, Indijo), Afriko ter vzhodno Evropo. Nizka rast in zmanjševanje prodaje izdelkov bele tehnike po svetu zaznamuje nizka gospodarska rast.

Zaradi učinkov globalizacije, vse večje zrelosti panoge in majhne rasti trgov v zahodni Evropi, ZDA in na Japonskem so največji proizvajalci začeli iskati možnosti za doseganje novih trgov na nekaterih razvijajočih se trgih sveta.

Glavni gonilni sili povpraševanja po gospodinjskih aparatih sta rast prebivalstva v razvijajočih se gospodarstvih ter selitve v nova stanovanja v razvitih državah. Zakonske omejitve in zahteve, ki vplivajo na proizvodnjo in prodajo velikih gospodinjskih aparatov, so zakoni in predpisi, ki zadevajo varnost aparatov, ter okoljevarstvena problematika in mednarodni standardi in specifikacije.

Za nadaljnje zagotavljanje uspešnosti in obstoja se bo v nastalih razmerah, ki kažejo jasen trend in nove spremembe, treba prilagoditi mnogo širše kot le v učinkovitosti poslovanja organizacije navznoter (kot je delati »stvari na pravi način«, povečevati produktivnost itn.). Za usmeritev tudi v nadaljnjo uspešnost poslovanja je potreben pogled v širše makroekonomsko okolje (usmeritev v »delati prave stvari«), v skladu s cilji širšega družbenega okolja. Medtem ko se, na primer, nekateri proizvajalci izdelkov bele tehnike v Evropi pretežno ukvarjajo le z zniževanjem proizvodnih stroškov in porabnih vrednosti obstoječih izdelkov (energije, vode, hrupa), nekateri proizvajalci z vzhoda razvijajo inteligentne rešitve, umetno inteligenco, robote za domačo rabo in pomoč v gospodinjstvu. Načrtno z vizijo ustvarjajo nove trende, inovirajo procese in izdelke. Na tem področju lahko evropski proizvajalci konkurirajo le s svojimi blagovnimi znamkami in evropskim poreklom blaga.

Prihodnji izzivi proizvajalcev izdelkov bele tehnike so predvsem:

- rast in razvoj v smeri globalizacije poslovanja,
- vsesplošno zniževanje stroškov poslovanja s poudarkom na zniževanju proizvodnih stroškov,
- razvijanje novih izdelkov (več poskusov razvoja inovativnih izdelkov, predstavljenih že na odmevnih svetovnih sejmiščih, inteligentni dom, novi koncepti pralnih strojev, integracija funkcij itn.),
- ustvarjanje in utrjevanje imen ter imidža blagovnih znamk.

Za prihodnje izdelke v tej panogi bo z vidika razvoja trendov v tej raziskavi značilno predvsem naslednje: izdelki, ki za obratovanje porabijo malo energije (proti nič), tiho delovanje, vpliv proizvo-

dnega procesa in izdelka na okolje bo zanemarljiv, vsi materiali se bodo lahko vnovič uporabili, inteligenca izdelkov bo vedno večje približevanje k podobi in delovanju človeka (aparati z upravljanjem z govorno komunikacijo), integracija sistemov (hišnih sistemov), unikatni izdelki (proti umetniškemu delu), zadovoljevanje specifičnih potreb, usmeritev v dvig kakovosti življenja porabnikov, recikliranje izdelkov.

Literatura

- Bhagwati, J. 2004. *In defense of globalization*. New York: Oxford University Press.
- Gošnik, D. 2005. Tržni vidiki inovativnosti izdelka kot sestavni del tržne strategije konkurenčnih prednosti podjetja. Magistrska naloga, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- . 2007. Some factors of new product development and their management. *Naše gospodarstvo* 53 (3–4): 136–142.
- Household appliances in Europe. 2004. Industry profile, Datamonitor.
- Hunger, D. J., in T. L. Wheelen. 1996. *Strategic management*. 5. izdaja. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kotler, P. 1998. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Mora, R., in G. Siotis. 2004. Globalization's manufactured manifestations since the early 19th century: a quantitative approach; very preliminary. [Http://www.eco.uc3m.es/siotis/glob_iiis.pdf](http://www.eco.uc3m.es/siotis/glob_iiis.pdf).
- OECD. 1994. Globalisation of industrial activities: joint report by the Industry Comitee and the Trade Comitee. OECD/GD(94)60.
- Stiglitz, J. E. 2003, *Globalization and its discontents*. New York: Norton.
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana. Znanstveno in publicistično središče.
- . 2004. Sodobni trendi in izzivi globalizacije. V *Statistično spremljanje pojavov globalizacije in storitev: izzivi in nujnost; 14. Statistični dnevi, Radenci, 8.–10. november 2004*, ur. B. Tkačik in M. Urbas, 13–27. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- The Economist*. 2006. Third thoughts on foreign capital. 18. november.
- . 2007. Small is beautiful. 24. oktober.
- . 2008. A bigger world. 18. september.
- Topping, D. 1998. The impact of technology on home appliances. *Appliance Engineer*, september.
- UMAR. 2007. Pomladansko poročilo s prikazom gibanj za 2006 in napovedjo 2007 do 2009. Urad za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana.
- United Nations. 2004. World Population to 2300. [Http://www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300ofinal.pdf](http://www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300ofinal.pdf).
- World major household appliances*. 1998. Cleveland, OH: Freedomia.