

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Přírodovědecká fakulta

Katedra geografie

Stanislav JAŠA

**Ekonomická transformace a významné slovinské
podniky: případová studie Gorenje**

Economic transformation and important Slovene companies:
the case study of Gorenje

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Pavel PTÁČEK, Ph.D.

Olomouc 2009

Tímto prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením RNDr. Pavla PTÁČKA, Ph. D. a uvedl jsem všechnu použitou literaturu, prameny i jiné zdroje informací použité pro tvorbu práce.

V Olomouci 15. května 2009

vlastnoruční podpis autora

Tímto bych chtěl poděkovat všem, kteří mi při zpracování práce pomohli. Zejména děkuji RNDr. Pavlu Ptáčkovi, Ph. D., za vedení práce, poskytnuté rady a pomoc. Dále bych chtěl poděkovat dr. Lučce Lorber za odbornou pomoc při pobytu na Univerzitě v Mariboru. Mé poděkování patří i paní Bojaně Rojc, z Oddělení pro vztahy s investory podniku Gorenje, s níž jsem v průběhu práce spolupracoval.

Vysoká škola: Univerzita Palackého

Fakulta: Přírodovědecká

Katedra: Geografie

Školní rok: 2008/09

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

student

Stanislav JAŠA

obor

Regionální geografie

Název práce:

Ekonomická transformace a významné slovinské podniky: případová studie Gorenje

Economic transformation and important Slovene companies: the case study of Gorenje

Zásady pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je podat základní přehled o vývoji slovinského hospodářství s důrazem na specifika transformace v období po roce 1991, ale i před ním v souvislosti s postavením Jugoslávie v rámci komunistického tábora. Bude podán přehled o odvětvové a velikostní struktuře podniků, procesu restrukturalizace a privatizace, geografické orientace vnějších ekonomických vztahů. Zvláštní důraz bude kladen na postavení nejdůležitějších podniků ve slovinské ekonomice a jako případová studie bude blíže zkoumán a popsán podnik Gorenje.

Struktura práce:

1. Úvod
2. Cíle práce
3. Metodika a použité zdroje
4. Historický kontext ekonomického vývoje Slovinska (období do r. 1918, období do r. 1991)
5. Základní rysy socioekonomické transformace po roce 1991
6. Role velkých podniků v ekonomice Slovinska (vývoj a současnost)
7. Případová studie – Gorenje: vznik a vývoj podniku, organizační struktura, vztah k městu Velenje a regionu
8. Perspektivy vývoje slovinské ekonomiky s důrazem na velké podniky
9. Závěr

10. Shrnutí (i v angličtině)
11. Případné přílohy

Bakalářská práce bude zpracována v těchto kontrolovaných etapách:
konkretizace cílů práce (září 2008)
definitivní přehled literatury (říjen 2008)
kapitola 4 (prosinec 2009)
kapitoly 5 a 6 (únor 2009)
kapitoly 7 a 8 (duben 2009)
závěr, dokončení práce (květen 2009)

Rozsah grafických prací: text, grafy a mapy podle charakteru obsahu

Rozsah průvodní zprávy: 12 000 – 15 000 slov základního textu + práce včetně všech příloh v elektronické podobě

Seznam odborné literatury:

řada Dela, monografie k regionální geografii Slovinska, díla autorů Lorber, Černe, Drozg.
Jako konzultantka BP vyslovila souhlas doc. Lorber z Mariboru.

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Pavel PTÁČEK, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce: květen 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: květen 2009



vedoucí katedry



vedoucí bakalářské práce

Obsah

1 Úvod.....	7
2 Cíle práce	8
3 Metodika a použité zdroje.....	9
4 Historický kontext ekonomického vývoje Slovinska do roku 1991	10
4.1 Vývoj ekonomiky v období do roku 1918	10
4.2 Vývoj ekonomiky mezi lety 1918 až 1945	12
4.3 Vývoj ekonomiky mezi lety 1945 až 1991	14
4.3.1 Postavení Jugoslávie mezi světovými mocenskými bloky	20
5 Základní rysy socioekonomické transformace po roce 1991	22
5.1 Stručná socioekonomická charakteristika Republiky Slovinsko	23
5.2 Privatizace.....	23
5.3 Změna struktury hospodářství po roce 1991.....	27
5.4 Současná struktura slovinské ekonomiky	31
5.5 Zahraniční obchod Slovinska.....	35
5.5.1 Obchodní vztahy Slovinska a ČR	37
5.6 Regionální disparity v hospodářském vývoji.....	38
5.7 PZI a investice slovinských podniků v zahraničí.....	40
6 Role velkých podniků v ekonomice Slovinska.....	43
6.1 Struktura podniků ve Slovinsku.....	43
6.2 Význam velkých podniků v současnosti.....	45
6.3 Největší slovinské společnosti	46
7 Případová studie Gorenje	49
7.1 Vznik a vývoj podniku a vztah k městu Velenje	49
7.2 Skupina Gorenje.....	52
7.2.1 Organizační struktura SG.....	52
7.2.2 Hospodářské výsledky SG	53
7.2.3 Divize SG a jejich postavení na regionálních trzích.....	54
7.3 Gorenje gospodinjski aparati, d. d.	56
7.3.1 Řídící orgány Gorenje.....	57
7.3.2 Vlastnická struktura Gorenje	57
7.3.4 Hospodářské výsledky Gorenje	58
7.3.5 Postavení Gorenje na domácím a zahraničním trhu	59
7.3.6 Organizace výroby v Gorenje	62
7.3.7 Gorenje a lidské zdroje	64
7.4 Plán dalšího rozvoje Gorenje a SG	66
8 Perspektivy vývoje ekonomiky a velkých podniků ve Slovinsku	67
8.1 SWOT analýza	68
9 Závěr	70
10 Shrnutí.....	71
Seznam použité literatury	73
Seznam použitých zkratk	76
Přílohy.....	77

1 Úvod

Slovinsko je mladou evropskou zemí, která ve své historii prošla složitým politickým a kulturním vývojem. Leží na hranici několika geografických a kulturních celků, které zejména v historii, ale i dnes silně ovlivňují jeho politický a ekonomický vývoj. V posledních několika stoletích bylo Slovinsko součástí větších státních celků – Rakouska-Uherska (RU), „královské“ a později socialistické Jugoslávie. Dnes je součástí vyspělé Evropy a členským státem EU.

Etapa socioekonomické transformace, která je spojena především se získáním slovinské samostatnosti, probíhala v 90. letech 20. stol. a je ve Slovinsku stále diskutovaným tématem. Během tohoto procesu se zde vyvinul poměrně dobře fungující sociálně-tržní systém a dnes Slovinsko patří mezi vyspělé evropské státy s dobře fungující ekonomikou.

V práci je rozebrán slovinský privatizační model, který je typický zejména tím, že si stát v privatizovaných podnicích dodnes ponechává vlastnický podíl a počítá s aktivní účastí zaměstnanců. Dnes, při probíhající světové krizi se zdá, že právě účast státu je pro zahraniční investory jakousi zárukou relativní stability těchto podniků.

Velkým podnikům je věnována významná část této práce, včetně případové studie. Tyto podniky tvoří páteř slovinského hospodářství. Zdá se, že současnou ekonomickou krizi mohou překonat pouze silné, ale přesto flexibilní podniky. Právě takovýmto podnikem je Gorenje, které má obchodní aktivity také v ČR a jehož produkty jsou u nás dobře známé.

Tato práce vznikla během mého čtyřměsíčního pobytu na Univerzitě v Mariboru. Studijní pobyt mi umožnil lépe poznat danou problematiku a mohl jsem v praxi poznat fungování tamějšího systému. V průběhu práce jsem byl v kontaktu se společností Gorenje, která mi umožnila návštěvu a prohlídku výrobního provozu ve Velenje a poskytla potřebné informace. V praxi jsem si tak ověřil fungování velkého slovinského podniku.

2 Cíle práce

Cílem práce je seznámit čtenáře s problematikou a průběhem socioekonomické transformace ve Slovinsku po roce 1991, ale i se situací před ní v souvislosti s postavením Jugoslávie na mezinárodní politické scéně. Zvláštní důraz je kladen na problematiku velkých podniků, jejíž součástí je i případová studie podniku Gorenje.

Práce popisuje hospodářský vývoj teritoria přibližně od pol. 19. stol. po současnost. Velká pozornost je věnována vývoji po roce 1991, a to průběhu privatizace, restrukturalizaci, změnám ve struktuře, geografické orientaci a regionálním disparitám slovinského hospodářství během tohoto procesu. Pro ilustraci a lepší pochopení dané problematiky je provedeno základní srovnání hlavních ekonomických ukazatelů z tohoto období s Českou republikou.

Blíže jsou přitom zkoumány velké podniky a význam nejdůležitějších z nich pro slovinské hospodářství. V závěru jsou tyto výsledky vyhodnoceny formou SWOT analýzy, kde silné stránky a příležitosti nastiňují možnosti dalšího rozvoje, naopak slabé stránky a hrozby nastiňují problémy, které je nutno řešit. Jako modelový příklad takového podniku bylo vybráno Gorenje. V práci je zpracována jeho případová studie zabývající se postavením společnosti na trhu; rozebrána byla také její vlastnická struktura .

3 Metodika a použité zdroje

Metody použité v této práci můžeme rozdělit do několika skupin, což je dáno širší zvoleného tématu.

V kapitole zabývající se historickým kontextem ekonomického vývoje byla použita především metoda kompilace informací ze slovinské i české odborné literatury, především autorů Lorber, Vrišera, Pirjevce nebo českých autorů Cabada a Pelikána. Díla českých autorů a Pirjevce měla spíše historicko-politologický charakter a ukazují čtenáři především politický vývoj teritoria, samozřejmě doplněný o vývoj jeho hospodářství. Naopak díla autorů Lorber a Vrišera se zabývají především ekonomickou geografii.

Nejrozsáhlejší část práce tvoří kapitola zabývající se socioekonomickou transformací, jejíž sestavení vyžadovalo práci s odbornou literaturou a její vzájemnou komparaci, především slovinských autorů a mezinárodních organizací (např. publikace Světové banky nebo MMF). Celkovým vývojem po roce 1991 až do současnosti se zabývá zejména Lorber a Kladnik, zatímco na proces privatizace a vývoj v 90. letech se více soustředí Sinoneti a český autor Cabada. Tyto informace jsou doplněny o statistické prameny státních institucí, především Slovinského statistického úřadu, Ústavu Republiky Slovinsko pro makroekonomické analýzy a rozvoj a Slovinské banky. V jednotlivých podkapitolách je pomocí základních ukazatelů provedena srovnávací analýza se situací v České republice.

Poslední část se zabývá postavení velkých podniků ve Slovinsku. Zde byly zdrojem informací především statistické údaje z již zmiňovaných institucí a byly srovnány největší podniky ve Slovinsku a v České republice.

Důležitou součástí práce je případová studie Gorenje. Zde byly použity zejména materiály vydané společností Gorenje, jako např. monografie podniku, výroční zprávy, atd. Velmi důležité byly interní, veřejně běžně nepublikované materiály.

Mezi použité metody opět patřila kompilace literatury a internetových zdrojů, ale také interview se zaměstnanci Gorenje. Pro shrnutí významu velkých podniků pro slovinské hospodářství byla využita SWOT analýza.

Pro lepší pochopení dané problematiky je text doplněn o tabulky, grafy, mapy a schémata, samostatnou část tvoří Přílohy. Tabulky a grafy byly vytvořeny pomocí MS Excel 2003, mapy a schémata byly vytvořeny pomocí programu CorelDRAW Graphics Suite X4 a ArcGis 9.2. Použit byl také Informační systém o území obcí Velenje.

4 Historický kontext ekonomického vývoje Slovinska do roku 1991

Obecně můžeme říci, že Slovinsko ve své existenci prodělalo několik základních etap socioekonomického vývoje. První tři byly spojeny s vlnami industrializace, a to ve druhé pol. 19. a na počátku 20. stol., druhou ve 20. letech 20. stol. před světovou ekonomickou krizí a třetí v době po skončení II. sv. války. Po roce 1991 následovala nová vlna rozvoje spojená s přechodem na sociálně-tržní systém a integrací v evropských strukturách.

4.1 Vývoj ekonomiky v období do roku 1918

Na slovinském území se již od středověku nacházely manufaktury a rudní revíry. V blízkosti rudních revírů byly lokalizovány hutě. Na konci 15. století patřil k nejvýznamnějším revírům idrijský rudní revír¹, kde probíhala těžba rtuti. Významné jsou i sklářské dílny zakládáné v oblastech těžby sklářských písků. Od poloviny 18. stol. probíhala těžba černého uhlí. První důl byl otevřen v roce 1752 v Zagorje. Významu také nabývá těžba železné rudy na ložiscích v okolí Jesenice, Bohinjské Bystrice a v dalších lokalitách.

K rychlejšímu hospodářskému rozvoji na slovinském území došlo po zrušení feudalismu a rozšíření liberálního kapitalismu ve druhé polovině 19. století. V následujících sto letech se na venkově významně rozšířily rolnické podniky, mnoho z nich však postupem času přešlo do vlastnictví měšťanů. V této době se také změnilo využívání zemědělských ploch.

První průmyslové podniky se rozvinuly v místech lokalizace přírodních surovin, pracovní síly, lokálního odbytiště a tradic drobného podnikání. Převažoval báňský průmysl, podniky na zpracování dřeva a výroba stavebního materiálu. Relativně nadprůměrně byl rozvinutý průmysl papírenský a kožedělný. K silnějšímu rozvoji průmyslu došlo v poslední třetině 19. stol., kdy také dochází k větší diverzifikaci výrobních odvětví. Většina podniků měla na počátku 20. století charakter řemeslných dílen a manufaktur. V této době však začaly vznikat i podniky zpracovatelského průmyslu. K těm patřil např. zpracovatelský a důlní závod v Idriji, železárna v Prevalji

¹ Idrijský rudní revír: oblast těžby v okolí města Idrija, které leží v regionu Gorenjsko v západní části Slovinska při hranicích s Itálií.

s uhelným dolem v Leši, papírna ve Vevči nebo kovárna v Jesenici. Podnětem k rychlejšímu procesu industrializace byla výstavba železnice Vídeň – Terst (Semmeringbahn) v roce 1857. (Lorber, 2008: 188)

Slovinský průmysl byl z větší části v majetku zahraničního kapitálu a sídlo podniku leželo v mnoha případech mimo Slovinsko. Nejvlivnější byla průmyslová centra Vídeň, Graz a Terst. Proces industrializace byl ve Slovinsku oproti jiným zemím Habsburské monarchie méně výrazný a zaostával např. za průmyslem v českých zemích. Téměř třetina hospodářské produkce byla určena pro rakousko-uherský vnitřní trh a exportována do jiných východoevropských zemí, kontakty s jihovýchodní Evropou byly sotva znatelné².

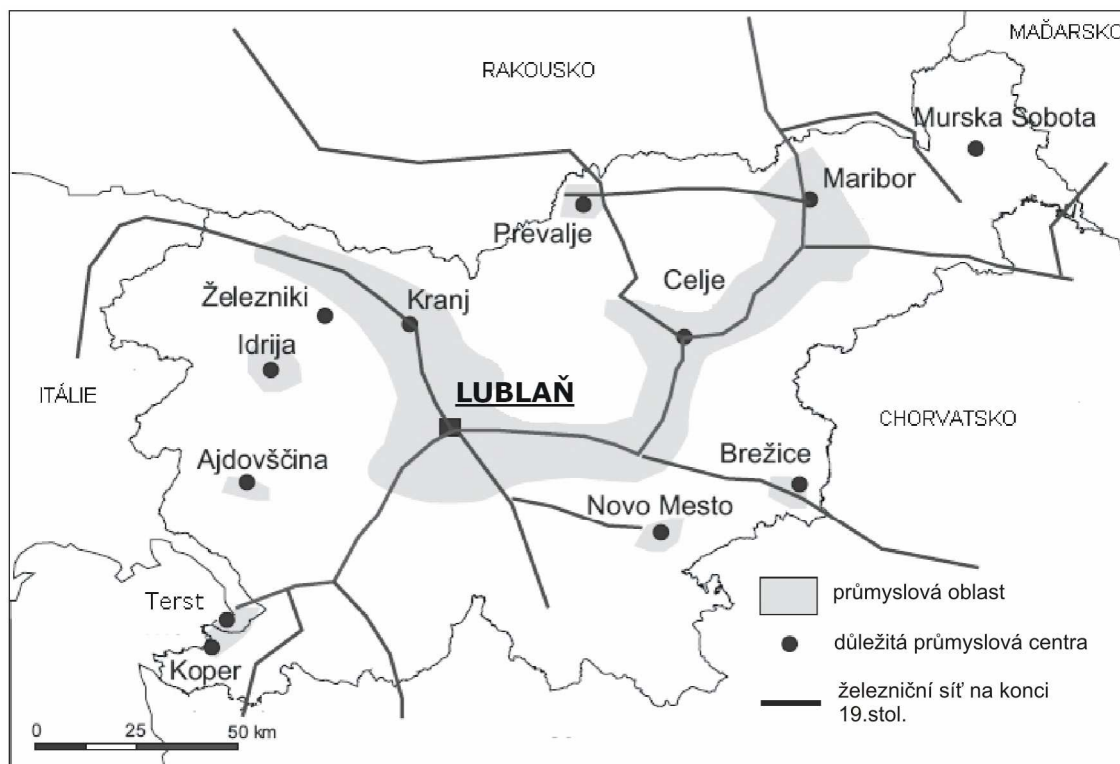
V důsledku změn majetkových vztahů na venkově vzrostl počet pracovních sil zaměstnaných v zemědělství, které nemohly být pracovním trhem pohlceny. Část tohoto přebytku absorbovaly nové průmyslové podniky, významná byla emigrace zemědělců, ale i dělníků zvláště do USA. Slovinsko bylo v této době převážně agrární zemí, ve které byl podíl EAO zaměstnaného v priméru v roce 1857 ještě 83,5 % a v roce 1910 stále 68,7 % celkové populace (Lorber, 2008: 189).

Na počátku 20. století se začal rozvíjet obzvláště zpracovatelský průmysl. Nejsilnější vzestup zaznamenal textilní průmysl, což bylo způsobeno odbytem těchto výrobků i na zahraničních trzích, celní politikou na dovážené zboží a investicemi zahraničního, zvláště českého kapitálu. Hlavní centra textilního průmyslu se nacházely v Mariboru, Kranji a Tržci.

Průmysl ve Slovinsku byl rozvíjen zejména podél železniční sítě (viz Obr. 1), kde bylo lokalizováno 93,6 % všech podniků, které zaměstnávali 97 % celkového počtu zaměstnanců (zohledněny jsou malé soukromé podniky s méně než pěti zaměstnanci) (Lorber, 2008: 189). V roce 1912 byl podíl EAO v průmyslu 10,7 %. Nejvíce průmyslově rozvinutým regionem byla slovinská část Štýrska, kde se v tomto roce nacházelo 441 průmyslových závodů, které zaměstnávaly 30 230 zaměstnanců. Největší podíl EAO zaměstnaného v průmyslu měly průmyslová centra jako Radovljica (29,1 %), Maribor (25,7 %), Lublaň (25,4 %), atd. (Vrišer, 1998: 402). Železnice, která spojovala střední Evropu s přístavem Terst, však také umožnila cenově výhodný dovoz průmyslových výrobků. To vedlo ve značné míře k zániku řady starších neefektivních

² Tento stav byl dán příslušností Slovinska k Rakousko-Uherské monarchii. Většinu území JV Evropy zaujímal v 19. stol. Osmanská říše. Díky rozdílné ekonomické vyspělosti a náboženským i kulturním rozdílům byla obchodní výměna zanedbatelná.

výrob. Současně se také rozvinula síť peněžních institutů, bank a úvěrových družstev, které zajistily zdroje kapitálu pro financování podnikatelské činnosti. Velmi významná je i skutečnost, že na přelomu století umělo již 90 % obyvatelstva číst i psát, což přispělo k dalšímu kulturnímu a hospodářskému rozvoji.



Obr. 1: Průmyslové oblasti na počátku 20. století („průmyslový pŕlměsíć“)

Zdroj: upraveno podle LORBER: *Slovenien : Transformationen und kleinraumige Vielfalt*. 2008.

4.2 Vývoj ekonomiky mezi lety 1918 až 1945

Po roce 1918 došlo na území Slovinska k výrazné změně postavení průmyslu. Stalo se nejprůmyslovější oblastí nově vzniklého státu Království Srbů, Chorvatů a Slovinců, poté Království Jugoslávie. Podle údajů ze sčítání lidu z roku 1921 činil hrubý domácí produkt Slovinska 220 \$ na osobu, na jihu Jugoslávie oproti tomu mezi 70 a 80 \$. Průměrný HDP Jugoslávie byl 136 \$ (Lorber, 2008: 190). Navíc měla průmyslová výroba právě ve Slovinsku, na rozdíl od většiny ostatních oblastí, svou tradici.

Pro slovinské hospodářství se tak otevřelo nové, zvláště na prvních deset let nenasyčené odbytiště na Balkáně. V roce 1919 bylo ve Slovinsku 275 podniků (Lorber, 2008: 190). Podíl EAO zaměstnaného v průmyslu představoval 21,3 % a slovinský

průmysl produkoval podle odhadů až 13 % národního důchodu³ (Vrišer; 1998: 402). Industrializace neprobíhala nijak intenzivně na základě slabého slovinského kapitálu, světové hospodářské krize ve 30. letech 20. stol. a také kvůli všeobecné hospodářské krizi v jugoslávském státě, převahu si udržoval zahraniční kapitál. Poměr mezi objemem zahraničního a slovinského kapitálu byl 2 : 1 (Lorber, 2008: 190). Ve 30. letech se výroba začala koncentrovat do tzv. „průmyslového púlměsíce“⁴ (Vrišer; 1998: 404). Růst zaměstnanosti v průmyslu je patrný z Tab. 1. Do roku 1939 vzrostl počet podniků na 785; ty zaměstnávaly 75 000 lidí, což představovalo 20,4 % EAO. Byla zkapacitněna a rozšířena železniční síť, rozšířena elektrifikace směrem z měst na venkov, s tím souvisela výstavba tepelných (TE Trbovlje, TE Velenje) a vodních elektráren (VE Zagradec). Důraz byl kladen také na odborné školství. Podle sčítání lidu v roce 1931 měly největší podíl EAO v průmyslu okresy Laško (41,4 %), Kranj (36,9 %) a Maribor (36,2 %) (Vrišer; 1998: 404).

Tab. 1: Struktura povolání slovinského obyvatelstva 1890- 1931

Odvětví	podíl v %				
	1890	1900	1910	1921	1931
zemědělství, lesnictví a rybolov	77,2	75,5	68,7	64,0	60,5
řemesla a průmysl	9,7	10,1	12,1	17,2	19,9
obchod a doprava	3,8	4,2	5,5	7,9	7,4
veřejné služby a nezávislá povolání	2,7	3,7	4,4	5,4	5,3
osoby pobírající důchod a osoby v ošetrovatelských ústavech	6,4	6,3	9,2	5,2	6,7

Zdroj: upraveno podle LORBER: *Slowenien : Transformationen und kleinraumige Vielfalt*. 2008.

Navzdory tomu bylo Slovinsko stále převážně agrární zemí. Zemědělské podniky se stále více zadlužovaly a nemohly konkurovat nižším výrobním nákladům zemědělců v jižních částech státu, především ve Vojvodině, Slavonii a Srbsku. Země byla postižena „agrární přelidněností“. Proto začalo venkovské obyvatelstvo odcházet do měst, kde nacházelo uplatnění v nově vznikajících průmyslových závodech.

Pro Slovinsko bylo také nevýhodné vedení daňové a celní politiky státu. Na druhou stranu však z důvodu omezení dovozu černého uhlí získaly na významu slovinské uhelné doly. Nejvýznamnější lokality se nacházely ve Velenje a Kočevlje.

³ Národní důchod (NI, National income): veličina vyjadřující čistý národní produkt, zahrnující spotřebu, vládní nákupy a čisté vývozy spolu s čistými investicemi.

⁴ Průmyslový púlměsíc: oblast koncentrace průmyslu, která se rozprostírala od Gorenjska, přes Lublaň, Celje až k Mariboru, (viz Obr. 1)

Slovinsko bylo v tomto období bezesporu nejvíce rozvinutá hospodářská oblast v tehdejší Jugoslávii. Zahrnovalo 6 % jugoslávského teritoria, 8 % obyvatelstva Jugoslávie, pětinu všech pracovních míst a vytvořilo více než čtvrtinu celkové jugoslávské produkce. Slovinské kapacity dosáhly v hutnictví a kovoprůmyslu 51 %, v textilním a kožedělném průmyslu 37 % a ve výrobě elektřiny 20 % celkové jugoslávské produkce. (Lorber, 2008: 191)

4.3 Vývoj ekonomiky mezi lety 1945 až 1991

Období po konci II. světové války bylo ovlivněno novým socialistickým uspořádáním Jugoslávie, které přetrvalo až do jejího rozpadu a osamostatnění Slovinska v roce 1991. Ještě v roce 1945 byla vyhlášena Federativní lidová republika Jugoslávie (FLRJ), v jejímž čele stál J. Broz Tito⁵. I toto období lze rozdělit na několik dílčích period tak, jak bylo Slovinské, resp. Jugoslávské, hospodářství ovlivňováno, a to jak vnitropolitickými, tak zahraničně-politickými aspekty.

Po skončení války byla Jugoslávie ve velmi špatné hospodářské situaci. Podle odhadů činily válečné škody 47 miliard \$ (Pirjevec, 2000: 176). Přestože výrobní kapacity ve Slovinsku nebyly příliš poškozeny, výroba v roce 1945 nedosahovala ani poloviny objemu produkce roku 1941. Jugoslávie tak byla odkázána na pomoc zejména ze strany USA.

V období mezi lety 1945 až 1953 proběhlo znárodnění soukromého vlastnictví. Stát přejal sovětský model řízení hospodářství. V zemědělství přejal vytváření kolchozů, což velmi negativně zasáhlo slovinský venkov. Kolektivizace byla zahájena v lednu 1949, kdy byla postupně zakládána zemědělská družstva. Bylo provedeno vyvlastnění soukromého majetku, který převyšoval zákonem stanovenou hodnotu. Až do roku 1952 platilo nařízení vlády, které ukládalo povinnost odvádět státu přebytky zemědělské produkce. Počet družstev dosáhl vrcholu v roce 1951, kdy bylo ve Slovinsku evidováno 380 zemědělských družstev, které sdružovali 32 tisíc členů (Cabada, 2004: 41). V této době již však vláda od této strategie postupně upouštěla, protože způsobila narušení schopnosti jugoslávského zemědělství zajistit dostatek potravin, dalším důvodem pak byla politická roztržka se SSSR v roce 1948. Proto bylo ve Slovinsku již v roce 1954 pouze 43 zemědělských družstev, což odpovídalo stavu v roce 1949 (Cabada, 2004: 41). Slovinské zemědělství se pak vrátilo k orientaci na tradiční svépomoc, která měla tradici

⁵ Josip Broz Tito: předseda vlády a pozdější prezident SFRJ

již od konce 19. stol., ovšem s tím rozdílem, že většina zemědělských pozemků byla v rukou státu a zemědělci ji měli v nájmu.

Po roztržce se SSSR došlo k celkové liberalizaci systému (např. možnost volného pohybu pracovních sil směrem na západ a zavedení systému socialistické samosprávy). Státní hospodářství bylo nahrazeno hospodářstvím družstevním. V roce 1952 byly zákonem o lidových výborech do podniků zavedeny dělnické rady, které měly za úkol podílet se na tvorbě hospodářských plánů a jejich vnitřních pravidel, rozhodovat o dělbě zisku a dalších investicích. Toto opatření však bylo zejména ve strategických podnicích pouze formální, protože o vývoji těchto podniků rozhodovala centrální vláda. Změnou ústavy v roce 1953 pak byl do federálního i republikových parlamentů zaveden Sbor výrobců. Ústavní změny se v praxi projeví zejména posílením ekonomické demokracie uvnitř podniků. Výrobní závody získávaly stále větší samostatnost a měly i právo nakládat se svým ziskem. Každý podnik ale musel odvádět daň z obrátu, jejíž výši mohl stát libovolně upravovat podle svých potřeb. Z této politiky byly však vyňaty podniky závislé na obranném sektoru.

Základním cílem této politiky byla v celé FLRJ elektrifikace a industrializace hospodářství, přičemž těžkému průmyslu a výstavbě investičních celků byla přikládána obzvláště velká váha. Podle pravidel hospodářské politiky byl vytvořen kapitál odváděný pro potřeby industrializace méně rozvinutých oblastí. Na základě tohoto přerozdělování se nenabízely v podstatě žádné jiné možnosti, které by umožnily zásadnější rozvoj průmyslu ve Slovinsku. Ten proto paradoxně zůstával na předválečné úrovni, nebo se dokonce v některých oblastech dále propadal. Počet zaměstnaných v průmyslu sice vzrostl - v roce 1952 zaměstnával 112 130 lidí - ale počet podniků klesl oproti stavu z roku 1939 o 50,5 % na 390. Slovinsko v této době odvádělo do svazového rozpočtu 10 % svého HDP (Cabada, 2004: 42). Tyto velké finanční prostředky však nebyly méně rozvinutými republikami využívány účelně, a proto rostla nespokojenost jak na straně plátců, tak příjemců. Ve Slovinsku činil HDP 100 – 125 \$/os., v celé Jugoslávii byl pak průměr HDP 50 – 70 \$/os. (Lorber, 2008: 192). Tento stav si však centrální vláda uvědomovala, a proto se po úpravě hospodářské politiky státu začal přikládat větší význam i podpora spotřebnímu průmyslu, obchodu a terciéru, včetně turistickému ruchu. Nejvhodnější kapacity pro tato odvětví se nacházely právě ve Slovinsku. Toto politické rozhodnutí znamenalo možnost soukromého podnikání a také větší možnost orientace na Západ. Právě v této době zažívalo Slovinsko největší ekonomický rozkvět v celé své socialistické éře. Přístav Koper, založený v roce 1957,

na jehož rozvoj byly vynaloženy nemalé prostředky, začal objemem přepravy konkurovat italskému Terstu; postupně nabývala na významu i Všeobecná plavba Piran. V roce 1963 bylo u Lublaně vybudováno letiště Brnik. Vzhledem k možnosti proniknout na západní trhy, zejména na německý, italský a rakouský, získaly výrazné pozice podniky Gorenje (výrobce kuchyňských spotřebičů, je mu věnována případová studie), Elan (výrobce sportovního náčiní), Krka (farmacie), Sava (gumárenský průmysl), Lek (farmacie), atd.

V 60. a 70. letech byl rozvíjen zejména zpracovatelský průmysl, především kovozpracující, elektrotechnický a chemický průmysl. V roce 1975 byl podíl zaměstnaných v kovozpracujícím průmyslu 22,8 %, v textilním 16,3 %, v dřevozpracujícím 10,5 % a elektrotechnickém průmyslu 10,5 % (Lorber, 2008: 192). Sekundér přinášel do vytvořeného HDP nejvíce, zatímco sektor služeb (terciér) zaostával ve vývoji. V roce 1970 bylo ve Slovinsku 1 439 podniků, což bylo přibližně dvakrát tolik než v roce 1939. Po roce 1965 začal klesat podíl zemědělství na HDP. V Jugoslávii představovali Slovinci 8 % celkového obyvatelstva, podíl slovinského HDP na celkovém jugoslávském byl přesto více než 20 %. Podíl exportu slovinských podniků na celkovém exportu Jugoslávie činil asi 28 % a vedl především do východoevropských států. (Lorber, 2008: 192) Tento ekonomický růst slovinského hospodářství a také výstavba nových výrobních kapacit byly doprovázeny přílivem migrantů z ostatních republik federace, především z Bosny a Hercegoviny, Albánie a Srbska. Tito migranti tvořili až 10 % populace ve Slovinsku. Jako příklad tohoto trendu můžeme uvést výstavbu a rozvoj podniku Gorenje ve Velenje v 60. letech 20. stol. Šlo o pracovní sílu z jižních částí Jugoslávie, především z Bosny a Kosova.

Již v roce 1961 však došlo k výraznému hospodářskému propadu. S tím byl spojen útlum průmyslové výroby, stavebnictví, zemědělství a dopravy. Důsledkem bylo zvýšení nezaměstnanosti a snížení vývozu. Je nutné podotknout, že v Jugoslávii nebyla prosazována plná zaměstnanost, či „přezaměstnanost“, z důvodu snahy vytvořit reálný zisk jednotlivými podniky, které si výnosy mohly dle zásad socialistické samosprávy přerozdělit. Počet nezaměstnaných v roce 1968 se pohyboval kolem 311 000 (Pirjevec, 2000: 295). Průmyslová produkce se stále více koncentrovala do velkých státních podniků.

Za důvod krize byla označena přílišná centralizace a začalo se hovořit o hospodářské reformě. Ta spočívala v omezení výstavby velkých investičních projektů. Typickým příkladem bylo zastavení projektu energeticko-chemického kombinátu ve

Velenje v roce 1967. Také politika nové slovinské vlády prosazovala zaměření hospodářství na inovace, využití špičkových technologií, orientaci na export do západoevropských států, ale také na bankovníctví, zkvalitnění dopravní infrastruktury a turismus. Důraz byl kladen na polycentrický rozvoj hospodářství, začalo se tedy investovat nejen do rozvoje Lublaně, ale i dalších průmyslových center jako např. Maribor, Nova Gorica, Ptuj, Koper, Novo Mesto. Tato politika však vzbudila vlnu nevole jak na centrální úrovni, tak i v ostatních republikách. Přesto si nutnost provedení ekonomických reforem uvědomovalo i nejvyšší vedení na federální úrovni. Jedním z opatření bylo zrušení víz pro všechny státy světa v roce 1965. To přineslo jak příliv valut z cestovního ruchu, tak odliv nepotřebné pracovní síly, především do Belgie, Francie, a SRN; počet těchto pracovníků dosáhl jen v roce 1965 250 000 a postupem se přiblížil 1 milionu (Cabada, 2004: 47). Nežádoucím aspektem však bylo to, že kromě nekvalifikovaných dělníků začala odcházet i kvalifikovaná pracovní síla, zejména ze Slovinska a Chorvatska. Dále byl v roce 1967 přijat zákon o zvýšení a urychlení vývozu.

V roce 1974 byla schválena nová federální ústava, která posílila pravomoci národních republik na úkor federální vlády. To vedlo v dalších letech k rozporům v ekonomických otázkách, zejména v problematice Fondu na rozvoj méně rozvinutých oblastí, jehož nejvýznamnějším plátcem bylo Slovinsko. Zatímco v roce 1945 představoval poměr mezi HDP ve Slovinsku a v Kosovu 3,4 : 1, v roce 1974 5,7 : 1, v roce 1976 to byl již poměr 6 : 1 a na počátku 80. let 7 : 1 (Cabada, 2004: 55), podrobněji viz Tab. 2. Ústava také zavedla nový způsob řízení jednotlivých podniků. Byly zřízeny podnikové rady, aby bylo právo rozhodovat o řízení podniku poskytnuto také samotným pracujícím. Toto zavedení podnikových zaměstnaneckých rad mělo zvýšit produktivitu práce, ale zejména v 80. letech, kdy se jugoslávský systém ocitl v hluboké krizi, docházelo k jejímu zneužívání vedením jednotlivých podniků. Tak se mnohdy stávalo, že o strategických investicích bylo rozhodováno neuvážlivě.

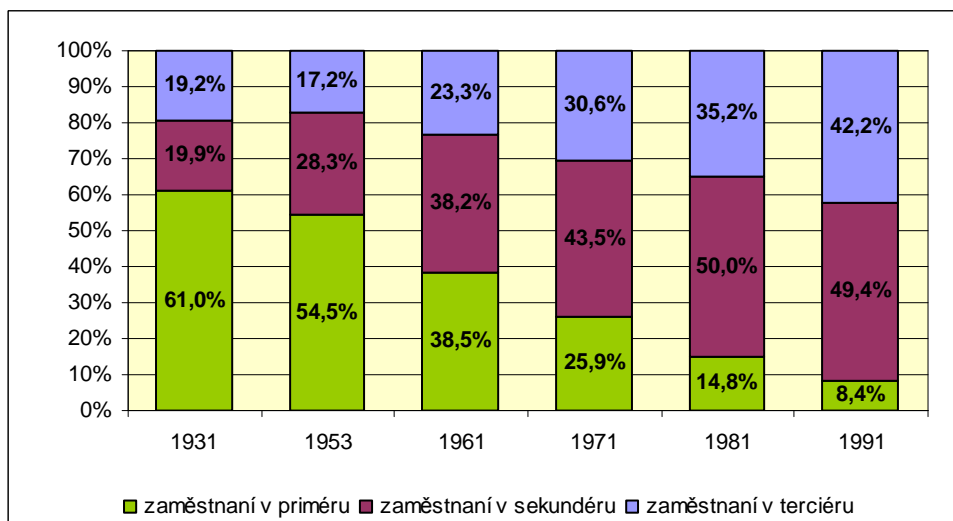
Tab. 2: Hodnota HDP jednotlivých republik Jugoslávie v porovnání se Slovinskem v %

republika nebo autonomní oblast	podíl v %				
	1952	1965	1974	1980	1989
Slovinsko	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Chorvatsko	66,7	65,8	62,5	64,1	64,1
Vojvodina	49,1	60,9	58,0	57,1	59,6
Sbsko (s Kosovem a Vojvodinou)	51,5	50,0	45,0	45,5	46,0
Černá Hora	48,5	41,3	34,0	39,9	36,9
Bosna a Hercegovina	52,6	39,1	33,0	33,3	34,3
Makedonie	39,2	36,4	34,4	33,8	33,3
Kosovo	25,7	19,6	16,0	14,1	12,6

Zdroj: upraveno podle SIMONETI, et al.: *Slovenia : from Yugoslavia to the European Union* . 2004.

Na hlubokou krizi upozorňovali domácí i zahraniční odborníci již od 70. let, ale tento stav byl dlouho přehlížen a bagatelizován také proto, že jugoslávské obyvatelstvo žilo „nad poměry“, než jaké bylo hospodářství schopné reálně zajistit, a politická reprezentace se snažila tento stav z ideologických důvodů udržet. Například po ropné krizi v roce 1973 Jugoslávie, tak jako ostatní socialistické státy, nepřijala žádná úsporná opatření, naopak rozhodla o zmrazení cen energie a neefektivně hospodařila jako předtím. Tato špatná situace se naplno projevila po Titově smrti v roce 1980. Inflation v roce 1979 dosahovala 18 %, schodek v obchodní bilanci narostl na 3,4 mil. \$ a zahraniční dluh dosáhl roku 1980 částky 18 mld. \$. Navíc byla značná část produkce stále koncentrována ve Slovinsku, to vytvářelo 16,5 % HDP a na vývozu až 20 %, přitom v něm žilo jen 8,3 % obyvatelstva Jugoslávie (Pirjevec, 2000: 409), jiné zdroje uvádí, že podíl Slovinska na HDP byl až 35 %. Cabada uvádí, že skutečná pracovní doba v některých podnicích nebyla větší než 3 hodiny 20 minut (Cabada, 2004: 51).

Po Titově smrti se nenašel nikdo, kdo by se mu svou autoritou vyrovnal. Nově vzniklé kolektivní vedení státu a stranický aparát ho nedokázaly nahradit. Navíc se neustále zhoršovala ekonomická situace. Hospodářství bylo stále více závislé na půjčkách ze zahraničí, přičemž tyto prostředky byly neúčelně přerozdělovány. Přesto v průběhu 80. let dosáhla zaměstnanost v průmyslu svého vrcholu. Počet zaměstnanců dosáhl maxima v roce 1986, kdy v průmyslu ve Slovinsku pracovalo 392 237 obyvatel, což činilo 53 % EAO (Vrišer; 1998). Odbytíště slovinských výrobků představovaly z 65 % ostatní svazové republiky, export do zemí Evropského společenství (ES) a dalších evropských zemí tvořil jen 22 %. V rámci celé Jugoslávie se zvyšoval podíl vývozu a dovozu zejména ze SSSR, představoval až 46 % (Cabada, 2004).



Obr. 2: Zaměstnanost podle sektorů v letech 1931 - 1991
Zdroj: vlastní výpočty podle VRIŠER: *Industrializacia*. 1998.

Ekonomická situace se začala výrazně zhoršovat po roce 1982, kdy na každého občana připadal dluh 850 \$. MMF⁶ a další evropské státy spolu s bankami vypracovaly program na záchranu jugoslávského hospodářství a poskytly úvěr v hodnotě 6,5 mld. \$ na nákup surovin pro průmysl. Na oplátku však musela vláda přijmout úsporný program, který zahrnoval úspory energie, nastavit reálný kurz dináru (byl devalvován o 40 %), provést liberalizaci cen, atd. Ani tato opatření však nebyla dostatečná, proto zahraniční dluh stále rostl a inflace v roce 1987 dosáhla 170 %, v roce 1989 pak až 2800 % (Cabada, 2004: 54). Dále se neustále zvyšovaly ekonomické rozdíly mezi jednotlivými republikami. Federální vláda se sice snažila situaci zlepšit přímými investicemi do zaostávajících regionů prostřednictvím Fondu na rozvoj méně rozvinutých oblastí, tento trend však nezvrátila. K těmto problémům se přidala rostoucí nezaměstnanost, zejména v Kosovu. Za této situace se navíc začaly otevřeně projevat rozpory mezi jednotlivými národy federace, do vedení republik se začali v rámci SKJ prosazovat nacionalisté. Tyto spory posléze vyústily až v rozpad Jugoslávie.

V roce 1991, tedy v době, kdy Slovinsko získalo nezávislost, byla největší část pracovníků v průmyslu zaměstnána v kovožpracujícím průmyslu (18,6 %). Na druhém místě to byl průmysl textilní (15,1 %), dále pak v elektrotechnickém průmyslu (14 %). V priméru bylo zaměstnáno 15 %, v sekundéru 45 % a terciér tvořil 40 % EAO. (Lorber, 2008: 194)

Po roce 1989 začíná ve Slovinsku budování tržního hospodářství. Vzhledem k přerušení hospodářských proudů mezi dílčími republikami Jugoslávie, které bylo

⁶ MMF: Mezinárodní měnový fond

způsobeno embargem ze strany Srbska a Černé Hory vyhlášeným na konci roku 1989 a dalším embargem, tentokrát ze strany ES proti všem republikám jugoslávské federace, klesal HDP Slovinska a v roce 1992 dosáhl své nejnižší hodnoty (indexová hodnota $I_{1989/1992} = 78$) (Lorber, 2008: 194). Na tento stav mělo největší vliv právě embargo ze strany ES, které ze všech republik nejvíce postihlo právě Slovinsko. To bylo nejvíce orientováno na vývoz do západoevropských zemí. Embargo bylo po čase odvoláno a zůstalo v platnosti jen pro Srbsko a Černou Horu.

Současně s tím došlo ke zhroucení Jugoslávského trhu. Se slábnoucí intervenční politikou státu v hospodářství se objevila neschopnost velkých výrobních podniků přizpůsobit se volnému tržnímu hospodářství. To vedlo k dalšímu poklesu produkce (indexová hodnota $I_{1989/1993} = 67$), k zániku mnoha podniků a k růstu nezaměstnanosti. Tyto fenomény budou podrobněji popsány v další kapitole.

4.3.1 Postavení Jugoslávie mezi světovými mocenskými bloky

Postavení Jugoslávie po 2. sv. válce na mezinárodní politické scéně lze charakterizovat jako lavírování nebo také jako „politiku houpačky“ mezi oběma bloky. Sami Jugoslávci toto chování nazývali „vlastní cestou socialismu“. Jugoslávie nebyla nikdy členem RVHP, ani ES.

Svůj vliv se Jugoslávie snažila uplatňovat zejména mezi jinými socialistickými státy na Balkáně. Byla zde i myšlenka vytvoření Balkánské federace. K realizaci tohoto záměru však nikdy nedošlo. (Pelikán, 1996)

Po roztržce Jugoslávie se SSSR v roce 1948 došlo k přehodnocení vnitřní hospodářské politiky. Tuto situaci využilo jugoslávské vedení pro zlepšení vztahů se Západem. Přitom šlo o spolupráci čistě pragmatickou; Jugoslávie nutně potřebovala hospodářskou pomoc, kterou jí Západ mohl poskytnout, naopak západní státy viděly v tomto spojení možnost narušení kompaktnosti východního bloku a zmenšení mocenské zóny SSSR. Po Stalinově smrti však opět začalo sbližování Jugoslávie se SSSR.

Od roku 1958 se začala výrazněji uplatňovat politika neutrality vůči Východu i Západu. S touto politikou souvisí i Jugoslávská iniciativa sdružovat rozvojové země v Hnutí nezúčastněných zemí založeném v roce 1961. Právě podpora rozvojových zemí stála Jugoslávii v dalších desetiletích nemalé finanční prostředky a dále zhoršovala stav jugoslávského hospodářství.

Neutrální postavení přinášelo Jugoslávii od počátku 60. let nemalé výhody. Oba bloky měli totiž zájem o zachování rovnováhy v tomto prostoru. Tato politická, ale zejména ekonomická podpora se začala snižovat od poloviny 80. let a prakticky skončila v závěru tohoto desetiletí. Důvodem byla změna politických poměrů ve světě. V celém východním bloku vrcholila politická i ekonomická krize systému a ten už tudíž nebyl schopen finančně Jugoslávii podporovat (šlo zejména o podporu ze strany SSSR); naproti tomu západní země ztratily zájem o vliv v této oblasti a požadovaly splacení úvěrů z předchozích let. I tyto události v Evropě pak přispěly ke kolapsu a rozpadu socialistické Jugoslávie.

5 Základní rysy socioekonomické transformace po roce 1991

Proces přechodu post-socialistických zemí k tržnímu hospodářství má obecně tři základní charakteristiky – demokratizace, privatizace a otevření trhů. Politické změny jsou tak hlavním předpokladem pro změny v hospodářském systému. (Haggard, Webb, 1993)

Počátek snah o transformaci hospodářství – ze systému samosprávného socialistického hospodářství k sociálně-tržnímu systému – sahá až na konec 80. let, tedy ještě do dob bývalé Jugoslávie. Jak jsem již nastínil v předchozí kapitole, slovinské hospodářství bylo v rámci celé jugoslávské ekonomiky nejvyspělejší. Toto postavení v průběhu desetiletí posilovalo a slovinské hospodářství mohlo konkurovat i některým západoevropským ekonomikám, např. v roce 1985 byla hodnota HSP⁷ Slovinska na úrovni 85 % HSP Rakouska, což byla úroveň vyšší než v Portugalsku, Španělsku nebo Řecku. Zjednodušeně můžeme říci, že podniky, které byly orientovány na vývoz do západních zemí a byly nuceny produkovat kvalitní a konkurenceschopné výrobky, neměly s přechodem na tržní systém takové problémy jako podniky, které orientovaly svůj export na jugoslávský trh a do zemí RVHP. Ty po roce 1991 z velké části zanikly. Samozřejmě slovinské hospodářství silně trpělo neduhy zděděnými z dob socialismu – např. tím, že v podnicích nebyly dostatečně nastaveny motivační programy, což mělo za následek nedostatečnou finanční kázeň, ta vedla k neefektivní výrobě a dalším problémům; trpělo také ekonomickou krizí v rozpadající se Jugoslávii a jejími důsledky, které krize přinášela (jsou podrobně popsány v předchozí kapitole). Uvádí se, že během procesu transformace zaniklo na 800 firem. Mezi nejznámější zaniklé podniky patřily např. Litostroj Lublaň, nebo TAM Maribor⁸. Přestože byl hospodářský program po roce 1991 zaměřen na dosažení ekonomické a měnové suverenity, byl hlavně po roce 1992 největší důraz kladen na získání makroekonomické stability a strukturální reformy.

Strategie transformace se opírala zejména o uvolnění cen, makroekonomickou stabilizaci, privatizaci podniků a demonopolizaci, reformu sociálního systému a daňovou reformu

⁷ HSP: Hrubý společenský produkt; vyjadřuje peněžní ohodnocení statků a meziproductů vytvořených za určitou dobu. Do HSP se započítávají koncové ceny statků i ceny meziproductů.

⁸ Dnes mají obě zmíněné značky své pokračovatele, kteří se hlásí k tradici výroby a navazují na tyto podniky; jedná se o Litostroj Power a TVM Maribor.

5.1 Stručná socioekonomická charakteristika Republiky Slovinsko

Republika Slovinsko je středoevropským státem o rozloze 20 273 km². Podle údajů Slovinského statistického úřadu (SURS) je země rozdělena na 210 obcí (*občin*), jejichž velikost kolísá od několika set až po několik desítek tisíc obyvatel. V současné době probíhá diskuse o vytvoření regionů. Pro účely statistického zjišťování bylo vyčleněno 12 statistických regionů.

Počet obyvatel k 31. 12. 2007 činil 2 019 406, z toho 995 125 mužů a 1 024 281 žen. Průměrný věk slovinské populace je 40,4 roků (muži 38,7, ženy 42,0), v produktivním věku je 910 675 osob, průměrná hustota obyvatel je 99,6 ob./km². Podíl EAO činí 46,2 % (z toho muži 55,8 %, ženy 44,2 %). (SURS, 2009)

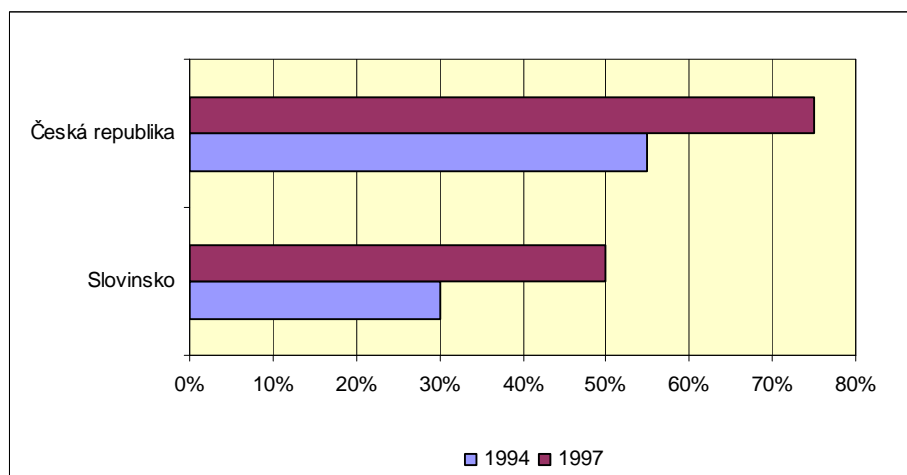
5.2 Privatizace

Na konci roku 1991 klesla průmyslová výroba v již samostatném Slovinsku ve srovnání s rokem 1990 o 11 %; nezaměstnanost naopak vzrostla. Platy se snížily vzhledem k roku 1990 o 50% na 700 DEM (Cabada, 2004: 92). Bylo to způsobeno ztrátou tradičních trhů jak na Západě a v zemích bývalé RVHP, tak na trzích rozpadající se Jugoslávie. Tyto negativní ukazatele přiměly vládu urychleně přijmout opatření, aby předešla sociálním nepokojům.

Jedním z těchto opatření byla privatizace podniků. V zásadě existovaly dva modely privatizace. První předpokládal rychlou privatizaci podniků, druhý způsob byl založen na dočasném zestátnění⁹ a následném přímém prodeji. Nakonec byl prosazen právě druhý postup. V praxi se tato cesta projevila postupnou privatizací podniků, kde si stát ponechával určitou část akcií. Pod státní kontrolou však dlouhou dobu zůstával bankovní sektor, jehož otevření konkurenčnímu prostředí bylo provedeno až po roce 2000. Dodnes si stát ponechal většinový podíl v podnicích strategického významu, např. v energetickém koncernu HSE si stát ponechal 100% podíl nebo v sektoru námořní dopravy ve společnosti Luka Koper, kde vlastní 51 % akcií. Zákon o privatizaci byl však schválen parlamentem až v roce 1992. Poté byla zřízena Agentura pro restrukturalizaci a privatizaci, která prováděla dohled nad privatizací. Důležitou složkou transformace byl i restituční zákon přijatý v roce 1991.

⁹ V Jugoslávii měl dle ústavy z roku 1974 „kolektivní“ majetek status „společenského vlastnictví“, vlastníkem tedy formálně stát nebyl.

Právě Zákon o privatizaci nastavil budoucí strukturu vlastnických vztahů. Podniky byly nejprve rozděleny do tří základních skupin: První skupinu tvořily velké kombináty, které by v tržním prostředí nebyly schopné konkurence; tyto podniky byly nejdříve restrukturalizovány a teprve pak privatizovány. Prostředky nezbytné k jejich restrukturalizaci byly financovány z Fondu rozvoje. Druhou skupinu tvořily podniky ve společenském vlastnictví, které byly privatizovány od roku 1992 podle Zákonu o privatizaci. Do třetí skupiny byly zahrnuty podniky strategického významu. Z Obr. 3 je patrné, že privatizace slovinských podniků neprobíhala takovým tempem jako v ČR, kde se privatizovalo podle odlišného modelu. Podíl soukromého kapitálu vytvářel v roce 1994 jen 30 % HDP, v roce 1995 to sice bylo 50 %, ale stále výrazně méně než ve většině zemí procházejících transformací. Nejvíce se v roce 1997 privátní sektor podílel na tvorbě HDP v ČR, a to 75 %. (The World Bank, 1999)

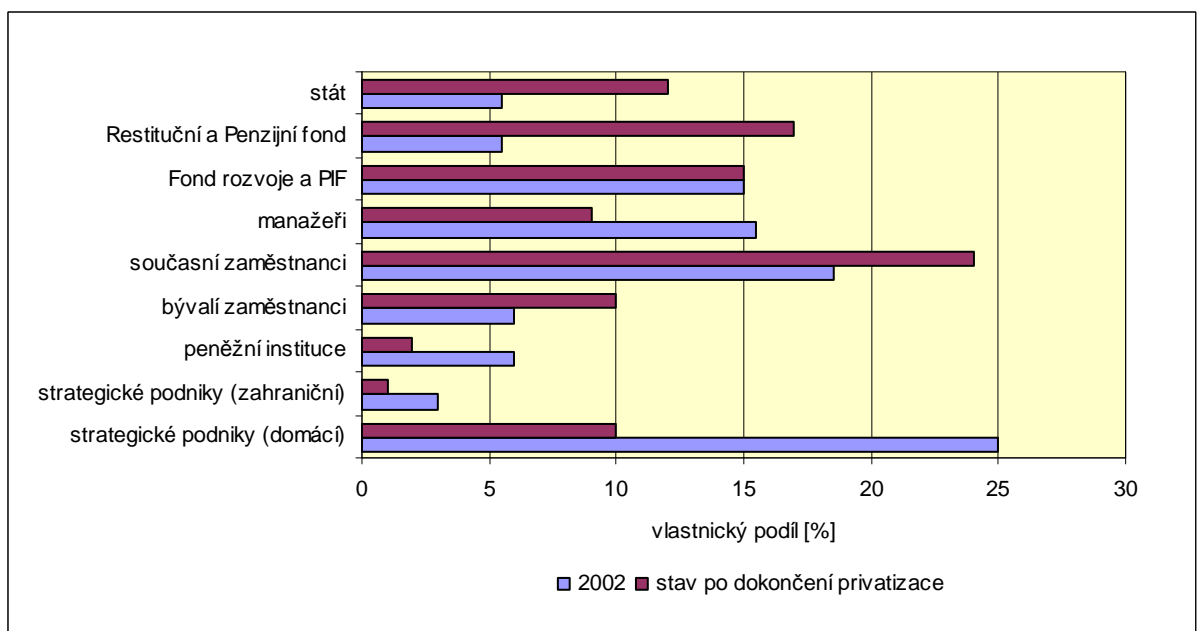


Obr. 3: Podíl soukromého sektoru na HDP ve Slovinsku a v ČR v letech 1994 a 1997
Zdroj: THE WORLD BANK: *Slovenia – Economic Transformation and EU Accession*. 1999.

Cabada uvádí, že státní majetek byl privatizován podle následujícího modelu: podniky musely přenést 10 % svého kapitálu na Penzijní fond a fond pojištění invalidů¹⁰, 10 % na Restituční fond a 20 % na Fond rozvoje a Privatizační investiční fond (PIF). Ze zbylých 60 % byla třetina rozdělena zaměstnancům podniku jako tzv. „zaměstnanecké akcie“ a dvě třetiny byly určeny pro vnitřní odkup, při němž měli zaměstnanci 50% slevu (Cabada, 2004: 93). Ve světle problémů, které se během privatizace vyskytly, byla vláda nucena provést změny v samotném privatizačním procesu. Upustilo se od všeobecného přístupu a vytvořily se nové privatizační

¹⁰ Tímto způsobem si stát do budoucna ponechal v podstatě stálý příjem pro financování penzijního systému.

mechanismy, které reagovaly na aktuální situaci v jednotlivých odvětvích. Hodnoty jednotlivých podílů se v praxi částečně lišily, jak je patrné z Obr. 4. Většina společností byla privatizována prostřednictvím bezplatných poukazů, které mohli občané vyměnit přímo za akcie v privatizovaného podniku, ve kterém byli zaměstnání, anebo nepřímo prostřednictvím Privatizačního fondu. Teprve zbylé akcie byly nabídnuty k volnému prodeji. Systém se tak formou motivace snažil zapojit do chodu a rozvoje podniků i řadové zaměstnance. Tento model využívající zaměstnaneckých akcií jako motivačního nástroje pro zaměstnance, který vycházel z tradičního zapojení zaměstnanců do řízení podniků, se v novém sociálně-tržním prostředí osvědčil a svůj význam si spolu se systémem výkonnostních prémie udržel dodnes. Takovýto systém ponechal podniky ve vlastnictví Slovinců bez výrazného zapojení zahraničního kapitálu. Tak se mohla etablovat nová společenská vrstva, tzv. „Nových Slovinců“, kteří disponují značným majetkem. Samozřejmě postupem času došlo ve vlastnické struktuře jednotlivých podniků k dílčím změnám, např. v roce 2002 byl stát vlastníkem už jen přibližně poloviny akcií (5,3 %) oproti době, kdy byla dokončena hlavní etapa privatizace. V průměru o 5 % také klesly podíly současných zaměstnanců. Princip a ráz původního modelu však zůstal zachován i po skončení privatizace.



Obr. 4: Vlastnická struktura privatizovaných společností po dokončení privatizace a na konci roku 2002 podle kategorií vlastníků

Zdroj: SIMONETI, et al.: *Privatization, Restructuring, and Corporate Governance of the Enterprise Sector*. 2004.

Jako nejkomplikovanější se ukázala být transformace velkých ztrátových podniků. Jednalo se celkem o 217 společností, které zaměstnávaly přibližně 56 000 lidí, což představovalo cca 10 % pracovní síly v podnikovém sektoru. Tyto provozy byly ve společenském vlastnictví a formálně byly kontrolovány pracovními radami. Fakticky je však stále kontrolovali manažeři, bankéři, či ze „zákulí“ politici, tak jak se to dělo v období socialismu. Proto bylo nutné jasně nastavit vlastnické vztahy a kompetence. Podniky se přeměnily na korporaci, jejich akcie byly převedeny do Fondu rozvoje a byly rozpuštěny Podnikové rady. Jako náhradu za jejich zrušení bylo podniku pro jeho zaměstnance vyhrazeno 20 % akcií. Nejprve se tedy musela změnit forma řízení podniků. Bylo zefektivněno řízení podniků a nastaveny motivační programy pro management a pro zaměstnance. Aby byly podniky konkurenceschopné, muselo dojít ke snížení počtu zaměstnanců¹¹. Dalším krokem bylo oddlužení podniků; tento proces měl trvat přibližně dva roky a poté měly být podniky privatizovány. Bohužel i po těchto zásazích hledaly podniky velmi těžko strategické zahraniční investory. Důvodem byla složitá právní situace (např. omezení v možnosti propouštění, atd.), investoři se obávali vlivu státu na privatizované podniky, ve kterých si ponechal určitý vlastnický podíl, a také z případných restitučních nároků bývalých majitelů. Proto i přes vynaložené úsilí a finanční prostředky byla část těchto závodů nakonec uzavřena. (Simoneti, et al., 2004)

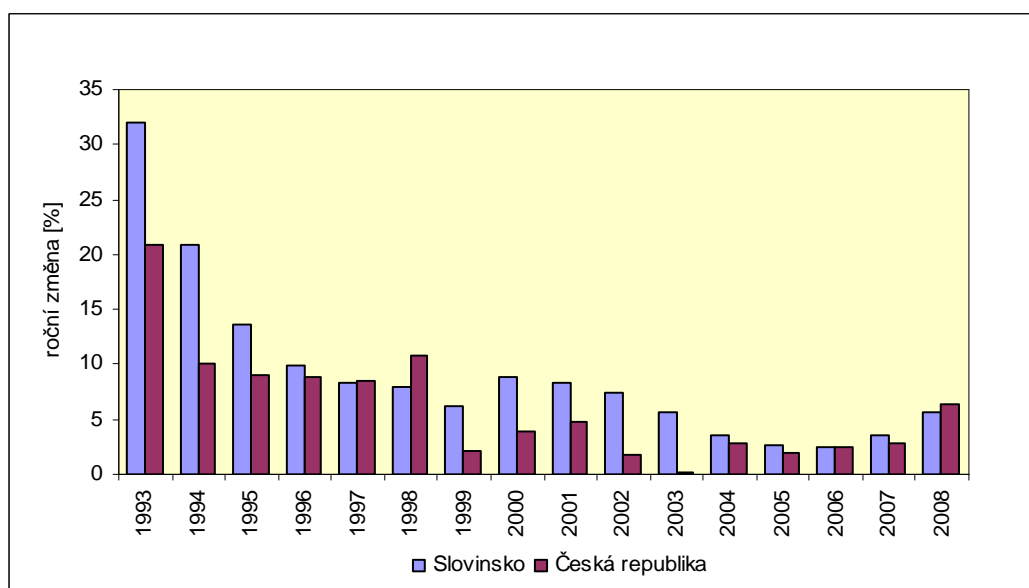
Hlavní privatizační proces trval ve Slovinsku více než 6 let, během nichž bylo odstátněno 1 381 podniků, což představovalo 96,2 % privatizovaných společností. Zbývajících 55 podniků, tedy 4,8 %, bylo převedeno do Fondu rozvoje (jednalo se o velké podniky) nebo byly zlikvidovány. V 802 podnicích (tvořily 61 % privatizovaných podniků) získal management a zaměstnanci více než 50% podíl akcií. Jednalo se však většinou o menší podniky, které představovaly pouze 23 % celkového kapitálu. Na druhé straně ve 115 velkých společnostech, tedy v 8,3 % podniků, které zastupovaly 45 % celkového kapitálu, nezískali zaměstnanci ani 20% podíl akcií. (Simoneti, et al., 2004: 231)

I přes příchod zahraničních investorů a příliv PZI do Slovinska, zůstává dodnes větší část kapitálu ve slovinských rukách. Je to dáno jednak již zmíněnou právní úpravou, která zejména před vstupem Slovinska do EU značně komplikovala podmínky pro vstup zahraničního kapitálu do procesu transformace, tak ekonomickou silou domácích vlastníků.

¹¹ Uvádí se, že až 25 % pracovní síly v podnicích bylo nadbytečných.

5.3 Změna struktury hospodářství po roce 1991

Proces privatizace se však neobešel bez potíží, které zasáhly více či méně všechny oblasti národního hospodářství. Zejména na počátku 90. let byla problémem vysoká inflace, která se pohybovala v desítkách procent (viz Obr. 5). Situace byla kritická zejména v letech 1990 - 1993, kdy postihla Slovinsko hyperinflace. V roce 1994 se jí podařilo snížit z téměř 35 % na 20 %. Dnes se míra inflace pohybuje v obou zemích okolo 5 %.

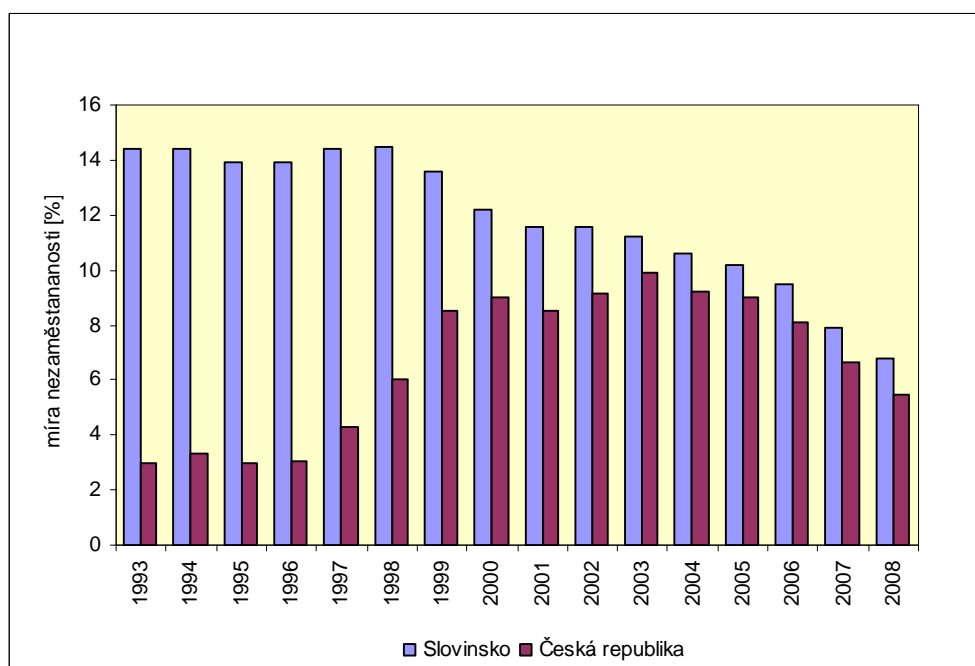


Obr. 5: Vývoj míry inflace (průměrných spotřebitelských cen) ve Slovinsku a ČR v období mezi lety 1993 a 2008 – roční průměr v %

Zdroj: upraveno podle INDEXMUNDI: Slovenia Inflation rate. 2009.

< <http://www.indexmundi.com> > a ČSÚ: Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele. 2009.
< <http://czso.cz> >.

Jedním z největších problémů období transformace byla nezaměstnanost, která přesahovala téměř celá 90. léta 14 % (viz Obr. 6). V ČR takovéto problémy s nezaměstnaností nebyly. Bylo to dáno rozdílnou hospodářskou i politickou situací v těchto zemích. V zemích rozpadající se Jugoslávie došlo ke kolapsu vnitřního trhu a nakrátko také ke ztrátě zahraničních trhů, což postihlo především Slovinsko. To vedlo k uzavírání neefektivních výrobních závodů, s čímž šlo v ruku v ruce propouštění. Již v roce 1990 tedy došlo ke skokovému nárůstu nezaměstnanosti. Naopak v ČR byl přechod k tržnímu hospodářství plynulejší a bez takovýchto otřesů jako ve Slovinsku. Samozřejmě i v ČR docházelo k uzavírání velkého množství podniků, dělo se tak však postupně. V obou zemích vznikaly nové podniky, které tuto nezaměstnanou pracovní sílu dokázaly absorbovat, což znamenalo pokles nezaměstnanosti v obou zemích.

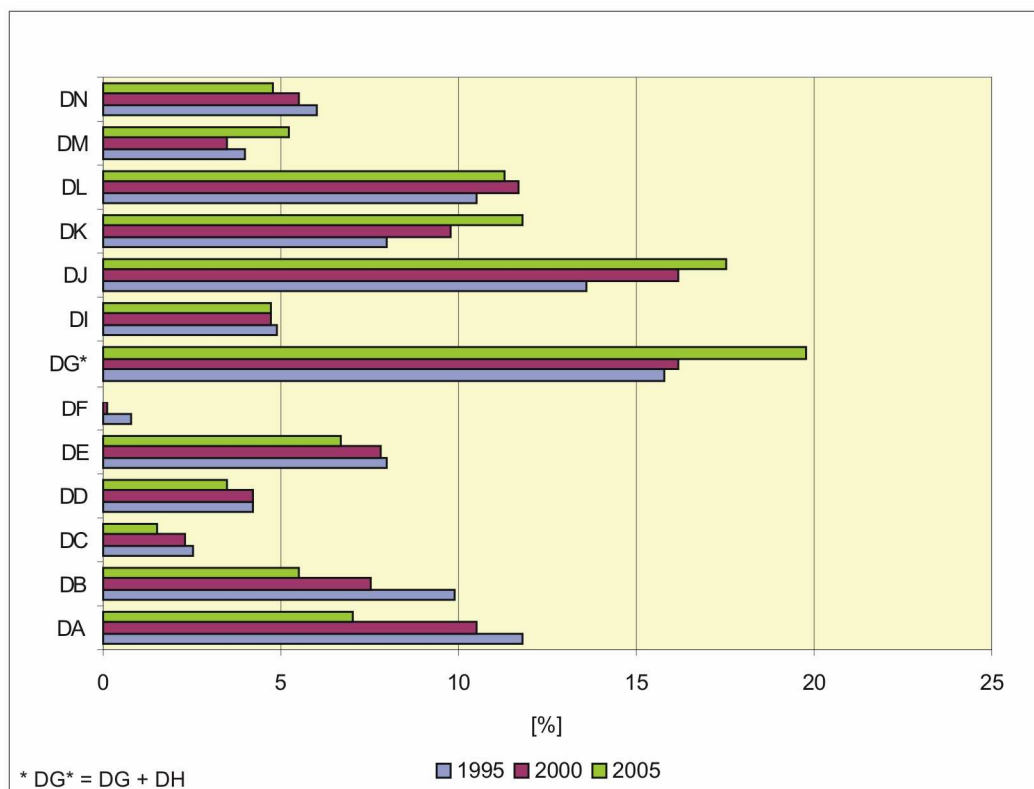


Obr. 6: Vývoj registrované míry nezaměstnanosti ve Slovinsku a ČR v období mezi lety 1993 a 2008 – roční průměr v %

Zdroj: upraveno podle ESS: *Registered unemployment rates*. 2009. <<http://www.ess.gov.si>> a ČSÚ: *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele*. 2009. <<http://czso.cz>>.

Velké potíže nastaly v zemědělství. To zaměstnávalo ještě v roce 1991 6 % EAO, ale na tvorbě HDP se podílelo pouze 2,5 %, v následujících letech tento podíl mírně klesal. I přes tento nepoměr bylo zemědělství velmi významné zejména pro venkovské oblasti jako sociální a mnohdy jediný rozvojový faktor. Klesající podíl na HDP se odrazil ve využití půdy. Klesal podíl zemědělské půdy a naopak rostl podíl zalesněných ploch. Slovinsko je závislé na dovozu potravin. Poměr vývozu a dovozu potravin je přibližně 1 : 2 (Lorber, 2008: 194).

Po roce 1991 se projevila strukturální neadekvátnost slovinského hospodářství. Zpracovatelský průmysl byl z větší části v technologickém, energetickém i ekonomickém ohledu zastaralý a díky tomu na západoevropském trhu nedostatečně konkurenceschopný. Proto bylo v první fázi transformace poměrně mnoho takovýchto provozů uzavřeno. Do roku 1991 měla právě průmyslová výroba největší podíl na tvorbě HDP. Tento stav se však začal měnit po roce 1993, kdy její význam začal klesat na úkor intenzivního rozvoje služeb.



Standardizovaná klasifikace činností (Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD))	
D	ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL
DA	výroba potravinářských výrobků a nápojů, tabákových výrobků
DB	výroba textilií, textilních a oděvních výrobků
DC	výroba usní a výrobků z usní
DD	zpracování dřeva, výroba dřevařských výrobků kromě nábytku
DE	výroba vlákniny, papíru a výrobků z papíru, vydavatelství a tisk
DF	výroba koksu, jaderných paliv, rafinérské zpracování ropy
DG	výroba chemických látek, přípravků, léčiv a chemických látek
DH	výroba pryžových a plastových výrobků
DI	výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
DJ	výroba kovů, kovových výrobků, hutních a kovodělných výrobků
DK	výroba strojů a přístrojů, kancelářských strojů a počítačů
DL	výroba elektrických přístrojů a zařízení, výroba optických přístrojů a zařízení
DM	výroba dopravních prostředků zařízení
DN	výroba nábytku a ostatní zpracovatelské odvětví

Obr. 7: Změna podílu v HPH podle jednotlivých výrobních odvětví ve zpracovatelském průmyslu v letech 1995, 2000 a 2005

Zdroj: upraveno podle LORBER: *Slovenien : Transformationen und kleinraumige Vielfalt*. 2008.

Analýza výrobních odvětví zpracovatelského průmyslu podle Standardizované klasifikace činností (SKD) na Obr. 7, což je slovinská obdoba OKEČ, ukazuje, že v letech 1995 - 2000 dosáhla nárůstu téměř 20 % výroba kovů, kovových výrobků, hutních a kovodělných výrobků (DJ). Mezi hlavní výrobky tohoto odvětví patří lisy pro

kovozpracující průmysl a nerezové válcované plechy pro chemický a potravinářský průmysl. Mezi hlavní vývozce patří Adria Mobil, nebo Unior.

S 15 % následuje výroba strojů a přístrojů (DK). Mnozí ze známých výrobců z tohoto odvětví jako Gorenje, společnosti, které jsou součástí uskupení Iskra, ETI Izlake, nebo Rotomatika získaly zahraniční uznání prostřednictvím svých vlastních obchodních značek. Pozitivní vývoj zaznamenala také výroba elektrických a optických přístrojů (DL).

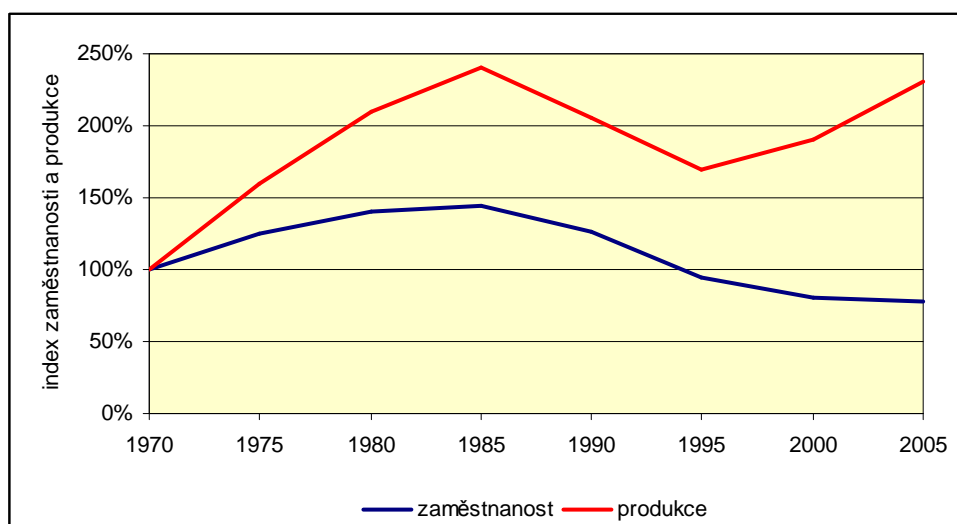
Největší nárůst byl znatelný u výroby automobilů (DM), více než 30%. Nejvýznamnějším zástupcem je firma Revoz. Tento podíl se po rozšíření a modernizaci závodu v roce 2006 ještě zvýšil.

Nárůst zaznamenala také výroba chemikálií, chemických výrobků, plastů a pryží (DG), a to téměř o pětinu. Mezi nejvýznamnější exportní produkty patří farmaceutické výrobky, pneumatiky, barvy a chemická vlákna. Mezi hlavní vývozce patří Lek, Krka, nebo Sava Aires.

V roce 2005 tvořila výroba chemikálií a chemických výrobků, kovů a kovových výrobků, stejně jako výroba strojů a přístrojů více než čtvrtinu odvětví zpracovatelského průmyslu, přičemž jejich podíl vzrostl ze 38 % na 49 %.

Mezi lety 2000 a 2005 postihl úpadek výrobu potravin a nápojů (DA), její podíl na HPH klesl téměř o jednu čtvrtinu. Nepříznivý hospodářský rozvoj zažily také textilní (DB) a kožařské odvětví (DC), kde HPH klesl o více než jednu čtvrtinu s ohledem na předchozí periodu. V roce 1995 tvořily téměř 24 % HPH, v roce 2005 už jen 15 %. Citelný pokles zaznamenalo zpracování dřeva (DD), stejně jako papírenství a vydavatelská činnost (DE). (Lorber, 2008: 197)

Zpracovatelský průmysl se přeorientoval z pracovně náročných odvětví na výrobu s vysokou přidanou hodnotou. Poklesly také početní stavy zaměstnanců v tomto sektoru. Podařilo se však překonat propad produkce z počátku 90. let a nastartovat růst, který pokračuje dodnes.



Obr. 8: Indexy zaměstnanosti a produkce ve slovinském zpracovatelském průmyslu v letech 1970 až 2005

Zdroj: upraveno podle VRIŠER, I.: *Industrializacija*. 2004.

Postupem času, kdy klesal význam průmyslu na tvorbě HDP, se hlavními nositeli růstu hospodářství stali sektor služeb, zavádění inovací, specializace výroby a zvýšení produktivity práce. Všeobecný růst HPH měl příznivý vliv na zaměstnanost právě v sektoru služeb. Za jedenáct let vzrostl počet zaměstnaných o 19,4 % a dnes je v sektoru služeb zaměstnáno 61,5 % EAO. Většina nových pracovních míst byla vytvořena v sektoru obchodu a služeb, ve veřejné správě a ve školství.

Spolu se změnou odvětvové struktury hospodářství a zejména průmyslu, docházelo také k „ekologizaci“ výrobních postupů¹². Byly uzavírány mnohé neekologické výroby, a to nejen kvůli dopadu na životní prostředí¹³ ale i kvůli jejich nerentabilitě.

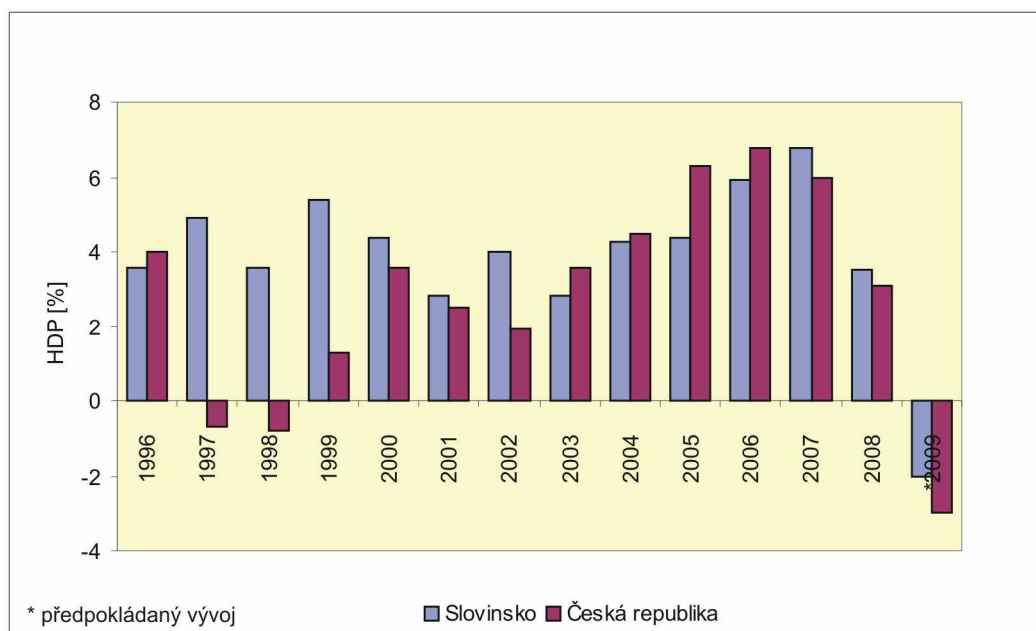
5.4 Současná struktura slovinské ekonomiky

Změna struktury ekonomiky je výsledkem poměrně úspěšně probíhající socioekonomické transformace hospodářství, pro kterou je charakteristický vzrůstající podíl terciéru a strukturální změny ve zpracovatelských odvětvích. Roste také počet pracovních míst v odvětvích s vysokou přidanou hodnotou a s tím se zvyšuje i podíl

¹² Odhaduje se, že až tři čtvrtiny škod na životním prostředí ve Slovinsku vznikly díky průmyslové výrobě.

¹³ Typickým příkladem je uzavření chemického závodu na výrobu kyselin v Ilyrské Bystrici z důvodu prosakování organických kyselin do spodních vod řeky Reky a ohrožení Škocjanských jeskyní. Teprve po uzavření tohoto závodu mohly být jeskyně zapsány na Seznam přírodního a kulturního dědictví UNESCO.

kvalifikované pracovní síly. Úspěšný průběh transformace dokumentuje také stálý růst HDP, který v roce 2007 dosahoval 7 %, Slovinsko se tak spolu s ČR stalo jedněmi z nejrychleji rostoucích ekonomik v Evropě. V současné době však obě ekonomiky zažívají prudký propad způsobený ekonomickou krizí ve světě.



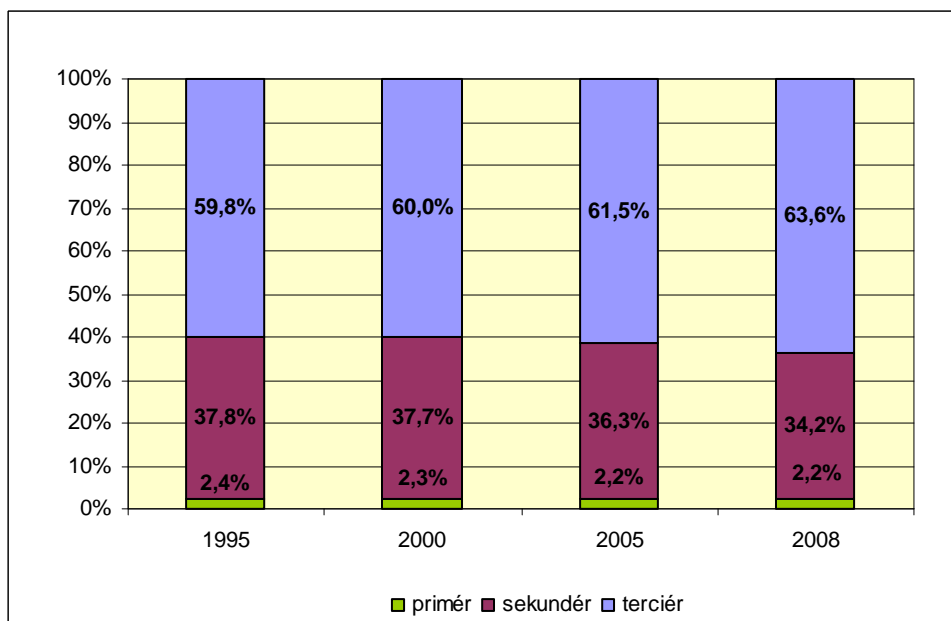
Obr. 9: Srovnání vývoje růstu HDP ve Slovinsku a ČR v období mezi lety 1996 a 2009 – roční průměr v %

Zdroj: upraveno podle SURS: *Gross domestic product, annual data*. 2009. <<http://www.stat.si>> a ČSÚ: *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele*. 2009. <<http://czso.cz>>.

Podíl priméru a sekundéru jak na HDP tak v počtu zaměstnanců klesá. Struktura hospodářství a struktura zaměstnanosti jsou srovnatelné s odpovídajícími strukturami v rozvinutých zemích EU. S ohledem na drahou pracovní sílu se snaží slovinské podniky dovážet levnější komponenty či přesouvat výrobu do zemí s nižšími výrobními náklady (offshoring).

Při pohledu na Obr. 10 je patrné, že od roku 1995 rostl nejvíce sektor služeb, jehož podíl na tvorbě HDP tvořil v roce 2008 63,6 %, což je nárůst o 3,8 % oproti roku 1995. Mezi nejvýznamnější odvětví v sektoru služeb patří silniční a železniční doprava, poštovní a telekomunikační služby a služby v oblasti cestovního ruchu.

Prakticky nezměněná zůstala situace v priméru, který se v roce 2008 podílel na tvorbě HDP 2,2 %. Pokles oproti roku 1995 byl minimální a sice 0,2 %. Přesto je v zemědělství stále zaměstnáno 2,5 % pracovní síly.

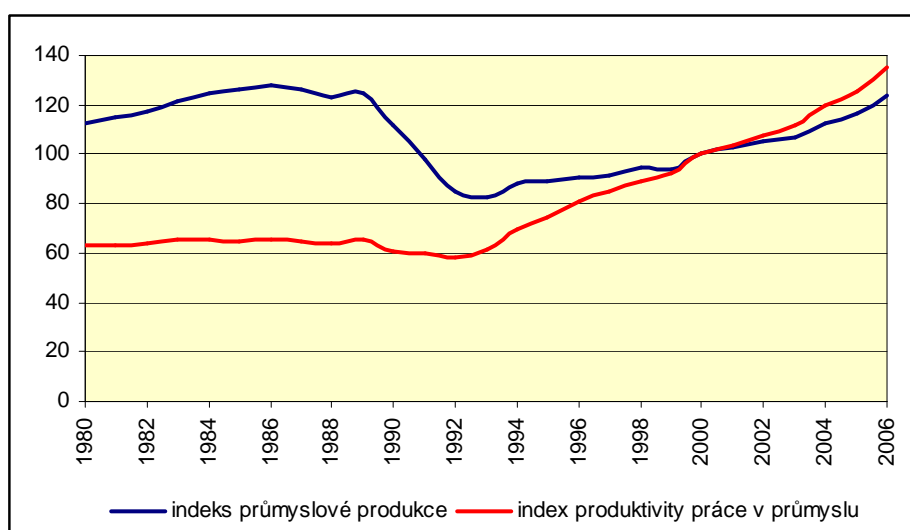


Obr. 10: Změny ve struktuře slovinské ekonomiky (podíl na tvorbě HDP) mezi lety 1995 a 2008

Zdroj: upraveno podle LORBER: *Slovenien : Transformationen und kleinräumige Vielfalt*. 2008 a SURS: *Gross domestic product, annual data*. 2009. <<http://www.stat.si>>.

Naopak změny, i když v tomto ohledu nebyly výrazné, nastaly v sekundéru. Došlo k poklesu jeho podílu na tvorbě HDP o 3,6 % vzhledem k roku 1995. V roce 2008 tvořil 34,2 % HDP a zaměstnával kolem 36 % EAO. Tento pokles je způsoben restrukturalizací průmyslu a jeho změnami po roce 1991. Průmyslová výroba je i přes snahy o decentralizaci nadále výrazně koncentrována do několika velkých aglomerací, které stále nabízejí nejvhodnější podmínky pro tento rozvoj, jako je dostatek kvalifikované pracovní síly, rozvinutá dopravní infrastruktura, nebo blízkost zdrojů nerostných surovin. Největšími aglomeracemi jsou Lublaň, kde v roce 2001 pracovalo v průmyslu přes 33 tis. zaměstnanců a Maribor s 23 tis. zaměstnaných v průmyslu. V Lublani je nejvýznamnějším odvětvím průmyslu výroba strojních zařízení a zpracování kovů, které tvoří 18 % průmyslové produkce, např. společnost Litostroj Power, elektrotechnický a potravinářský průmysl. Obdobná situace je v Mariboru, kde strojírenství a zpracování kovů zaujímá 25 %, např. TVM Maribor, textilní a elektrotechnický průmysl. Mezi menší průmyslová centra patří Velenje-Šostanj, kde je v průmyslu 12,5 tis. pracovních míst. Největší význam má elektrotechnický a energetický průmysl a také těžba lignitu a hnědého uhlí; Kranj s textilním a elektrotechnickým průmyslem; Novo Mesto, kde je nejvýznamnějším podnikem automobilka Revoz; Murska Sobota s textilním průmyslem a Celje, které těží zejména z dopravní polohy mezi největšími centry a je křižovatkou národního významu. I přes

úspěchy, které slovinské hospodářství zaznamenalo a přes úspěchy jednotlivých firem na světových trzích, je slovinský průmysl stále převážně extensivní s vysokým počtem nadbytečné pracovní síly, nedostatečně orientovaný na zahraniční trhy, v mnoha odvětvích technologicky zastaralý a s nedostatečným kapitálem pro nové investice. Obecně lze říci, že slovinský průmysl je co se týče produktivity práce ve srovnání s vyspělými státy západní Evropy málo efektivní, a s malým zastoupením inovací ve výrobních procesech.



Obr. 11: Vývoj indexů průmyslové produkce a produktivity práce ve Slovinsku mezi lety 1980 až 2006 (rok 2000 = 100)

Zdroj: upraveno podle SURS. Manufacturing. 2009. <<http://www.stat.si>>.

Z Obr. 11 je patrné že průmysl se již dostal z propadu z počátku 90. let což se odrazilo na jeho produkci, ale zejména se zvýšila produktivita práce.

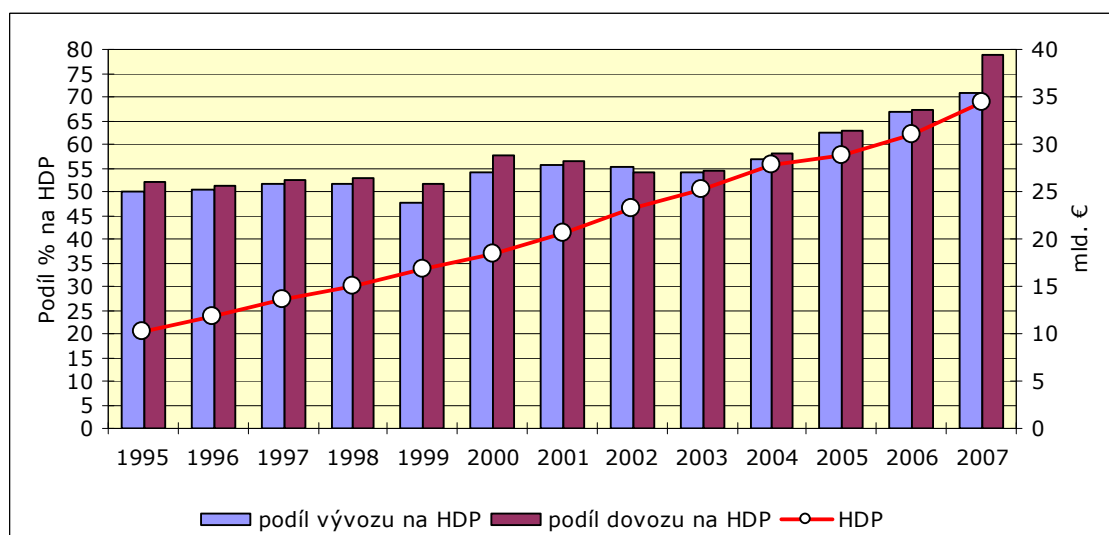
Velký hospodářský, politický ale také kulturní význam mělo pro Slovinsko vstup do EU v roce 2004. V roce 2007 vstoupilo Slovinsko do eurozóny a přijalo tak novou měnu Euro. Tento krok měl pozitivní dopad na exportně zaměřené podniky, kterých je ve Slovinsku většina. To se projevilo i při současné ekonomické krizi, kdy na Slovinsko tato krize dopadá pravděpodobně nejméně ze všech ex-južoslávských republik. Na druhou stranu silné exportní zaměření na krizí postižené západoevropské trhy může být v současné době pro slovinské podniky určitou hrozbou.

5.5 Zahraniční obchod Slovinska

Vzhledem k velikosti slovinského území byla tato země odjakživa proexportně orientována. Jak již bylo nastíněno v kap. 4, do roku 1918 to byl zejména RU vnitřní trh, v meziválečném období naopak nenasycený trh v jižních oblastech Království Jugoslávie. Po druhé světové válce vidíme snahu slovinských podniků prosadit se nejen na domácím jugoslávském trhu a na trzích států RVHP, ale i na trzích na Západě, které svými nároky kladly mnohem větší důraz na kvalitu a tím i konkurenceschopnost slovinských produktů.

Snaha více proniknout a obstát v konkurenčním prostředí na západoevropském trhu se po roce 1991 stala hlavní motivací socioekonomické transformace ve Slovinsku. Pomyslnou branou na západní trhy se staly země, se kterými mělo Slovinsko hospodářské kontakty již v dobách SFRJ, tedy zejména Německo a Itálie.

Velmi dobré slovinsko-německé vztahy a tradice obchodní výměny udělaly ze SRN nejvýznamnějšího slovinského zahraničního partnera. Obnovení slovinské ekonomiky během transformace bylo ve značné míře závislé na ekonomické spolupráci obou států. V současné době existuje ve Slovinsku více než 250 německých podniků, které patří k hospodářsky nejúspěšnějším. Podíl exportu na německý trh činil ke konci roku 1999 asi 33 %. Otevřenost slovinské ekonomiky ale znamená vysokou závislost na světových hospodářských trendech, především na trhu EU.



Obr. 12: Slovinský podíl vývozu a dovozu na HDP mezi lety 1995 až 2007

Zdroj: upraveno podle SURS: *Statistical Yearbook 2008 - Exports and imports of goods*. 2009.
<<http://www.stat.si>>, vlastní výpočty.

Podíl exportu na HDP rok od roku roste a v roce 2007 dosáhl 70,6 %. Hlavním odbytištěm slovinských výrobků je stále německý trh, na který směřuje 18,8 % produkce určené na vývoz. Na dalších místech jsou Itálie (13,2 %) a Chorvatsko (8,1 %). Vývoz do evropských zemí tvoří 69 % celkového vývozu. Vývoz do USA tvoří cca 1,4 % celkového vývozu.

Mezi nejvýznamnější vývozní komodity patří motorová vozidla (podíl na celkovém vývozu 15,9 %), elektrické stroje a zařízení (9,6 %), zdravotnické a farmaceutické výrobky (7,2 %) a průmyslové stroje a zařízení (6,3 %). (Czech Trade, 2009)

Slovinský trh je s ohledem na cca 2 miliony spotřebitelů převážně nasycen. Zastoupena je zde většina významných zahraničních společností. I přes rostoucí objem vývozu, který v roce 2007 dosáhl 78,9 % hodnoty HDP, je obchodní bilance pro Slovinsko záporná (index $I_{ex. 07 / im. 07} = 90$). Hlavním importérem je opět Německo s 19,4% podílem, dále Itálie (18,3 %) a Rakousko (12,5 %). Dlouhodobě stoupá podíl dovozu ze zemí bývalé Jugoslávie. Z EU dováží Slovinsko 78,9 % všech komodit. Z mimoevropských dovozců je nejvýznamnější Korejská republika (2,2 %) a ČLR (1,8 %). (Czech Trade, 2009)

Mezi nejvýznamnější dovážené komodity patří motorová vozidla (13,2 %), železo a ocel (6,3%), výrobky z ropy (6,3 %), elektrická zařízení a přístroje (5,6 %). (Czech Trade, 2009)

Tabulka 3: Slovinský vývoz a dovoz zboží podle zemí v roce 2007

vývoz				dovoz			
	Země	v tis. €	podíl v %		země	v tis. €	podíl v %
	CELKEM	19 405 894	100,0		CELKEM	21 507 583	100,0
	EVROPA CELKEM	18 058 969	93,1		EVROPA CELKEM	19 338 968	89,9
	EU CELKEM	13 700 561	70,6		EU CELKEM	15 184 353	78,9
1.	Německo	3 652 223	18,8	1.	Německo	4 177 850	19,4
2.	Itálie	2 565 423	13,2	2.	Itálie	3 927 564	18,3
3.	Chorvatsko	1 569 650	8,1	3.	Rakousko	2 691 503	12,5
4.	Rakousko	1 512 801	7,8	4.	Francie	1 151 607	5,4
5.	Francie	1 278 359	6,6	5.	Chorvatsko	849 430	3,9
6.	Rusko	691 623	3,6	6.	Nizozemsko	762 114	3,5
7.	Srbsko	669 930	3,5	7.	Maďarsko	758 255	3,5
8.	Maďarsko	647 085	3,3	8.	Španělsko	529 441	2,5
9.	Polsko	616 546	3,2	9.	Česká republika	506 184	2,4
10.	Bosna a Hercegovina	535 637	2,8	10.	Belgie	494 895	2,3

Zdroj: upraveno podle SURS: *Statistical Yearbook 2008 - Exports and imports of goods by countries*. 2009. <<http://www.stat.si>>.

5.5.1 Obchodní vztahy Slovinska a ČR

Hospodářská spolupráce mezi ČR a Slovinskem má dlouholetou tradici. Slovinsko patří mezi významné hospodářské a obchodní partnery ČR. Proinvestiční politika české vlády v minulých letech pozitivně zapůsobila na příliv slovinských investic do ČR. Celkový obrat zahraničního obchodu mezi ČR a Slovinskem zaznamenává trvalý růst a oproti roku 1998 se téměř ztrojnásobil. V roce 2007 pokračoval růst obchodní výměny (22 %) a vzájemný obchod skončil pro ČR kladným saldem ve výši cca 59 mil. €. V meziróčním srovnání se obchodní výměna zvýšila o 14%.

Česká republika je pro slovinský export 12. nejvýznamnějším trhem. Slovinské firmy k nám vyvážejí zejména léčiva (15 %), osobní automobily a příslušenství motorových vozidel (13 %), hliník (5 %). Největší podíl na exportu do ČR mají firmy Krka Novo Mesto, Lek Ljubljana (obě farmacie) a Gorenje Velenje (domácí spotřebiče). (Czech Trade, 2009)

Naopak ČR je devátým největším dovozcem s 9,4% podílem na celkovém dovozu do Slovinska. Struktura dovozu je tvořena zejména osobní automobily a příslušenství motorových vozidel (17 %), železo a ocel (11 %) a elektrická zařízení (8 %). Největší podíl na exportu do Slovinska mají podniky Škoda Auto Mladá Boleslav (automobilový průmysl), Kaučuk Kralupy (chemický průmysl), Novem Car Interior Design Touškov (subdodavatel pro automobilový průmysl) a Stora Enso Timber Ždírec (výroba stavebních konstrukcí ze dřeva). (Czech Trade, 2009)

Box. 1: Příklady obchodních projektů mezi Slovinskem a ČR

- společnost Gorenje v ČR vyrábí kuchyně a koupila společnost Mora Moravia
- firma Lesnina, která plánuje vstup na český trh v podobě výstavby velkého nábytkářského centra
- společnost Kovintrade investovala do nového regionálního skladu metalurgie, svářeni a logistického centra ve Frýdlantu nad Ostravicí
- investice firmy Elan v ČR (sportovní vybavení)
- česká investice do papírny Vipap Videm Krško
- česká firma Capital Partners založila ve Slovinsku pobočku s názvem Inves (zprostředkování investic do cenných papírů)
- firma Gorenje ve spolupráci se Slovinskými železnicemi a přístavem Koper provozuje ve středních Čechách vlastní kontejnerové překladiště
- česká firma ČKD Blansko Engineering a firma Litostroj Power realizují v Blansku společný projekt hydraulických laboratoří pro výzkum a modelové zkoušky vodních turbín

Zdroj: BUSINESSINFO: *Souhrnná teritoriální informace – Slovinsko*. <www.businessinfo.cz>.

5.6 Regionální disparity v hospodářském vývoji

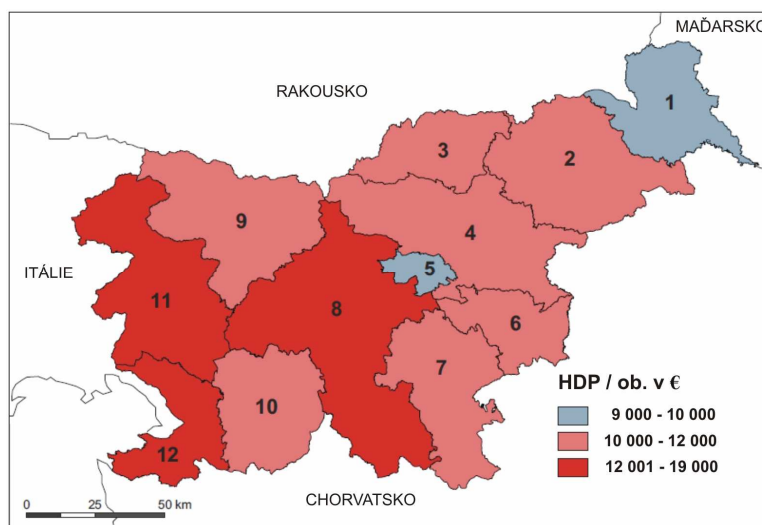
Pro zjišťování a vyhodnocování hospodářských a sociálních indikátorů je Slovinsko rozděleno do dvanácti statistických regionů. Většina regionů sice vykazuje pozitivní hospodářský růst, který je v průměru větší než v EU, ale současná dynamika růstu je příliš malá na to, aby mohlo Slovinsko v horizontu 4 až 5 let dosáhnout průměrné hospodářské úrovně rozšířené EU 27. V roce 2008 dosáhlo slovinské HDP/ob. v PPS hodnoty 90,8 % průměru EU 27, což představuje 22 394 €/ob. Pro srovnání HDP/ob. v PPS průměru EU 27 ČR dosáhlo hodnoty 83,1 % (20 687 €/ob.), což je o 7,7 % méně. (Eurostat, 2009)

Tab. 4: Vývoj růstu HDP/ob. v PPS (EU 27 = 100%) ve Slovinsku a ČR mezi lety 2004 a 2008

	podíl v %				
	2004	2005	2006	2007	2008
Slovinsko	86,4%	87,4%	87,6%	89,2%	90,8%
Česká republika	75,1%	75,8%	77,4%	80,2%	83,1%

Zdroj: EUROSTAT: *GDP per capita in PPS (EU-27 = 100)*. 2009. <<http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>>.

Regionální rozdíly ve Slovinsku jsou mnohem menší než ve většině států EU. Nejmarkantnější jsou disparity mezi lépe rozvinutou západní a hůře rozvinutou východní částí země (viz Tab. 5 a Obr. 13). Dominantní postavení zaujímá region Střední Slovinsko s hlavním městem Lublaní, který se vyvíjí podstatně rychleji než zbylé části Slovinska.



Obr. 13: HDP / ob. podle statistických regionů v roce 2005

Statistické regiony: 1 Pomurský region, Podrávský region, 3 Koroška, 4 Savinjský region, 5 Zasavský region, 6 Spodnjeposavský region, 7 Jihovýchodní Slovinsko, 8 Střední Slovinsko, 9 Gorenjský region, 10 Notransko-kraška, 11 Gorický region, 12 Obalno-kraška

Zdroj: upraveno podle *Slowenien : Transformationen und kleinräumige Vielfalt*. 2008.

Typické pro Slovinsko je, že hospodářství v lépe rozvinutých oblastech je orientováno více na služby, zatímco dřívější průmyslově rozvinuté oblasti ve svém vývoji zaostávají. V nejlépe rozvinutém centrálním regionu Střední Slovinsko žije čtvrtina slovinského obyvatelstva. Pro tento region je charakteristický rychlý růst ekonomiky¹⁴. Region překročil již v roce 1999 průměr EU-25 v HDP/ob. v PPS. Růst zaznamenaly také regiony Obalno-kraška a Nova Gorica (viz Obr. 12). Nejhůře rozvinutý je region Pomurský, kde v roce 2004, tedy v roce kdy se Slovinsko stalo členem EU, dosahoval HDP jen 55 % průměru EU 25 HDP/ob. v PPS.

Tab. 5: Zaměstnanost v sektorech podle statistických regionů a podíl regionů na tvorbě HDP

region	podíl EAO v %			podíl na celkovém HDP SLO =100 %
	zemědělství	průmysl	služby	
Pomurský	13,3	41,0	45,7	4,2
Podrávský	6,1	37,4	58,5	13,5
Savinjský	5,8	53,5	41,0	2,9
Koroška	6,1	47,0	46,9	11,5
Zasavský	2,6	51,5	45,9	1,6
Spodnjeposavský	10,5	42,2	47,1	2,8
Dolenjsko	6,7	50,5	42,8	6,3
Centrální	2,1	27,5	70,4	35,5
Gorenjsko	3,0	46,8	50,2	8,5
Obalno-kraška	6,0	47,9	46,1	2,0
Gorický	4,7	44,0	51,3	5,7
Notranjsko-kraška	2,6	26,9	70,5	5,4

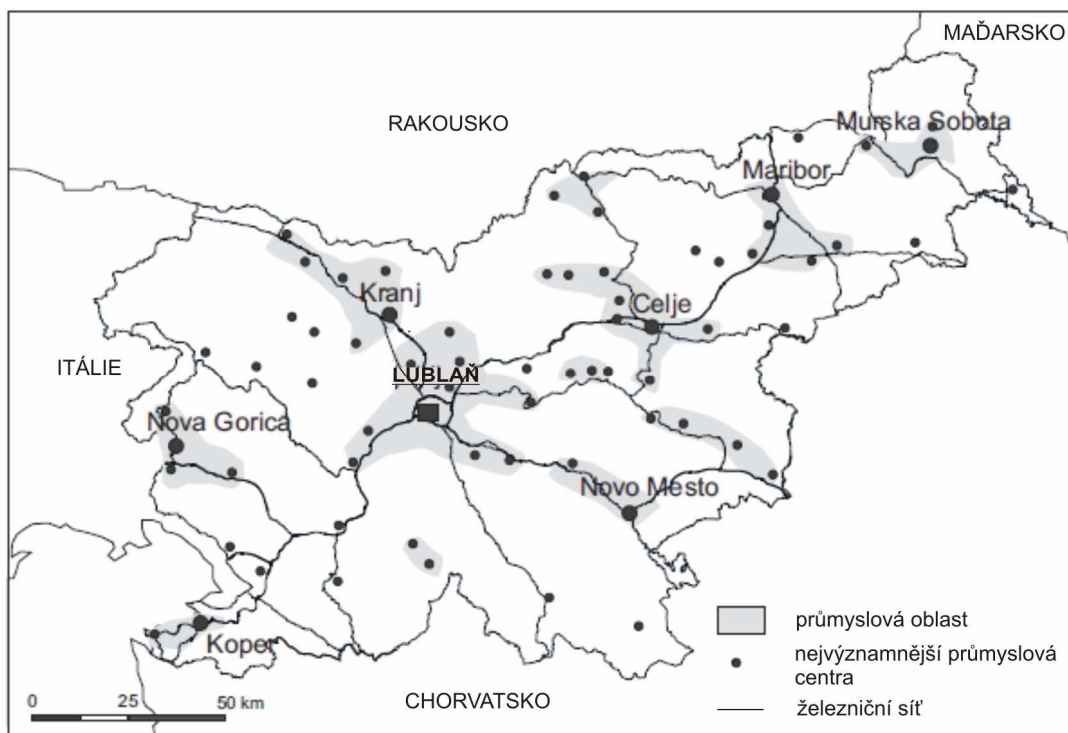
Zdroj: LORBER: *Slowenien : Transformationen und kleinräumige Vielfalt*. 2008.

Pracovní místa s vysokým podílem v terciéru jsou nejvíce koncentrovány v centrálním regionu. Největší nedostatek volných pracovních míst je v Zasavském regionu.

V posledních deseti letech se s měnící regionální strukturou HDP snížil ve všech regionech podíl zemědělství. Naproti tomu ve většině regionů rostla zejména odvětví služeb a místy také průmyslu.

Současné rozdělení nejdůležitějších hospodářsky významných oblastí (viz Obr. 14) stále odpovídá lokalizaci v tzv. „průmyslovém pŕlměsíci“, neboť tradiční průmyslová centra Lublaň, Maribor a Celje si svůj dominantní význam udržela a v současné době je obklopuje celá řada lokálních a regionálních městských center a příměstských průmyslových zón.

¹⁴ V roce 2004 se Centrální region podílel 35,5 % na tvorbě HDP.



Obr. 14: Průmyslové oblasti na počátku 21. století

Zdroj: upraveno podle LORBER: *Slovenien : Transformationen und kleinräumige Vielfalt*. Maribor, 2008.

5.7 PZI a investice slovinských podniků v zahraničí

Do roku 2001 činil příliv přímých zahraničních investic (PZI) do Slovinska asi 1 % HDP ročně. Důvodem byly tak jako v privatizačním procesu složité právní podmínky pro vstup zahraničních firem a kapitálu do slovinského hospodářství. Ale už v následujících letech 2002 a 2003 vzrostl příliv PZI na 7,9 % HDP. Tomuto nárůstu však napomohla především jednorázová dodatečná privatizace státních podniků. Celkový příliv PZI začátkem roku 2008 činil 7,4 mld. €. (Czech Trade, 2009)

Tab. 6: Vývoj hodnoty PZI v letech 2002 až 2007

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
hodnota PZI v mil. €	1 007,9	1 098,9	532,1	554,0	641,3	645,8
v hodnotě HDP v %	4,4	4,5	2,0	2,0	2,1	1,9

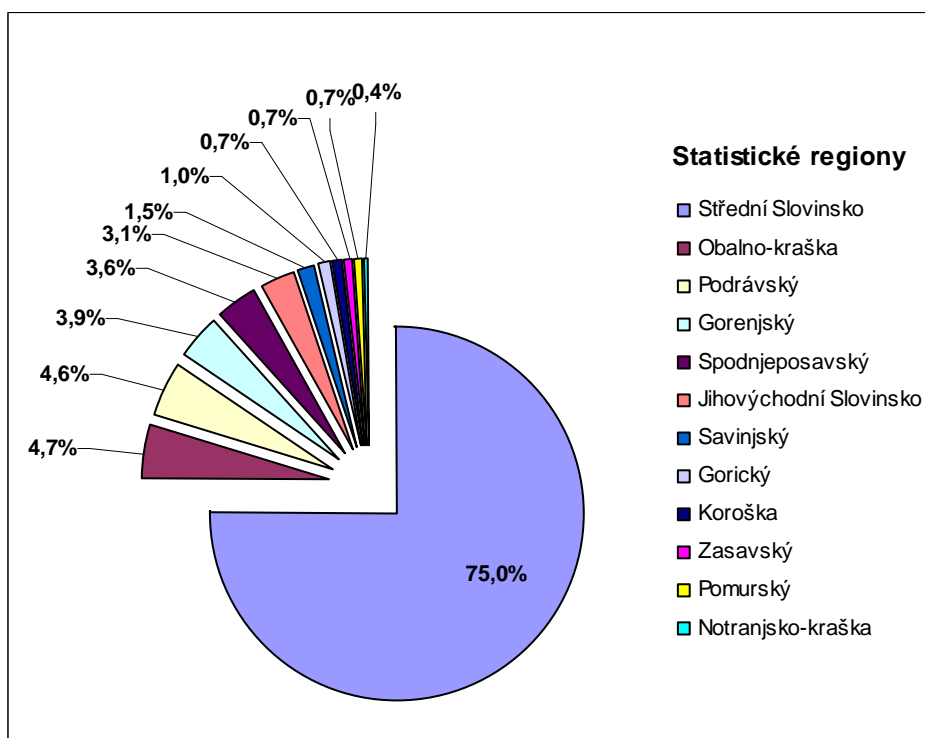
Zdroj: upraveno podle THE BANK OF SLOVENIA: *Direkt Investment 2007*. 2008, vlastní výpočty.

Nejvyšší podíl na PZI v roce 2007 mělo Rakousko, a to 32 %; dále pak Švýcarsko (14 %) a Nizozemí s 9 % podílem. Hodnota českých investic odpovídá 2 %. Z hlediska odvětvové struktury jsou nejvýznamnější finanční služby, které tvoří 19 %, dále maloobchod (17 %) a výroba chemických produktů (13 %). Mezi nejznámější firmy které takto ve Slovinsku investovaly patří francouzský Renault (automobilový průmysl),

americká Novartis Sandos Group (farmacie), nebo Goodyear (gumárenský průmysl). (Czech Trade, 2009)

Tři čtvrtiny PZI směřovaly do centrálního regionu Střední Slovinsko (viz Obr. 15), zejména do hlavního města Lublaně. Tento vysoký podíl je dán hlavně vyspělostí tohoto regionu, jeho vhodnou dopravní polohou, tradicí průmyslové výroby, atd. Nicméně největší investice zahraničního kapitálu, kterou přivedla francouzská skupina Renault prostřednictvím modernizace výrobního závodu Revoz v roce 2006, směřovala do Jihovýchodního Slovinska do průmyslové zóny v Novo Mestu. Dnes patří automobilový podnik Revoz mezi nejvýznamnější firmy ve Slovinsku, v roce 2008 se dokonce stal nejvýznamnějším podnikem. Na ostatní regiony tedy zbývá pouhá čtvrtina PZI.

Nejméně atraktivním regionem pro zahraniční investory je region Notranjsko-Kraška s 0,4% podílem na PZI. Vláda se sice snaží tento nepoměr alespoň částečně vyrovnávat výstavbou nových průmyslových zón v méně atraktivních regionech, ale je velmi pravděpodobné, že rozhodující podíl PZI bude i nadále proudit do silného centrálního regionu.



Obrázek 15: Rozdělení PZI podle statistických regionů v letech 1998 až 2007

Zdroj: upraveno podle THE BANK OF SLOVENIA: *Direkt Investment 2007*. 2008, vlastní výpočty.

Naopak celková výše slovinských investic v zahraničí dosáhla ke konci roku 2007 4,1 mld. €. Slovinské prostředky směřují zejména do Chorvatska (27 %), Srbska

a Černé Hory (23 %) a Nizozemí (10 %). Do ČR proudí investice ve výši 0,12 % celkových investic. Slovinské investice směřují především do odvětví služeb a představují přes 42 % veškerých investic v zahraničí. V oblasti průmyslové výroby investice směřují do strojírenského a chemického průmyslu a do potravinářského průmyslu. Mezi největší investory v zahraničí patří Gorenje (elektrotechnický průmysl), Krka a Lek (oba farmaceutický průmysl). (Czech Trade, 2009)

Výsledky praxe ukazují, že PZI přispívají velkou měrou k procesu restrukturalizace a ke zvýšení konkurenceschopnosti slovinského hospodářství. Podniky se zahraniční kapitálovou účastí vykazují v průměru vyšší ziskovost kapitálu a vyšší přidanou hodnotu na obyvatele než podniky domácí. Tyto společnosti jsou obvykle většího rozsahu, kapitálově silnější a jsou více proexportně orientovány.

6 Role velkých podniků v ekonomice Slovinska

Velké podniky začaly hrát významnou roli v ekonomice a sociální oblasti státu po nástupu socialismu v Jugoslávii po roce 1945. Industrializace probíhající zejména v 50. a v první polovině 60. let se soustředila na rozvoj velkých průmyslových komplexů (podrobněji byl tento proces popsán v kap. 4). I přes pokles jejich významu po roce 1991, kdy byly některé podniky uzavírány, zůstal jejich význam pro stát i po přechodu na sociálně-tržní systém, ve kterém je větší důraz kladen na růst malých a středních podniků, nezastupitelný.

Důležitá je však definice velkého podniku. Podle metodiky, která byla použita pro tuto práci a kterou používá SURS, je za velký podnik považován ten, který má alespoň 250 zaměstnanců (SURS, 2008). Existují však i jiná kritéria jako např. tržby, objem výroby, obrat, EBITDA¹⁵, zisk, atd.

V následujících podkapitolách je porovnáváno postavení velkých podniků ve Slovinsku a u nás. Je potřeba si uvědomit rozdílné velikosti obou ekonomik, odlišnou velikost území, početnost populace a odlišný socioekonomický vývoj v obou státech. Proto jsou v některých případech upřednostňovány relativní hodnoty, které vytváří lepší představu o popisovaném problému.

6.1 Struktura podniků ve Slovinsku

Ve Slovinsku je registrováno kolem 5 950 podniků¹⁶, které zaměstnávají více než 380 tis. lidí¹⁷. Velké podniky tvoří 4 % z celkového počtu, tedy 244 podniků. Ve srovnání se situací v ČR (kde existovalo v těchto odvětvích a v témže roce 1 355 podniků) je však tento počet asi šestinový. V roce 2006 pracovalo ve velkých podnicích v sektorech D – I¹⁸ podle SKD 21,4 % EAO (v absolutních číslech 182 799 zaměstnanců). To je číslo srovnatelné s ČR, kde ve velkých podnicích v témže roce ve stejných sektorech pracovalo 24,6 % (v absolutních číslech cca 1 011 521)

¹⁵ EBITDA: Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace. V současnosti je často používán jako jeden z hlavních ukazatelů velikosti a úspěšnosti firem.

¹⁶ Pro účely této práce byly vybrány nejdůležitější sektory slovinského hospodářství, podle SDK kategorie D – I, tedy především odvětví průmyslu, služeb a dopravy. Tento počet proto zahrnuje podniky v odvětvích D – I.

¹⁷ Nejsou započítáni živnostníci a firmy s méně než 10 zaměstnanci.

¹⁸ D zpracovatelský průmysl, E výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody, F stavebnictví, G obchod, H ubytování a stravování, I doprava, skladování a spoje.

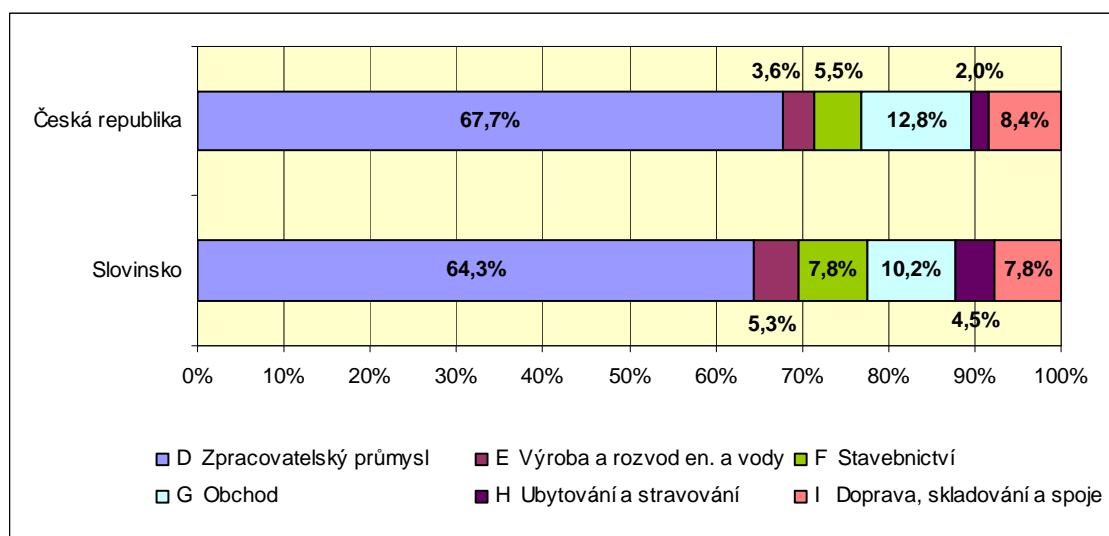
zaměstnanců. To dělá z těchto podniků nejdůležitější zaměstnavatele jak ve Slovinsku tak i v ČR. (SURS, 2009 a ČSÚ, 2009)

Tabulka 7: Velikostní skupiny podniků v odvětvích D – I podle SKD roce 2006

	celkem	malé (10 - 49 zam.)		střední (50 - 249 zam.)		velké (250 +)	
		počet	%	počet	%	počet	%
podniků	5 945	4 605	77,4	1 095	18,4	244	4,1
zaměstnanců	381 685	88 102	24,6	110 783	29,4	182 799	47,9

Zdroj: SURS: *Statistical Yearbook 2008 - Business entities*. <<http://www.stat.si>>.

Nejvíce velkých podniků je ve zpracovatelském průmyslu, i když mezi ty opravdu největší se řadí pouze několik. V roce 2006 jich v tomto odvětví působilo 157, což představovalo 64 % z odvětví D – I. Druhou největší skupinu tvoří velké maloobchodní řetězce jako např. Mercator, velkoobchody a ostatní společnosti síťového charakteru. Jejich podíl byl v roce 2006 10,2 % a dá se předpokládat, že v současné době již překročil 14 %. Při pohledu na srovnání s ČR vidíme, že situace je v obou zemích v tomto směru podobná. Dominantní význam zaujímá zpracovatelský průmysl.

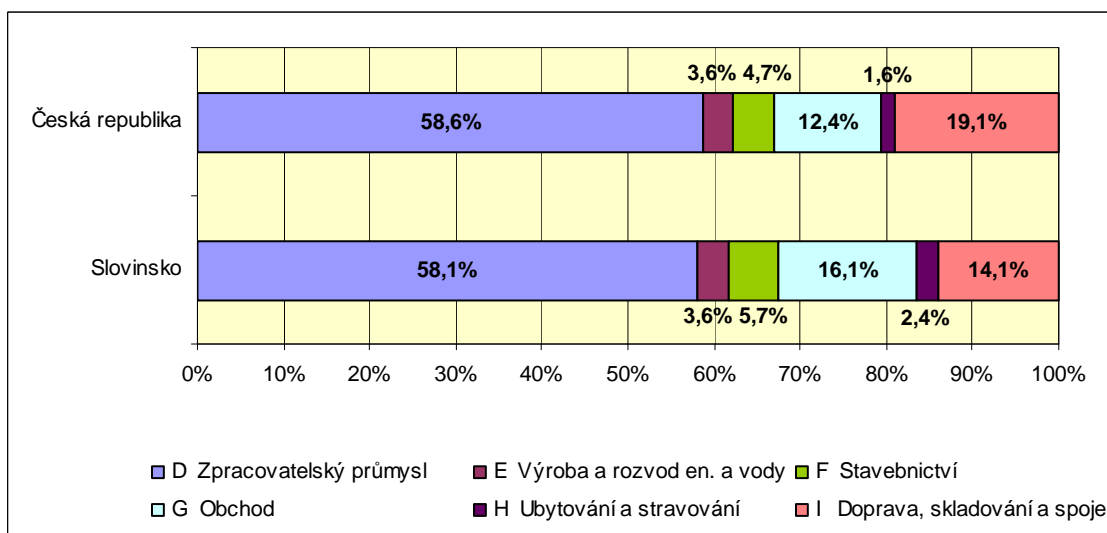


Obr. 16: Podniky s více než 250 zaměstnanci podle odvětví ve Slovinsku a ČR v roce 2006

Zdroj: upraveno podle SURS: *Statistical Yearbook 2008 - Business entities*. 2009. <<http://www.stat.si>> a ČSÚ: *Statistická ročenka ČR 2008*. 2009. <<http://czso.cz>>.

Obdobná je situace v oblasti zaměstnanosti. V roce 2006 bylo nejvíce lidí pracujících ve velkých podnicích zaměstnáno ve zpracovatelském průmyslu, a to 106 208 (58 % z odvětví D – I), následovala sféra obchodu. I zde se dá předpokládat, že počet zaměstnanců rostl, tak, jak se zvětšoval počet společností a jejich poboček. Zde však již dochází k rozdílu mezi porovnávanými státy. V ČR je druhým

nejvýznamnějším odvětvím doprava. Je to způsobeno rozdílnou velikostí území a tím i větších požadavků na velikost pracovní síly v dopravě. Velkou část tvoří zaměstnanci ČD, největšího zaměstnavatele v ČR. V ostatních případech můžeme konstatovat, že situace v obou porovnávaných státech je obdobná a že podíly počtu zaměstnanců proporčně kopírují podíly počtu podniků. (SURS, 2009 a ČSÚ, 2009)



Obr. 17: Zaměstnaní v podnicích s více než 250 zaměstnanci podle odvětví ve Slovinsku a ČR v roce 2006

Zdroj: upraveno podle SURS: *Statistical Yearbook 2008 - Business entities*. 2009. <<http://www.stat.si>> a ČSÚ: *Statistická ročenka ČR 2008*. 2009. <<http://czso.cz>>.

Co se týče právních forem, nejčastější formou ve Slovinsku jsou akciové společnosti (*delniška družba*), které tvoří téměř 60 % velkých podniků. Je to pravděpodobně nejvhodnější forma, neboť značnou část podniků vlastní poměrně velké množství subjektů. Tato forma vlastnictví je díky institutu zaměstnaneckých akcií vhodná i pro motivační programy zaměstnanců. Zbytek tvoří společnosti s ručením omezením (*družba z omejeno odgovornostjo*) a ostatní formy vlastnictví. (SURS, 2009)

Obdobná je situace v ČR, kde většina velkých podniků má formu akciové společnosti. Malou část tvoří státní podniky, např. Budějovický Budvar, n. p.

6.2 Význam velkých podniků v současnosti

V současné době je vznik nových velkých podniků dáván do souvislosti s výstavbou průmyslových zón a přílivem PZI. Takovýmto příkladem je již v předchozí kapitole zmíněná investice francouzské skupiny Renault v Novo Mestu.

V podnicích, které byly privatizovány po roce 1991, si dodnes zachovává vlastnický podíl stát, např. prostřednictvím Penzijního fondu. Velikost státních podílů v podnicích se často liší od jednotek procent až po podniky, kde vlastní stát většinu. Ve společnostech strategického významu je stát jediným vlastníkem (viz výše).

Obecně platí, že velké podniky mohou díky své důležitosti, velkému kapitálu a finanční stabilitě lépe překonávat krátkodobé a střednědobé krize. Proto jsou v současné době zajímavé i pro investory. Pokud mají jako významného vlastníka stát, je mnohdy jejich situace ještě výhodnější, neboť stát si může dovolit např. investice do technologií i při krátkodobých krizích.

Velké podniky jsou důležité pro udržení zaměstnanosti, protože kromě velkého počtu svých zaměstnanců na sebe váží další společnosti, především formou subdodavatelů. Pokud se tedy velký podnik dostane do problémů, kdy dojde k omezení výroby a k propouštění, má tato situace dopad na další společnosti, které jsou na něm závislé.

6.3 Největší slovinské společnosti

Největší společnosti ve Slovinsku podnikají z velké části v síťových odvětvích. Z 15 největších společností jich je 8 právě z těchto odvětví. Podle hodnoty tržeb¹⁹ je nejvýznamnější Petrol (tržby v roce 2007 dosáhly 1,9 mld. €), který ve Slovinsku vlastní mimo jiné síť čerpacích stanic. Na druhém místě následuje domácí maloobchodní řetězec Mercator s tržbami v hodnotě 1,7 mld. €. Dále se mezi největší podniky zařadily např. HSE, Mobitel, Telekom Slovenie, atd. Nejvýznamnější společností zpracovatelského průmyslu ve slovinských rukou je tak až na šestém místě Gorenje, které také patří k nejvýznamnějším zaměstnavatelům ve Slovinsku.

Naopak v ČR podniky zpracovatelského průmyslu patří mezi největší. Je to způsobeno především rozvojem tohoto odvětví před rokem 1989 a dostatkem kvalifikované pracovní síly.

¹⁹ Uvedené hodnoty jsou za samostatné podniky a společnosti. Nejsou brány v úvahu tržby vytvořené skupinami, do kterých jednotlivé firmy patří.

Tab. 8: 15 největších nefinančních společností ve Slovinsku a ČR podle tržeb v roce 2007

Slovinsko				Česká republika		
	společnost	odvětví	tržby (v mil. €)	společnost	odvětví	tržby (v mil. €)*
1.	Petrol	obchod (phm)	1 934,3	ŠKODA AUTO	automobilový pr.	7 995,9
2.	Mercator	obchod (potraviny)	1 702,7	ČEZ	výroba a rozvod el.	6 288,3
3.	Revoz	automobilový pr.	1 247,7	FOXCONN	elektrotechnický pr.l	3 225,0
4.	HSE	výroba a rozvod el.	921,2	Unipetrol	petrochemický pr.	3 198,1
5.	Merkur	obchod (prům. zboží)	913,6	Agrofert	chem. a potr. pr., zem.	3 003,8
6.	Gorenje	elektrotechnický pr.l	832,8	RWE Transgas	plynárenství	2 830,0
7.	Lek	farmaceutický pr.	738,4	Siemens Group	elektrotechnický pr.l	2 546,2
8.	Krka	farmaceutický pr.	686,7	Telefónica O2 CZ	telekomunikace	2 276,5
9.	Engrotus	obchod (potraviny)	603,2	Moravia Steel	hutnictví	2 231,8
10.	Acroni	hutnictví	456,3	TPCA	automobilový pr.	1 847,4
11.	Mobitel	telekomunikace	433,1	ArcelorMittal	hutnictví	1 750,1
12.	Telekom Slovenije	telekomunikace	399,6	Panasonic AVC	elektrotechnický pr.l	1 662,7
13.	Sava Tyres	gumárenský pr.	348,3	ČEPRO	petrochemický pr.l	1 564,5
14.	Posta Slovenije	poštovní služby	225,3	MAKRO C & C	obchod (potraviny)	1 415,7
15.	Slovenske zeleznice	doprava	195,4	Tesco Stores ČR	obchod (potraviny)	1 400,5

* přepočteno podle průměrného kurzu v roce 2007: 1 € = 27,76 Kč

Zdroj: INVESTSLOVENIA. 2008. <<http://www.investslovenia.org>> a CZECH TOP 100. 2008. <<http://www.ct100.cz>>, vlastní přepočty.

Mezi největší zaměstnavatele²⁰ v obou zemích patří opět společnosti ze síťových odvětví. Největším zaměstnavatelem ve Slovinsku je maloobchodní řetězec Mercator, který v roce 2007 zaměstnával přes 12 tis. lidí. Druhým nejvýznamnějším zaměstnavatelem jsou Slovenske železnice. Gorenje je opět nejvýznamnějším zástupcem zpracovatelského průmyslu a je celkově 4. nejdůležitějším zaměstnavatelem ve Slovinsku.

Zajímavé je sledovat absolutní výše tržeb i počty zaměstnanců v největších společnostech v obou zemích. Slovinské podniky jsou v obou těchto ukazatelích logicky mnohem menší. Největší zaměstnavatel v ČR, tedy ČD, má přibližně pětkrát více zaměstnanců než největší slovinský zaměstnavatel, který je v počtu zaměstnaných srovnatelný např. s Dopravním podnikem hl. m. Prahy.

²⁰ Uvedené hodnoty jsou za samostatné podniky a společnosti. V potaz nejsou brány celkové počty zaměstnanců skupin, do kterých jednotlivé firmy patří.

Tab. 9: 15 největších nefinančních společností ve Slovinsku a ČR podle počtu zaměstnanců

Slovinsko				Česká republika		
	společnost	odvětví	počet zam. ^a	společnost	odvětví	počet zam. ^b
1.	Mercator	obchod (potraviny)	12 076	České dráhy	doprava	65 232
2.	Slovenske zeleznice	doprava	7 982	Česká pošta	poštovní služby	38 448
3.	Posta Slovenije	poštovní služby	6 351	Škoda Auto	automobilový pr.	22 554
4.	Gorenje	elektrotechnický pr.	5 593	OKD	těžba ner. sur.	18 625
5.	Krka	farmaceutický pr.	4 508	Ahold Czech Republic	obchod (potraviny)	13 900
6.	Engrotus	obchod (potraviny)	3 488	Dopravní podnik hl. m. Prahy	doprava	12 716
7.	Lek	farmaceutický pr.	3 007	Mittal Steel Ostrava	hutnictví	8 900
8.	Merkur	obchod (prům. zb.)	2 843	Tesco Stores ČR	obchod (potraviny)	8 500
9.	Revoz	automobilový pr.	2 784	Telefónica O2 CZ	telekomunikace	7 524
10.	Telekom Slovenije	telekomunikace	2 079	ČEZ	výroba a rozvod el.	6 467
11.	Sava Tyres	gumárenský pr.	1 528	Bosch Diesel	elektrotechnický pr.	5 916
12.	Acroni	hutnictví	1 502	Třinecké železářny	hutnictví	5 500
13.	Mobitel	telekomunikace	947	Globus ČR	obchod (potraviny)	5 012
14.	Luka Koper	doprava	744	České aerolinie	doprava	5 000
15.	NE Krško	výroba el.	586	Sokolovská uhelná	těžba ner. sur.	4 900

^a stav v roce 2007; ^b stav v roce 2006

Zdroj: INVESTSLOVENIA. 2008. <<http://www.investslovenia.org>> a CZECH TOP 100. 2007. <<http://www.ct100.cz>>.

Při pohledu na Tab. 8 a 9 vidíme, že jde většinou o společnosti s domácími vlastníky, často s významnou státní účastí, což potvrzuje fakta uvedená v předchozích kapitolách. Výjimkou je snad jen společnost Revoz, za kterou stojí francouzský kapitál a je součástí skupiny Renault. Při srovnání Slovinska a ČR v tomto ohledu vidíme, že situace je zcela odlišná. Právě v ČR je většina nejvýznamnějších společností vlastněna zahraničním kapitálem. Výjimku tvoří pouze strategické podniky ČEZ a ČEPRO. Zde je dodnes patrné, že transformační procesy v obou zemích probíhaly naprosto odlišným způsobem.

7 Případová studie Gorenje

Tradiční slovinský výrobce domácích spotřebičů Gorenje gospodinjski aparati, d. d., zkrácený název je Gorenje, d. d., (Gorenje), se sídlem ve Velenje je jedním z nejznámějších slovinských podniků v ČR. Patří jak mezi 6 největších podniků ve Slovinsku ve výši tržeb, tak mezi nejvýznamnější zaměstnavatele. Zároveň je to největší podnik ve zpracovatelském průmyslu vlastněný domácím kapitálem. Pávě z těchto důvodů byl podnik vybrán pro tuto případovou studii, neboť se jedná o klasický příklad transformovaného podniku ve slovinsku.

I když se nejedná o Hi-Tech odvětví, je Gorenje jednou z „vlajkových lodí“ slovinského průmyslu. Toto významné postavení si společnost vytvořila nejen na domácím trhu a na trzích bývalé Jugoslávie, ale je úspěšná i na náročných západních trzích. Je součástí Skupiny Gorenje (SG), která je rozdělena do několika divizí a tvoří ji několik desítek společností. Tato studie se bude soustředit zejména na Gorenje a na SG jako celek.

7.1 Vznik a vývoj podniku a vztah k městu Velenje

Velenje je v současné době pátým největším městem Slovinska s více než 33 tis. obyvatel (Občina Velenje, 2009). Leží v severní části Savinjského regionu. Statut města získalo v roce 1950 a společně s Novou Goricou jsou nejmladšími významnými městy ve Slovinsku.

Již před I. sv. válkou probíhala ve Velenje těžba hnědého uhlí a lignitu. S rostoucím významem těžby po II. sv. válce rostla i potřeba příchodu nových pracovních sil – horníků, tedy mužů, kteří do Velenje přicházeli i s rodinami. Protože báňský průmysl nemohl nabídnout pracovní příležitosti i ženské pracovní síle, bylo rozhodnuto o výstavbě nových výrobních kapacit a o přesunu výroby do Velenje, kam byla výroba přesouvána od roku 1957 do roku 1960 a kde probíhá výroba dodnes.

Důvodem lokalizace výroby právě do Velenje byl plán industrializace periferních oblastí a decentralizace výrobních kapacit, který byl jedním z hlavních úkolů poválečného období v celé Jugoslávii. Vidíme tedy, že vznik podniku nebyl motivován čistě politickým rozhodnutím v „socialistickém“ smyslu slova, i když bez politického rozhodnutí by pravděpodobně nikdy nevznikl.

K největšímu rozvoji města docházelo na přelomu 60. a 70. let, v souvislosti s rozšiřováním výrobních kapacit Gorenje. Protože tuto poptávku nebyl regionální pracovní trh schopen uspokojit, začali do Velenje přicházet dělníci z ostatních jugoslávských republik. Tento růst, když už nebyl tak masivní, pokračoval i v následujících desetiletích.

V současné době dochází k diverzifikaci odvětvové struktury Velenje, roste zejména sektor služeb. Přesto je význam podniku Gorenje pro město v současné době nezastupitelný.

Období 1950 - 1960

Historie podniku Gorenje sahá do roku 1950, kdy byl ve vsi Gorenje (odtud název dnešní společnosti) zřízen podnik na výrobu zemědělských strojů a výrobu stavebních hmot. Po přesunu podniku do Velenje došlo také ke změně výrobního programu. Základem výrobního portfolia nového podniku byly kuchyňské sporáky na tuhá paliva.

Období 1961 – 1970

Podnik postupně rozšiřoval výrobu o pračky a chladničky a v průběhu 60. let se stával vedoucím výrobcem kuchyňských spotřebičů v Jugoslávii. V roce 1964 docházelo k rozšíření výrobních prostorů a podnik byl tak schopný produkovat 500 ks výrobků denně, docházelo i k rozšíření výrobního programu o plynové a elektrické vařiče. Společnost také začala pronikat na zahraniční trhy. Prvním zahraničním trhem se stala NSR.

Od poloviny 60. let docházelo se vzrůstajícím odbytem ke zvětšení výrobních kapacit (v roce 1967 byla např. do provozu uvedena linka na výrobu praček, atd.) a s tím související potřeba dalších pracovních sil.

Období 1971 – 1980

Od 70. let Gorenje postupně přebíralo některé průmyslové podniky. Jeho sortiment výrobků se rozšiřoval na výrobu kuchyňských linek, sanitární keramiky, lékařského vybavení, telekomunikačních zařízení, televizorů a ostatního elektrotechnického zboží. V 70. letech měla společnost Gorenje již celkem přes 18 000 zaměstnanců v závodech téměř ve všech republikách Jugoslávie. Roční produkce již na počátku 70. let překročila 1 mil. ks výrobků za rok. Byly provedeny první kroky

k vybudování distribuční a prodejní sítě v celé západní Evropě. Byly také zakládány první dceřiné společnosti, první z nich v roce 1971 v NSR, dále pak v Rakousku, Francii a Itálii. Začínalo se s výrobou kuchyňských linek určených na export do NSR. Právě tady můžeme najít kořeny dnešní Divize vybavení interiérů.

Období 1981 – 1990

Na počátku 80. let zasáhla Gorenje všeobecná krize jugoslávského hospodářství. Navíc se s klesajícími výnosy ukázalo, že výrobní portfolio je příliš široké. Krize vyvrcholila v roce 1983, kdy poprvé skončilo Gorenje ve ztrátě. V roce 1984 byl vypracován restrukturalizační plán a došlo k ukončení ztrátových výrob, jako byla např. divize výroby televizorů, a výrobní program se zaměřil na tradiční výrobu spotřebičů pro domácnost. Exportní trhy byly rozšířeny o Velkou Británii a USA. V roce 1983 se od jediné Divize domácích spotřebičů oddělilo 14 společností, z toho tři působili v zahraničí. V roce 1990 se Gorenje stalo koncernovým podnikem.

Období 1991 – 1996

Po roce 1991 došlo k transformaci společnosti. Mezi lety 1990 a 1993 se podařilo překonat snad nejvážnější ekonomické problémy od založení společnosti. Podnik však poměrně silně poznamenala ztráta tradičního jugoslávského trhu na počátku 90. let, což bylo způsobeno nejprve hospodářským embargem a později občanskou válkou v Jugoslávii. Společnost musela hledat odbyt jinde. Podařilo se jí udržet pozice na západních trzích²¹ a nadále orientovala svou produkci na export. V roce 1995 začala privatizace podniku, i když stát si až do současnosti v Gorenje ponechal cca 26% podíl. Podařilo se jí také proniknout na trhy v postsocialistických zemích a svou pozici si postupně upevnit. Po skončení války v roce 1995 probíhal návrat na tradiční ex-jugoslávské trhy. V témže roce dosáhla roční produkce 15 mil. ks.

Období po roce 1997

Po dokončení transformace v roce 1997 se společnost Gorenje stala akciovou společností; dlouhodobě investuje do vývoje nových produktů a výrobních technologií, i s ohledem na životní prostředí. V roce 1999 tvořil export 93 % produkce podniku, přitom do EU směřovalo 80 % produkce. Nejvýznamnějšími trhy se staly Německo

²¹ Embargo uvalené zeměmi ES na Jugoslávii ještě před osamostatněním Slovinska nemělo na Gorenje zásadní dopad.

a Rakousko. V roce 1999 se Gorenje také stalo nejvýznamnějším Slovinským exportérem a zařadilo se mezi osm největších výrobců domácích spotřebičů v Evropě.

Od roku 2000 spolupracuje Gorenje s italskou designerskou firmou Pininfarina a později i s firmou Swarovski. V roce 2005 Gorenje ovládlo českého výrobce domácích spotřebičů a varné techniky značky MORA a. s. V roce 2007 došlo k převzetí firmy Surovina, d.d., Maribor, která působí v oboru odpadového hospodářství. Zatím poslední akvizicí bylo převzetí nizozemského výrobce luxusních domácích spotřebičů ATAG Europe. Jednalo se o největší investici v dosavadní historii Gorenje, cena kontraktu činila 130 mil. €. Tato investice má za cíl posílit postavení skupiny zejména na nizozemském a belgickém trhu.



Obr. 18: Vývoj loga Gorenje

Zdroj: GORENJE: *Milestones on our path*. 2000

7.2 Skupina Gorenje

Základním předmětem podnikání SG je výroba domácích spotřebičů. Podle svého zaměření je skupina rozdělena do tří divizí zasahujících do různých odvětví hospodářství.

7.2.1 Organizační struktura SG

K 30. 6. 2008 měla SG své aktivity kromě mateřského podniku Gorenje v dalších 83 společnostech působících jak ve Slovinsku tak i v zahraničí, z nichž 59 bylo dceřiných; v těch měla skupina 100% vlastnický podíl. Ve 24 společnostech je skupina angažována formou joint-venture²², jejímž příkladem může být Istrabenz Gorenje. Ve Slovinsku sídlí 25 společností SG, ostatních 59 je lokalizováno převážně v evropských státech. K 30. 6. 2008 měla SG 11 252 zaměstnanců, z čehož 8 806 bylo zaměstnáno ve Slovinsku a 2 446 v zahraničí, viz Tab. 10. (Gorenje, 2008)

²² Joint-venture je forma spolupráce dvou či více podniků nebo organizací. Funguje tak, že většinou domácí podnik spolu s další zahraniční firmou či organizací vytvoří novou společnost. Cílem je spojit přednosti či zkušenosti obou partnerů.

Tab. 10: Počty zaměstnanců SG podle divízi k 30. 6. 2008

	Div. domácích spotřebičů	Div. vybavení interiérů	Div. ek., en. a služeb
zam. ve Slovinsku	6 962	1 076	768
zam. v zahraničí	2 277	49	120
Celkem	9 239	1 125	888

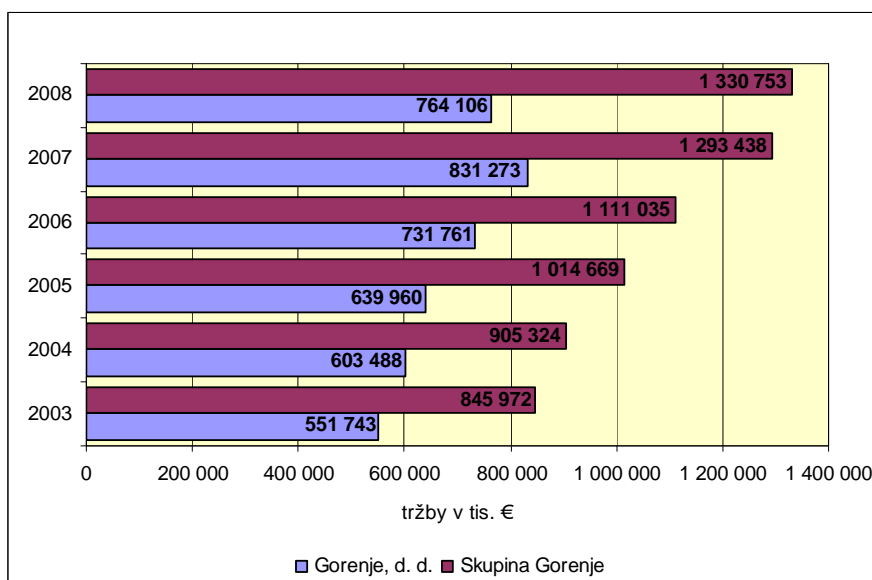
Zdroj: GORENJE: *Nerevidirano poročilo o poslovanju družbe Gorenje, d. d. in Skupiny Gorenje za obdobje Januar – Junij 2008*. 2008

Byznys těchto firem zasahuje do mnoha sfér výrobních i nevýrobních odvětví od obchodních společností zajišťující prodej, přes domácí elektroniku, po produkci výrobních zařízení (divize Gorenje-Indop d. d.) a zbrojní průmysl (spolupráce s finskou Patrií).

Kromě těchto firem má Gorenje také zastoupení v zahraničí ve formě poboček, a to v Moskvě a Krasnojarsku v Rusko, v Kyjevě na Ukrajině, v řeckých Aténách, v Shanghai v Číně a v Alma-Atě v Kazachstánu.

7.2.2 Hospodářské výsledky SG

V roce 2008 dosáhla SG nejvyšších tržeb ve své historii, které činily 1,3 mld. €, což byl oproti roku 2007 nárůst o 2,8 %. Hodnota EBITDA představovala 94,1 mil. € a oproti roku 2007 se zvýšila o 1,2 %.



Obr. 19: Roční tržby Gorenje a SG v letech 2003 až 2008 v tis. €

Zdroj: interní materiály Gorenje, d. d. a GORENJE: *Gorenje Annual Report 2007*. 2008

Nejdůležitějším článkem celé skupiny je mateřský podnik Gorenje, který se v roce 2008 na jejích tržbách podílelo 57 %. (Gorenje, 2008)

Při pohledu na jednotlivé divize v Tab. 11 vidíme, že nejvýznamnější Divize domácích spotřebičů zaznamenala v roce 2007 růst 10,2 %, i když její relativní podíl na tržbách mírně klesl. Rok 2007 byl úspěšný především pro Divizi ekologie, energetiky a služeb, která zaznamenala nejvyšší nárůst tržeb (oproti předchozímu roku téměř o 46 %) a na tržbách SG se podílela 15,9 %. Třetí a nejmenší Divize vybavení interiérů dosáhla meziročního růstu 4,2 %, ale její význam v rámci SG klesl. (Gorenje, 2008)

Tab. 11: Výnosy z prodeje jednotlivých divizí SG v letech 2006 a 2007

	2007		2006		07/06 v %
	tržby v tis. €	%	tržby v tis. €	%	
Divize domácích spotřebičů	1022805	79,1	927877	83,5	110,2
Divize vybavy interiérů	65206	5,0	62603	5,6	104,2
Divize ekologie, energetiky a služeb	205427	15,9	120555	10,9	145,9
tržby celkem	1293438	100,0	1111035	100,0	116,4

Zdroj: GORENJE: *Gorenje Annual Report 2007. 2008*

Dosud největší investicí v historii SG bylo převzetí Nizozemské společnosti ATAG Europe za 130 mil. € v polovině roku 2008. (Gorenje, 2008) Teprve čas však ukáže zda to byla investice výhodná. Musíme si uvědomit, že v době kdy k převzetí došlo, tedy před vypuknutím finanční krize, byla situace na světových trzích zcela odlišná. Můžeme tedy jen spekulovat, zda bylo toto spojení opravdu tak výhodné, nebo ne. Na druhou stranu to bezesporu znamená významné posílení pozice na západoevropských trzích v segmentu luxusních značek a další růst prestiže Gorenje jako celku.

7.2.3 Divize SG a jejich postavení na regionálních trzích

SG byla k 31.12. 2008 rozdělena do tří divizí. V současné době je 90 % výroby SG určeno na export.

a) Divize domácích spotřebičů

Divize se v roce 2008 podílela na tržbách SG 79 %. Zajišťuje výrobu a prodej domácích spotřebičů vlastní výroby pod vlastní značkou, prodej domácích spotřebičů jiných výrobců a doplňkových programů zahrnující elektroniku, IT a malé domácí spotřebiče a výrobu a prodej mobilních topných spotřebičů.

Její součástí jsou mimo jiné tři základní programy pro výrobu velkých domácích spotřebičů²³:

- výroba vařičů a kuchyňských sporáků ve Velenje, dále v České republice, v Mariánském Údolí, kde sídlí dceřiná společnost Mora Moravia s. r. o.
- výroba chladniček a mrazáků ve Velenje a v dceřiné společnosti Gorenje AZD, d. o. o. v srbském Valjevu. Důvodem lokalizace výroby právě v Srbsku byla jednak levnější pracovní síla a zejména silná pozice na trhu v tomto regionu.
- výroba praček a sušiček ve Velenje

Největší nárůst prodeje však zaznamenal segment malých elektrospotřebičů jako jsou vysavače, kuchyňské mixery, mikrovlnné trouby a program doplňků pro výše zmíněné velké spotřebiče. Růst zaznamenala také zařízení pro ohřev vody a výroba klimatizací. Tyto výrobky produkují dceřiné firmy Gorenje Tiki a Gorenje AZD, d. o. o., které jsou součástí této divize. Nejlépe se dařilo těmto prodejem v Dánsku, Rumunsku, Slovinsku a na Ukrajině. K 30. 6. 2008 dosáhly tržby již 52,5 % předpokládané výše pro rok 2008 (Gorenje, 2008).

Do této divize spadá také výroba nástrojů pro vlastní výrobu domácích spotřebičů a výroba a opravy speciálních strojů vlastní výroby (Gorenje-Indop, d. d.).

b) Divize vybavení interiérů

Divize vybavení interiérů je nejmenší ze tří divizí, v roce 2008 se podílela na tržbách SG 4 %. Zabývá se dizajnem a výrobou částí interiérů, výrobou a prodejem vybavení kuchyní a koupelen, sanitárního vybavení a keramiky. Ve struktuře tržeb zůstává nejdůležitější program kuchyňského nábytku. V roce 2007 jeho podíl na tržbách divize činil 47 %. Výrobní kapacity jsou soustředěny ve Slovinsku ve Velenje a od roku 2008 také v Mariboru, kam byla výroba přesunuta z Rakouska, dále pak v ČR a na Ukrajině.

Na trzích západní Evropy došlo k rozšíření a restrukturalizaci distribuční sítě. Ve střední Evropě zůstala síť distributorů zachována. Největší růst zaznamenala divize na trzích ve východní Evropě, zejména v Rusku a na Ukrajině.

Od roku 2007 je patrná změna v obchodní strategii divize, kdy dochází k přesunu z nižší cenové třídy do střední.

²³ Většinu tržeb a dalších ukazatelů vytváří Gorenje, d. d., kterou se podrobněji zabývá kapitola 8. 3.

c) Divize ekologie, energetiky a služeb

Divize se v roce 2008 podílela na tržbách SG 17 %. Pod tuto divizi spadá ochrana životního prostředí, management energetiky a odpadové hospodářství, dále pak řízení obchodu a služeb, provoz restauračních a stravovacích služeb a správa nemovitostí.

Největšího růstu dosáhly v rámci této divize nové společnosti, které SG získala v roce 2007. Jde o společnosti Surovina a Kemis, se svými pobočkami ve Slovinsku, Chorvatsku, Srbsku a Bosně, které působí v oblasti ekologie a zpracování nebezpečných odpadů. V roce 2007 měly tyto společnosti 35% podíl na tržbách divize.

Úspěšně se rozvíjel také sektor energetiky, který se na tržbách divize podílel z 51 %. Nejvýznamnější postavení má Istrabenz Gorenje, ve které má skupina 49% vlastnický podíl.

V oblasti obchodu a služeb zaznamenala nejlepší výsledky společnost Gorenje GTI zabývající se mimo jiné prodejem traktorů českého výrobce Zetor a vysokozdvíhových vozíků.



Obrázek 20: Schéma organizační struktury SG

Zdroj: interní materiály Gorenje, d. d.

7.3 Gorenje gospodinjski aparati, d. d.

Mateřský podnik Gorenje je nejdůležitější a nejstarší součástí SG; zároveň tvoří nejvýznamnější část Divize domácích spotřebičů. Předmětem jeho podnikání je výroba, prodej a servis elektrických a neelektrických domácích spotřebičů, podle SKD je produkce zařazena do skupiny 27. 510 Výroba elektrických zařízení pro domácnost.

Produkce je lokalizována v průmyslové zóně Gorenje ve Velenje, kde kromě mateřského podniku sídlí i některé dceřiné společnosti²⁴.

²⁴ Seznam všech společností SG viz Přílohy

Výroba v podniku je organizována tak, že produkce jednotlivých druhů spotřebičů probíhá odděleně, ve vlastních provozech, které byly nově vybudovány nebo významně rekonstruovány v průběhu 90. let. Celkem se v podniku nacházejí tři základní provozy:

- a) výroba vařičů a kuchyňských sporáků
- b) výroba chladniček a mrazáků
- c) výroba praček a sušiček

7.3.1 Řídící orgány Gorenje

Řídícími orgány Gorenje jsou Správní rada a Dozorčí rada Gorenje, které navzájem sdílejí práva i povinnosti související s řízením podniku.

Správní rada má pravomoc řídit chod společnosti a přijímat rozhodnutí, nezávisle a bez omezení (Gorenje, 2008). Předseda a 5 členů Správní rady, zastupuje společnost v právním styku se třetími osobami. Členy Správní rady jmenuje Dozorčí rada Gorenje. Obchodní oblasti jsou rozděleny mezi členy usnesením Dozorčí rady společnosti. Všichni členové Správní rady byli zvoleni 18. 7. 2008 na období pěti let, tedy do roku 2013. Předsedou Správní rady je Franc Bobinac, MBA.

Dozorčí rada se skládá z deseti členů a je volena Valnou hromadou na dobu 4 let. Její složení je toto: pět členů tvoří zástupci vlastníků kapitálu a pět zástupci zaměstnanců. Současná Dozorčí rada byla zvolena pro období od 18. 7. 2008 do roku 2010. Dozorčí rada se schází sedmkrát do roka a každoročně podává akcionářům výroční zprávu. Předsedou Dozorčí rady je dr. Jože Zagožen.

Valná hromada na své schůzi rozhoduje o personálních otázkách, zvláště důležité jsou otázky dalšího investování. Schází se na pravidelných setkáních jednou za rok.

7.3.2 Vlastnická struktura Gorenje

Vlastnická struktura Gorenje, jak je u takovýchto subjektů zvykem, je poměrně složitá. Mezi akcionáře je rozděleno více než 14 mil. akcií. K 31. 12. 2008 mělo Gorenje 21 359 akcionářů, z nichž 10 nejvýznamnějších vlastní 58,3 % akcií, avšak žádný akcionář nemá nadpoloviční podíl. Nejvýznamnějším akcionářem je Penzijní fond, tedy stát a nejvýznamnějším privátním akcionářem je skupina Home Products

Europe, která vlastní 7,6 % akcií. Podíl současných a bývalých zaměstnanců byl v roce 2008 6,2 %, což byl např. proti roku 2003 pokles o 4 %. Dá se předpokládat, že tento trend bude pokračovat i nadále. Zajímavé je sledovat vývoj podílu vlastních akcií, který mezi lety 2005 až 2007 vzrostl až na 9,7 %, avšak v roce 2008 se snížil na 0,9 %. Gorenje jimi částečně pokrylo částku, kterou zaplatilo za převzetí společnosti ATAG Europe. (Gorenje, 2008)

Tab. 12: 10 nejvýznamnějších akcionářů v roce 2008

akcionáři	počet ks akcií	podíl v %
Penzijní fond	3 534 615	26,0
HOME PRODUCTS EUROPE, B. V.	1 070 000	7,6
INGOR, d. o. o., & co. k. d.	782 056	5,6
KD GALILEO, Investiční fond	564 984	4,8
RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG	523 199	3,7
PROBANKA d. d.	412 276	2,9
EECF, AG	406 727	2,9
KD ID, Zaměstnanecký fond	333 957	2,4
KD RASTKO, Dělnický vzájemný fond	232 593	1,7
celkem 10 nejvýznamnějších vlastníků	8 177 020	58,3
ostatní	5 852 980	41,7
CELKEM	14 030 000	100,0

Zdroj: interní materiály Gorenje, d. d.

Z Tab. 13 je patrné, že vlastnická struktura se od roku 2003 výrazně nemění. Nejvýznamnější změnou bylo zrušení státního Restitučního fondu.

Tab. 13: Vývoj vlastnické struktury mezi lety 2003 a 2008

skupina akcionářů	podíl v %					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Penzijní fond	18,9	18,4	22,2	26,1	26,1	26,0
Restituční fond	15,3	15,3	7,7	X	X	X
finanční investoři	33,1	33,9	36,2	38,4	40,9	48,2
zaměstnanci a bývalí zaměstnanci	10,2	8,6	8,0	7,4	8,0	6,2
fyzické osoby	20,3	21,8	20,0	18,4	16,6	18,7
vlastní akcie	2,2	2,1	5,9	9,7	8,4	0,9
CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Zdroj: interní materiály Gorenje, d. d.

7.3.4 Hospodářské výsledky Gorenje

Podnik Gorenje dosáhl v roce 2008 tržeb v hodnotě 764,1 mil. €, což znamenalo pokles o 8,1 % oproti tržbám v roce 2007, které činily 831,2 mil. €. EBITDA dosáhl hodnoty 49,7 mil. €, což je snížení o 8,4 %. O 8,5 % se snížil i čistý zisk, který dosáhl

hodnoty 11,9 mil €. Pokles zaznamenala i hodnota akcií. K 31. 12. 2008 byla hodnota jedné akcie 10,51 €, což je cena o 75 % než na konci roku 2007. (Gorenje, 2009)

Tento pokles byl způsoben slabšími obchodními aktivitami a snížením objemu prodeje. Důvodem byl nástup hospodářské krize v Evropě a USA v druhé polovině roku 2008, která snížila poptávku na celém trhu a poklesu tržeb se tak nevyhnula ani konkurence. Druhým důvodem relativně nepříznivého hospodářského výsledku ve srovnání s rokem 2007 byla skutečnost, že právě rok 2007 byl pro SG i Gorenje z pohledu tržeb nejúspěšnějším rokem v dosavadní historii podniku.

7.3.5 Postavení Gorenje na domácím a zahraničním trhu

Společnost Gorenje již si za téměř 60 let své existence vydobyla pevné místo jak na domácím, tak na zahraničním trhu. Na domácím, tehdy ještě jugoslávském trhu získala dominantní postavení již na počátku 60.let. Do tohoto období sahají i první pokusy o proniknutí na zahraniční trh. Dnes patří Gorenje mezi šest nejúspěšnějších výrobců domácích spotřebičů v Evropě.

V současné době se pod značkou Gorenje prodává 80 % celkové produkce; ta dosáhla v roce 2008 3,5 mil. ks.²⁵ Cena obchodní značky Gorenje byla v roce 2008 odhadnuta na 445 mil. € a je tak nejdražší slovinskou značkou, v Evropě jí patří 331. místo. V současné době je 95,4 % výroby určeno na export. Společnost má zastoupení na všech kontinentech, celkem v 70 zemích světa. Na domácím trhu má Gorenje tradiční silné zastoupení. Pro slovinský trh je určeno 4,6 % produkce, což představuje 129 914 ks. (Gorenje, 2008)

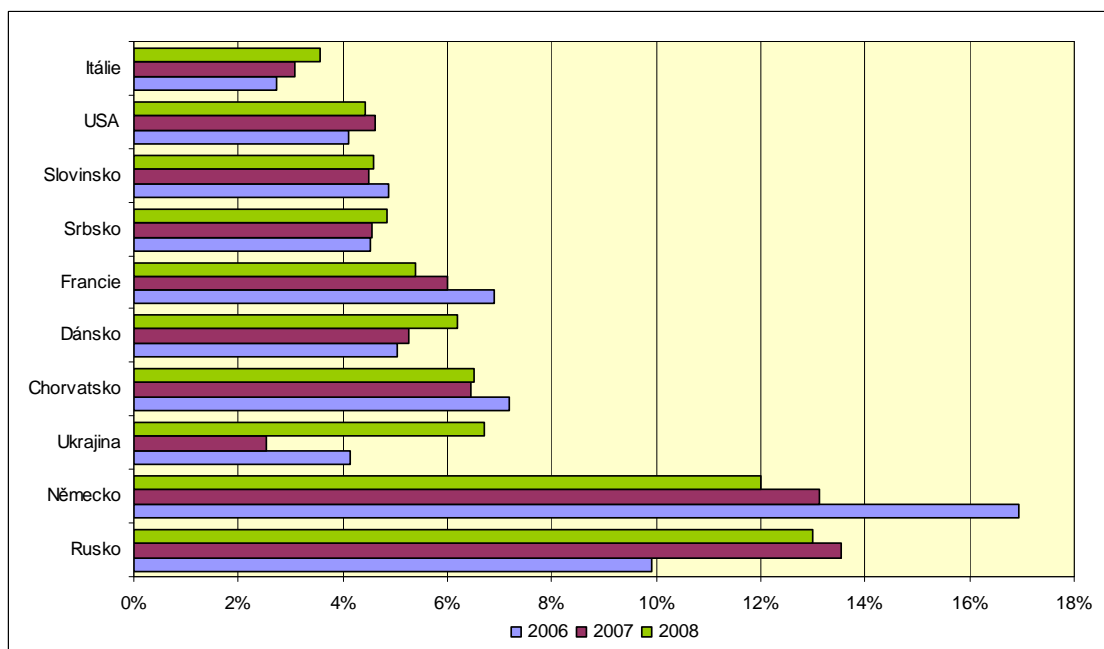
Nejdůležitějším výrobním artiklem jsou kuchyňské sporáky. V první polovině roku 2008 zaznamenal jejich prodej nárůst 5,1 %. Výrazných úspěchů dosáhla SG na českém trhu se značkou Mora, která je tradičním domácím výrobcem.

Program chladicích a mrazicích zařízení stejně jako program praček a sušiček zaznamenaly v první polovině roku 2008 mírný pokles objemu prodeje. To bylo způsobeno omezením produkce spotřebičů nižších cenových tříd a zaměřením na luxusnější řady spotřebičů. Tato strategie se odrazila ve zvýšení zisku.

Pro udržení růstu bylo na trh uvedeno několik nových nebo inovovaných modelů, a to ve všech uvedených kategoriích. Velice významná je v tomto směru spolupráce s desingorskými firmami jako jsou Pininfarina a Swarovski a to v segment

²⁵ Produkce závodu Gorenje Velenje a závodů v Srbsku a ČR dohromady.

luxusních výrobků, které byly později prezentovány nejen řadou *Gorenje Pininfarina I a II*, ale i *Gorenje Swarovski* a *Gorenje Ora Īto*. Pozornost je také věnována implementaci informačních technologií do domácích spotřebičů, když v nedávné době představilo Gorenje novou řadou kombinovaných chladniček *Gorenje Made For iPod*.



Obr. 21: Podíl exportně nejdůležitějších zemí na celkovém vývozu Gorenje mezi lety 2006 a 2008 (pořadí podle roku 2008)

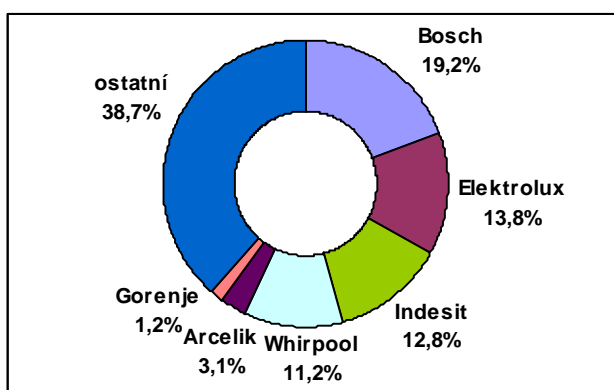
Zdroj: interní materiály Gorenje d. d.

a) Postavení na trzích v Evropě

Nejdůležitějším odbytištěm výrobků je západoevropský trh, na němž má Gorenje již třetí rok stálý podíl 1,2 %. Do zemí EU 27 putovalo v roce 2008 55,2 % z celkové produkce, což bylo o 4,5 % méně než v předcházejícím roce. Pokles podílu exportu na trh EU 27 je však dlouhodobým jevem. Ještě v roce 2004 tvořil export na trhy dnešní EU 27 65,8 % produkce. Je však nutné podotknout, že hlavní příčinou není pokles poptávky na těchto trzích, a při pohledu na počet prodaných kusů můžeme pozorovat, že počet prodaných kusů mírně roste. Příčinou je zvyšující se produkce, která nachází odbyt zejména na trzích východní Evropy a nečlenských států EU. Proto relativní podíl EU 27 klesá.

V západoevropských zemích patří Gorenje mezi šest nejvýznamnějších výrobců. Nejsilnější postavení na trhu má německý BOSCH s podílem 19,2 % trhu, následovaný firmami Elektrolux (13,8 %) a Indesit (12,8 %). Gorenje neprodává na těchto trzích výrobky pouze pod vlastní značkou, ale i pod značkami Sidex, Köerting, Mora a také

pod značkami ATAG, Pelgrim a ETNA. Nejvýznamnějším národním trhem v tomto regionu je Německo. Až do roku 2007 byl tento trh pro Gorenje nejvýznamnějším, v roce 2008 ho však o pomyslné prvenství připravilo Rusko a dnes představuje druhý nejvýznamnější trh. V roce 2008 tam směřovalo 12 % celkové produkce, což odpovídá 424 050 ks spotřebičů. Oproti roku 2004 je to však značný pokles; v tomto roce dodalo Gorenje na německý trh rekordních 698 799 ks spotřebičů. Tento trend se snaží Gorenje zvrátit vývojem nových luxusních modelových řad jako jsou např. Ora-Īto, Pininfarina II a reklamní kampaní založenou na přímém kontaktu se zákazníkem. Na celkovém trhu



má Gorenje 4% podíl, z toho 50 % prodeje tvoří zboží prodávané pod značkou Gorenje. Další značkou, kterou je Gorenje zastoupeno na německém trhu je Körting. (Gorenje, 2008)

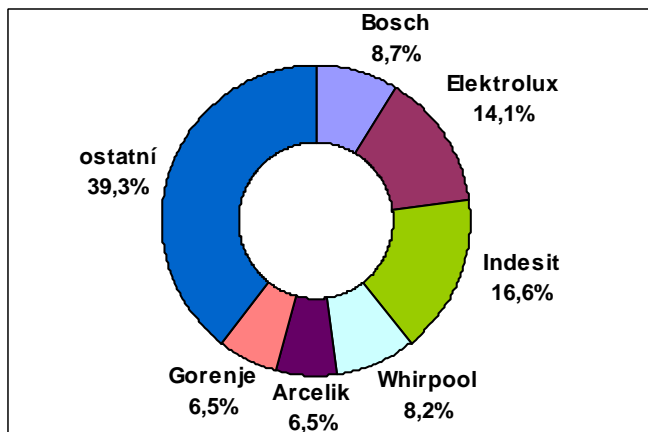
Obr. 22: Postavení Gorenje na západoevropském trhu v roce 2008

Zdroj: interní materiály Gorenje d. d.

Mezi nejrychleji rostoucí trhy patřily zejména v roce 2007 trhy ve střední Evropě, hlavně v ČR, kde má tradičně silné zastoupení již zmíněná značka Mora, dále pak na Slovensku a v Polsku. V těchto zemích vzrostly tržby o více než 10 %. V Rakousku se podařilo vybudovat vlastní maloobchodní síť. Významná je pozice firmy ve Skandinávii, zejména pak v Dánsku, kde má Gorenje 10% podíl na trhu a směřuje tam 6,2 % produkce. Na francouzském trhu je společnost zastoupena značkami Gorenje a Sidex, odbyt na tento trh tvoří 5,4 % celkové produkce. V roce 2007 zde zaznamenaly růst prodeje zejména luxusnější modely z vyšších cenových kategorií. Zajímavá je pozice společnosti v zemích Beneluxu. Pro posílení postavení na těchto trzích došlo v roce 2008 k převzetí nizozemského výrobce domácích spotřebičů ATAG Europe BV. Právě ATAG má velice silné postavení na domácím trhu, kde jeho podíl dosahuje téměř 30 % a také v Belgii (10 % trhu). (Gorenje, 2008)

Ve východní Evropě má Gorenje 6,5% podíl na trhu. Největší podíl v tomto regionu však má Indesit s 16,6 %, následovaný Elektroluxem (14,1 %) a firmou Bosch

(8,7 %). Nejsilnější jsou pozice na ruském trhu²⁶, kam směřuje 13,5 % produkce; stal se tak nejvýznamnějším trhem podle počtu prodaných kusů v roce 2008. Gorenje dokázalo na ruském trhu prodat 300 250 ks spotřebičů. To představuje výrazné posílení pozice na tomto trhu. Ještě v roce 2006 směřovalo na ruský trh necelých 10 % produkce a v roce 2004 pouze 3,9 % produkce. (Gorenje, 2008) Toto výrazné posílení v několika posledních letech má za cíl zlepšení postavení značky v celém regionu.



V zemích jihovýchodní Evropy (značnou část tohoto trhu tvoří trh zemí bývalé Jugoslávie) je Gorenje vedoucí značkou. Spotřebitelé ji znají a značka tu má vynikající pověst. Na některých trzích tohoto regionu má více než 50% podíl na trhu.

Obr. 23: Postavení Gorenje na východoevropském trhu v roce 2008
Zdroj: interní materiály Gorenje d. d.

b) Postavení na trzích ostatních zemí

Přestože hlavním odbytištěm podniku je evropský trh, má Gorenje zastoupení i v některých zámořských a Asijských zemích a v Africe. Z těchto trhů má největší význam USA, kam v roce 2008 směřovalo 4,4 % produkce, přesto je podíl na trhu zanedbatelný. Do ostatních zemí v těchto regionech směřuje méně než 1 % produkce. Nejvýznamnějším trhem v Asii je Irán s 0,7 % podílu na exportu. (Gorenje, 2008)

7.3.6 Organizace výroby v Gorenje

Z důvodu minimalizace nákladů je v podniku zavedeno řízení typu Just in time (JIT), což je přístup k výrobě, který podniku umožňuje vyrábět výrobky v určeném množství a určeném čase dle požadavků zákazníka. Na tento princip řízení přešla společnost v 90. letech při procesu transformace podniku.

²⁶ Rusko bylo i s jeho asijskou částí zahrnuto do Evropy, protože většina prodeje je uskutečňována v jeho evropské části.

Box 2: Základní koncepce JIT

- vyrábět jen to, co je potřebné a tak efektivně, jak je to jen možné
- zamezit plýtvání prostředků, času, kapacit a dalších ztrát
- důraz na kvalitu výrobků
- plánování a výroba na objednávku
- motivace pracovníků
- udržování dlouhodobé strategické linie

Just in time je tedy strategie, která napomáhá zlepšit návratnost investic tím, že redukuje nadbytečné zásoby. Tím jsou snižovány i náklady, které jsou s držetím zásob spojené.

Zdroj: WIKIPEDIA: Just in time. 2009. <[http://en.wikipedia.org/wiki/Just-in-time_\(business\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Just-in-time_(business))>

Montážní linky pracují na třisměnný provoz. Výrobní proces je do značné míry automatizován a částečně robotizován. Přesto u náročných prací jako např. kompletace výrobků nebo kontrola jakosti je stále nezbytná lidská pracovní síla. Spotřebiče se kompletují jednak z dílů pocházející z produkce firem vlastněné SG, a také od cca. 40 externích subdodavatelů²⁷, převážně ze zemí západní a střední Evropy, zejména z Itálie (sklokeramické desky), Španělska (topná tělesa), Německa (válcovaný plech) a Slovenska (kompresory), ale i z USA (kompresory). Využití spolupráce s převážně evropskými subdodavateli má kromě kvalitního zpracování komponentů také výhodu v kratších dodacích lhůtách, což zefektivňuje plánování. Kromě provozu ve Velenje se na výrobě komponentů podílejí závody v Rogatci, Šostanji a Bistrici ob Sotli. V zahraničí je to provoz v srbském Valjevu, kde byl v roce 2006 otevřen nový závod na výrobu chladniček a mrazících boxů, a závod na ohřívače vody a klimatizace ve Stare Pazove.

Po zkompletování a zabalení je výrobek přemístěn do centrálního skladu podniku. Jde o nejnovější plně automatizovanou budovu, kde jsou výrobky rozříděny podle toho, o jaký druh spotřebiče se jedná a připraveny k expedici. Je zde vybudován terminál pro nakládku zboží, a to jak pro přepravu po železnici, tak pro nákladní kamionovou dopravu. Nejvyužívanějším způsobem přepravy zboží k zákazníkům je kamionová doprava, která tvoří 69 % objemu přepravy zboží, následuje železniční doprava s 28% podílem. Vlečka je napojena na jednokolejnou železnici Velenje – Celje. Nejmenší podíl má námořní doprava, která se na objemu přepravy podílí asi 3 %. Tento způsob dopravy je využíván téměř výhradně pro dodávky do zámoří, zejména do USA, na Dálný Východ a do Austrálie. Pro nakládku zboží je využíván přístav Koper,

²⁷ Konkrétní informace týkající se subdodavatelů Gorenje odmítlo poskytnout.

vzdálený přibližně 200 km. Doprava zboží do Koperu je realizována především po železnici.

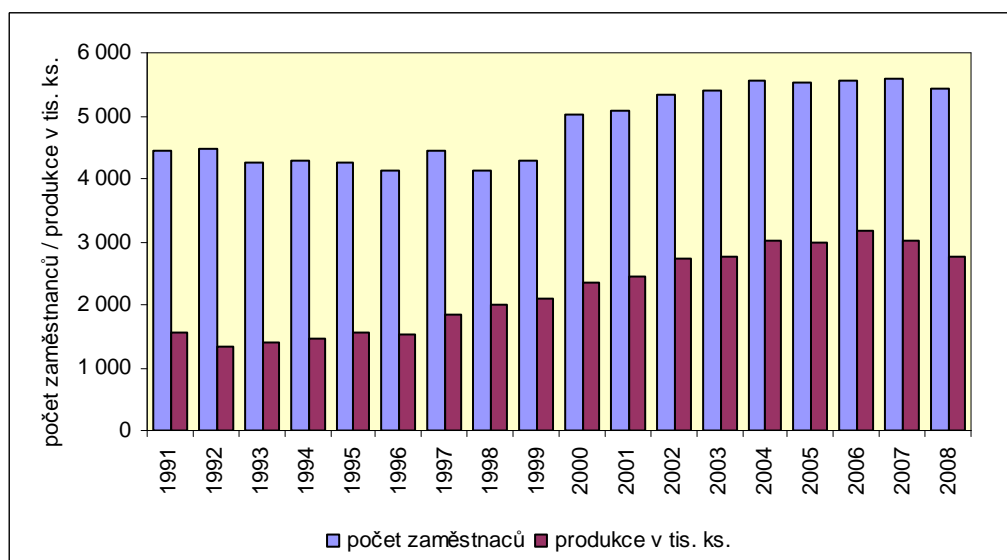
7.3.7 Gorenje a lidské zdroje

V průběhu své existence vytvořilo Gorenje efektivní politiku řízení lidských zdrojů, která byla vypracována na základě vlastních potřeb a zkušeností.

Gorenje je nejvýznamnějším zaměstnavatelem v regionu. Kolem 70 % zaměstnanců podniku žije trvale ve Velenje a přibližně 30 % zaměstnanců do Velenje dojíždí. K 31. 12. 2008 měl podnik 5 421 zaměstnanců (tvořily 48,2 % zaměstnanců SG), což je přibližně o 160 méně než v roce 2007. I přes tento mírný pokles je počet zaměstnanců vyšší než byl po celá 90. léta, tedy v době, kdy podnik procházel transformačními procesy. V té době se počty zaměstnanců pohybovaly kolem 4 až 4,5 tis. Obrat nastal po roce 2000, od té doby počet zaměstnanců opět rostl. (Gorenje, 2008)

Průměrná mzda zaměstnanců podniku se v první pol. roku 2008 pohybovala kolem 1 225 €, což je o 5,6 % více než průměrná mzda ve Slovinsku²⁸. (Gorenje, 2008)

Běžná pracovní doba je 8 hodin denně, 5 dní v týdnu. I toto odvětví však zasáhla ekonomická krize, která vedla ke snížení poptávky na trzích a tím pádem k poklesu výroby. V důsledku toho byl pracovní týden v březnu 2009 zkrácen na 4 pracovní dny. O výraznějším propouštění se však v té době neuvažovalo.



Obr. 24: Vývoj počtu zaměstnanců a produkce v tis. ks podniku Gorenje, Velenje v letech 1991 až 2008

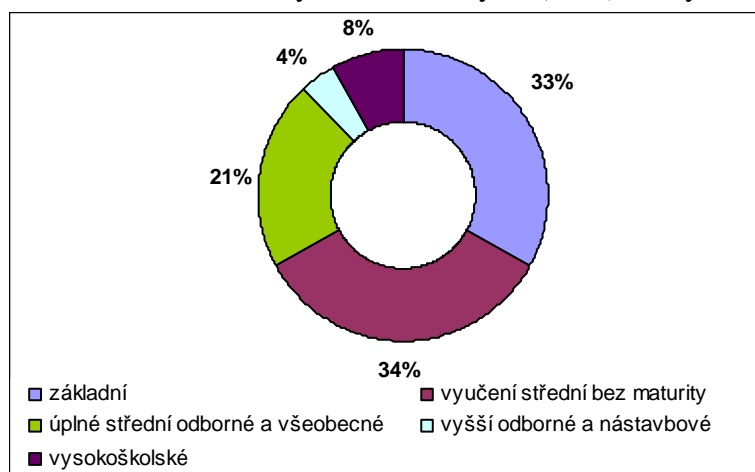
Zdroj: interní materiály Gorenje, d. d.

²⁸ V období leden – březen 2008.

Odborná příprava a profesní růst zaměstnanců byly vždy jednou z hlavních priorit ve strategii podniku. V roce 2007 se různých školení a jiných forem odborné přípravy a vzdělávání zaměstnanců zúčastnilo jen v podniku Gorenje 4 850 pracovníků, což představuje 87 % zaměstnanců podniku. Průměrná délka kurzů byla 20 hodin. Gorenje si také vychovává své „vlastní“ manažery, kterým zajišťuje postgraduální studia zejména v ekonomických a manažerských studijních programech na univerzitách ve Slovinsku i v zahraničí. V roce 2007 se takovouto formou vzdělávalo 26 zaměstnanců. Pozornost je věnována i talentovaným studentům vysokých škol, kterým Gorenje v témže roce udělilo 126 stipendií. (Gorenje, 2008)

Pokud se podíváme na zaměstnance Gorenje z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání, vidíme, že nejrozšířenější skupinou jsou vyučení bez maturity, a to s 34% podílem. Následují skupiny se základním vzděláním (33 %) a s úplným středním odborným nebo všeobecným vzděláním (21 %). Zejména první dvě skupiny jsou ve většině případů zaměstnání na různých pozicích přímo u výrobních linek.

Pracovníci s vyšším odborným (4 %) a vysokoškolským vzděláním (8 %) zastávají funkce ve vývoji a v řízení provozů a ve vysokých manažerských funkcích. (Gorenje, 2008)



zastávají funkce ve vývoji a v řízení provozů a ve vysokých manažerských funkcích. (Gorenje, 2008)

Obr. 25: Vzdělanostní struktura zaměstnanců podniku Gorenje, Velenje v roce 2007

Zdroj: interní materiály Gorenje d. d.

Kromě těchto aktivit se pozornost věnuje také kulturnímu a sportovnímu vyžití zaměstnanců. Děje se tak formou pořádání podnikových akcí a podporou místních i regionálních sportovních klubů. Na celostátní úrovni podporuje např. národní tým alpského lyžování. Vydává také podnikový týdeník „Črno na belom“ a revue „Pika na G“.

7.4 Plán dalšího rozvoje Gorenje a SG

V budoucnu chce Gorenje i celá SG dosahovat kladných hospodářských výsledků. Základním předpokladem tohoto růstu je produkce vysoce kvalitních výrobků a rozvoj obchodní sítě nejen ve Slovinsku, ale především na zahraničních trzích.

Otázkou však zůstává, jak se těchto plánů dotkne současná ekonomická krize. Došlo již k určité korekci těchto plánů na rok 2009, a to jak na úrovni závodu ve Velenje, tak na úrovni celé SG a jejich realizace se bude odvíjet především od situace na exportních trzích. V současnosti se počítá s poklesem produkce oproti předešlému roku o 9,1 %. V závodu ve Velenje, se již na začátku roku počítalo s dalším poklesem výroby oproti roku 2008, a to na 2,5 mil. ks. Se snižováním produkce se počítá také v závodech v zahraničí. V srbském Valjevu je letos plánováno vyrobit 390 tis. ks a v závodě Mora Moravia v ČR 380 tis. ks spotřebičů.

Jak dlouho budou tyto propady pokračovat, nelze v dnešní době objektivně posoudit. Vše se bude odvíjet od situace na trzích a celkové ekonomické situace ve světě.

8 Perspektivy vývoje ekonomiky a velkých podniků ve Slovinsku

Slovinsko je vyspělým evropským státem s rozvinutou ekonomikou. Z ekonomického hlediska bude zejména v tomto roce důležité zabránit pomocí protikrizových opatření²⁹ dalšímu poklesu HDP, jehož růst se již dostal do záporných čísel. Protože je však slovinská ekonomika silně závislá na exportu, bude se její vývoj do značné míry odvíjet od situace ve světě, především pak na evropských trzích.

V předcházejících kapitolách byla popsána role státu ve slovinských podnicích. Právě v současné době se ukazuje, že při probíhající světové krizi je účast státu pro zahraniční investory zejména ve velkých podnicích jakousi zárukou relativní stability. Obecně platí, že stát má větší zájem o zachování výroby, než soukromé společnosti a je ochoten více investovat i v době krize, snaží se také o zachování pracovních míst, (viz již zmíněné spolufinancování zkrácené pracovní doby). Pokud tyto stimuly, které podnikům v současné době vláda nabízí, budou využity efektivně, vyjdou z této krize posíleny a připraveny pro další růst.

Lze předpokládat, že v oblasti velkých podniků bude kromě dalšího růstu v síťových odvětvích i přes současnou ekonomickou krizi pokračovat růst ve stavebnictví. V současné době probíhá intenzivní výstavba zejména dálniční infrastruktury, velký význam je věnován výstavbě nových průmyslových zón v jádrových i dosud periferních oblastech, které ovšem mají pro tuto výstavbu potenciál. Jedná se především o již dokončenou zónu Tezno v Mariboru, která je největší průmyslovou zónou ve Slovinsku s rozlohou 108 ha a je zde více než 160 společností, které zaměstnávají téměř 3 500 lidí (IBIZT, 2008). Ve výstavbě jsou průmyslové a obchodní zóny v Koperu, který v současnosti zažívá stavební boom, plánována je výstavba několika průmyslových zón ve Velenje, jako základ pro posílení pozice tohoto města jako regionálního centra.

Velký význam se přikládá zavádění inovací a moderních technologií do výrobních procesů a rozvoji lidských zdrojů. Typickým příkladem je projekt technopolis v Celje. Cílem projektu je urychlit strukturální změny v hospodářství savinjského regionu a zvýšit tak jeho konkurenceschopnost. Dokončení tohoto projektu

²⁹ Stát se například podílí na spolufinancování zkrácení pracovní doby, oživením úvěrové činnosti reálného sektoru, na podpoře vývozu, atd.

je plánováno na rok 2014. Do té doby by mělo technopolis vytvořit 3000 pracovních míst a přitáhnout nebo pomoci vytvořit více než 490 společností z drtivé většiny působících v hi-tech odvětvích. (Technopolis Invest, 2008)

Základním cílem dalšího vývoje slovinské ekonomiky ve střednědobém horizontu bude tedy pokračující integrace do evropských struktur, zejména v EU, ale i do jiných organizací, např. v současné době je vedeno jednání o přistoupení Slovinska k OECD. V následujících deseti letech chce Slovinsko dosáhnout průměrné výše hospodářské úrovně EU 27 a tím vytvořit možnosti, které by zvýšily sociální jistoty, pomohly dosáhnout rychlejšího hospodářské vývoje a zajistily trvalý rozvoj. (Lorber, 2008: 204)

8.1 SWOT analýza

Tab. 14: SWOT analýza velkých podniků

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • lépe překonávají krátko a střednědobé krize většinou lokalizace v blízkosti městských aglomerací • vlastnická účast státu • dobře propracované motivační programy pro zaměstnance a manažery • váží na sebe jiné, převážně menší společnosti s různých odvětví a nepřímo vytváří pracovní místa v regionu • výhodná geografická poloha mezi trhy Z a JV Evropy • větší jistota ochrany investic ze strany státu • v posledních několika letech velké investice do ekologizace výroby 	<ul style="list-style-type: none"> • méně flexibilní než menší podniky • potřeba vyrábět ve velkých sériích • hůře reagují na změny poptávky na trhu • zejména v minulosti regulační opatření ze strany státu ztěžující vstup zahraničním investorům • negativní vliv na krajinný ráz • po zániku rozsáhlé brownfields • velká závislost regionu na podniku, často prakticky jediný významný zaměstnavatel v regionu • silně exportně zaměřeny na zahraniční trhy³⁰, na které v současnosti dopadá ekonomická krize
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • další expanze na zahraniční trhy • rozšiřování výroby doma i v zahraničí • příchod silných zahraničních investorů • modernizace a zavádění inovací do výroby • zvyšování zaměstnanosti • nositelé rozvoje v periferních oblastech • nepřímý vliv na rozvoj ostatních odvětví (prostřednictvím subdodavatelů) v regionech • spolupráce s ostatními, zejména zahraničními partnery i z jiných odvětví (příklad Gorenje a spolupráce s firmami Pininfarina nebo Swarovski) 	<ul style="list-style-type: none"> • ztráta poptávky po zboží z jejich produkce • konkurence levného zboží ze zahraničí • světová ekonomická krize • při útlumu výroby a propouštění nepříznivý vliv na region a nezaměstnanost • přesouvání výroby do zahraničí za levnější pracovní silou • nepříznivá ek. situace na zahraničních trzích

³⁰ Za normálních podmínek (v období růstu) se samozřejmě jedná o silnou stránku. Právě díky orientaci na Západní trhy překonaly slovinské podniky krizy v 90. letech po rozpadu Jugoslávie.

Velké podniky tedy perspektivu ve Slovinsku mají a i v budoucnu budou tvořit páteř slovinského hospodářství. Je pravděpodobné, že jejich význam v téměř všech sektorech hospodářství dále poroste. V blízké budoucnosti bude tedy záležet na tom, jak dokáží překonat probíhající světovou krizi a v jaké kondici z ní vyjdou.

9 Závěr

Slovinsko je vyspělou středoevropskou zemí se složitým historickým vývojem také státem s rozvinutou ekonomikou, která má za sebou 18 let úspěšného samostatného vývoje. Podařilo se mu překonat obtíže spojené s rozpadem Jugoslávie, zavést sociálně-tržní systém a restrukturalizovat hospodářství. Slovinský transformační proces se ubíral vlastní cestou. I po privatizaci zůstává stát významným spoluvlastníkem v mnoha podnicích, některé jsou státem vlastněny zcela. Do privatizačního procesu byli aktivně zapojeni i zaměstnanci. Byl vytvořen institut zaměstnaneckých akcií, který vychází z tradiční účasti zaměstnanců na řízení podniků v dobách samosprávného socialismu v Jugoslávii. I dnes se zaměstnanecké akcie ukazují jako velmi vhodný motivační prvek.

Slovinsku se také úspěšně integrovalo do evropských struktur a nezůstalo v jakési „evropské izolaci“ jako ostatní ex-jugoslávské republiky. V roce 2004 spolu s ČR a dalšími zeměmi vstoupilo do EU a na počátku roku 2007 vstoupilo do eurozóny. Tímto se otevřely nové možnosti pro expanzi slovinských společností do zahraničí.

Protože Slovinsko patří k menším evropským zemím, je jeho ekonomika silně orientovaná na zahraniční trhy. Zejména velké podniky zpracovatelského průmyslu jako např. Gorenje nebo Krka jsou díky svým výrobkům známy nejen v Evropě, ale i jinde ve světě. Prorazit se podařilo i menším společnostem se specializovanou výrobou, která ve svém odvětví patří ke světové špičce. Příkladem může být společnost Elan, známá výrobou sportovního náčiní.

Slovinsko má do budoucna potenciál k dalšímu růstu. Vzhledem ke své výhodné dopravní a geografické poloze mezi vyspělou západní Evropou a jihovýchodní Evropou, která má potenciál pro další rozvoj, se otevírají možnosti k expanzi slovinských podniků do zahraničí. Po dobudování a zkapacitnění dopravní sítě se také stane významnou spojnicí mezi oběma regiony.

10 Shrnutí

Socioekonomická transformace probíhala ve Slovinsku od 90. let 20. stol.. V průběhu tohoto období se zde vyvinul poměrně dobře fungující tržní systém. Typickým znakem transformace byl specifický privatizační model, kdy si stát v podnicích ponechal určitý podíl.

Mezi hlavní cíle po roce 1991 patřilo co nejrychlejší dosažení životního standardu obvyklého v zemích EU. Slovinské ekonomice se podařilo překonat krizi z počátku 90. let a od té doby ekonomika nepřetržitě rostla až do roku 2008. I přes úspěšný celkový vývoj jsou ve Slovinsku poměrně výrazné regionální disparity. Nejsilnější je region Střední Slovinsko, v němž se nachází nejdůležitější ekonomické centrum – Lublaň.

Slovinsko se úspěšně začlenilo do evropských struktur. V roce 2004 společně s Českou republikou a dalšími zeměmi vstoupilo do EU a v roce 2007 do Eurozóny. Protože se jedná o silně proexportně zaměřenou ekonomiku, právě přijetí Eura otevřelo nové možnosti pro expanzi slovinských společností do zahraničí.

Slovinsko má potenciál pro další rozvoj, a to především vzhledem ke své výhodné geografické a dopravní poloze, což skýtá příležitost pro další expanzi slovinských firem.

Klíčová slova: Slovinsko, socio-ekonomická transformace, velké podniky, Gorenje, případová studie.

Summary

Stage socio-economic transformation took place in the 1990's of the 20th century. During this process there has been developed a relatively well-functioning social-market system. A typical feature of the transformation was a specific type of privatization, in which maintained the state in enterprises a share.

In the transition period Slovenia was gradually catching up with the EU average of standard of living. The Slovenian economy managed to overcome the crisis of the early 1990's and since the economy to grow continuously until 2008. Despite the successful overall development in Slovenia is quite significant regional disparities. The Strongest is the Central Slovenia region, in which is situated the most important centrum – Ljubljana.

Slovenia has also successfully integrated into European structures. In 2004, together with the Czech Republic and other countries, joined Slovenia the EU and in 2007 joined it the Eurozone. This opened up new opportunities for expansion of Slovenian companies abroad. Because it is one of the smaller European countries, its economy is heavily oriented to foreign markets.

Slovenia has the potential for further growth. Due to its advantage transportation and geographic position for expansion of Slovenian companies in this region.

Key words: Slovenia, socio-economic transformation, big companies, Gorenje, the case study.

Seznam použité literatury

BANK OF SLOVENIA: *DIRECT INVESTMENT 2007*. Lublaň : Bank of Slovenia, 2008. 100 s. ISBN 1408-3264.

BRLOŽNIK, J. a kol.: *Slovenian Economic Mirror 2008, No. 2*. Lublaň: IMAD, 2009. 54 s. ISSN 1318-3826.

CABADA, L.: *Politický systém Slovinska*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2005. 271 s. ISBN 80-86429-37-7.

CABADA, L.: *Republika Slovinsko: Příklad úspěšné transformace*. Brno, 2004. 174 s. Fakulta sociálních studií MU Brno. Vedoucí habilitační práce doc. Lenka Říchová.

DOMADENIK, P.: *Enterprise Restructuring in the First Decade of Independence*. In MRAK, M., et al.: *Slovenia: from Yugoslavia to the European Union*. Washington, DC: The World Bank, 2004. s. 244 – 262. ISBN 0-8213-3718-2.

GORENJE: Interní materiály Gorenje, d. d. 2009.

GRANDA, S.: *Slovenia: An Historical Overview*. Ljublanja: Government Communication Office, 2008. 271 s. ISBN 978-961-6435-47-5.

HAGGARD, S., WEBB, S.B.: What do we know about the political economy of economic policy reform?. In WORLD BANK: *World Bank Research Observer 8*. Washington DC: The World Bank, 1993. s. 143 – 168.

INSTITUTE OF THE BUSINESS INDUSTRIAL ZONE TEZNO: *Tezno Zone*. 2008.

INTERNATIONAL MONETARY FUND: *2008 World Economic Outlook: a survey by the staff of the International Monetary*. Washington DC: IMF, 2008. 301 s. ISBN 978-1-58906-758-5.

KLADNIK, D.: *Industry, developmental aspects of industrialization*. In OROŽEN ADAMIČ, M.; et al. *Slovenia: a geographical overview*. Ljubljana: Association of the Geographical Societies of Slovenia, 2004. s. 121 – 126. ISBN 961-6500-49-X.

LORBER, L.: *Slowenies Weg von einer Agrargesellschaft zum postindustriellen Staat*. In ALBRECHT, V., et al.: *Slowenien: Transformationen und kleinraumige Vielfalt*. Maribor: Dravska Tiskarna Maribor, 2008. s. 187 – 206. ISBN 973-3-92.

SIMONETI, M., et al.: *Privatization, Restructuring, and Corporate Governance of the Enterprise Sector*. In MRAK, M., et al.: *Slovenia: from Yugoslavia to the European Union*. Washington, DC: The World Bank, 2004. s. 224 – 244. ISBN 0-8213-3718-2.

PELIKÁN, J; TEJCHMAN, M: *Dějiny Jugoslávie: 1918 - 1991*. Praha: Karolinum, 1996. 91 s. ISBN 80-7066-939-X.

PERKO, D.; OROŽEN ADAMIČ, M.: Slovenija – pokrajine in ljudje. Lublaň: Založba mladinska knjiga, 1998 736 s. ISBN 86-11-15033-3.

PIRJEVEC, J.: *JUGOSLÁVIE 1918 – 1992: Vznik, vývoj a rozpad Karadjodjevićovi a Titovi Jugoslávie*. Praha: ARGO, 2000. 357 s. ISBN 80-7203-277-1.

ROJC, E.: *Gorenje v ogledalu petih desetletij. Monografija ob 50. letnici Gorenja*. Celje: Dikplast, 2000. 183 s.

STANIČ, J.; et al.: *Milestones on Our Path, Gorenje, Velenje*. Kranj: Gorenjski tisk, 2000. 88 s.

THE WORLD BANK: *Slovenia: economic transformation and EU accession*. Washington : The World Bank, 1999. 2. sv. (19, 147 s.). A World Bank Country Study. ISBN 0821344498.

TOUŠEK, V. a kol.: *Ekonomická a sociální geografie*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2008. 411 s. ISBN 978-80-7380-114-4.

VRIŠER, I.: *Industrializacija*. In GAMS, I., et al: *Geografija Slovenije*. Lublaň: Slovenska Matica v Ljubljani, 1998. s. 401 – 427 ISBN 961-213-060-4.

Internetové zdroje:

CZECHTRADE: *Souhrnná teritoriální informace Slovinsko* [online]. ©2009, poslední revize 1. 4. 2009 [cit. 2009-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/slovinsko/1000908/>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Statistická ročenka České republiky 2008* [online]. ©2009, [cit. 2009-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/10n1-08>>.

EUROSTAT: *GDP per capita in PPS* [online]. ©2009 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>>.

GORENJE: *Nerevidirano poročilo o poslovanju družbe Gorenje, d. d. in Skupiny Gorenje za obdobje Januar – Junij 2008* [online]. ©2009 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: <http://www.gorenjegrup.com/si/odnosi_z_investitorji/medletna_porocila>.

GORENJE: *Revidirano letno poročilo družbe Gorenje, d. d., in Skupine Gorenje za leto 2008* [online]. ©2009 [cit. 2009-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.gorenjegrup.com/si/13364>>.

GORENJE: *Revidirano letno poročilo družbe Gorenje, d. d., in Skupine Gorenje za leto 2007* [online]. ©2009 [cit. 2009-03-28]. Dostupný z WWW: <http://www.gorenjegrup.com/si/odnosi_z_investitorji/letna_porocila>.

INDEXMUNDI: *Slovenia Inflation rate* [online]. ©2009, poslední revize 5. 3. 2009 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.indexmundi.com/slovenia/inflation_rate_\(consumer_prices\).html](http://www.indexmundi.com/slovenia/inflation_rate_(consumer_prices).html)>.

PUBLIC AGENCY OF THE REPUBLIC OF SLOVENIA FOR ENTREPRENEURSHIP AND FOREIGN INVESTMENTS: *Top 20 Slovenian Pillars of Success* [online]. Ljubljana, Slovenia : ©2008, poslední revize 5. března 2009 [cit. 2009-03-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.investslovenia.org/industries/>>.

STATISTIČNI URED REPUBLIKE SLOVENIJE: *Gross domestic product, annual data* [online]. ©2009, poslední revize 16. 3. 2009 [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <http://www.stat.si/eng/tema_ekonomsko_nacionalni_bdp1.asp>.

STATISTIČNI URED REPUBLIKE SLOVENIJE: *Statistical Yearbook 2008* [online]. ©2009, [cit. 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.stat.si/letopis/LetopisPrvaStran.aspx?lang=en>>

THE LIBRARY OF CONGRESS: *Federal Research Program* [online]. © 2006, poslední revize 9. 11. 2005, [citováno 2009-02-21]. Dostupné z WWW: <<http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/yutoc.html>>.

TEHNOPOLIS INVEST: *Technology Park Celje* [online]. ©2008 [cit. 2009-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.tehnopolis-invest.com/admin/uploadEN/Podjetnistvo%20TEHNOLOSKI%20PARK%20CELJE%20ENG.pdf>>.

ZALOŽBA KAPITAL: *50 največjih poslovnih sistemov: Največji med največjimi* [online]. ©2008, poslední revize 27.10.2008 [cit. 2009-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=6158>>.

ZAVOD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE: *Unemployment trends* [online]. ©2009, [cit. 2009-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.ess.gov.si/eng/UnemplTrends/NumUnemplRates.htm>>.

Internetové aplikace:

REALIS: *Prostorski Informacijski Sistem Občin*. ©2008. Dostupný z WWW: <<https://www.geoprostor.net/piso/login.asp?refurl=http%3A%2F%2Fwww.geoprostor.net%2Fpiso%2Fwmap.asp%3Fobcina%3DVELENJE&alias=velenje&ime=VELENJE>>

Seznam použitých zkratk

€	symbol evropské měny Euro
\$	symbol amerického dolaru
ČD	České dráhy
ČLR	Čínská lidová republika
ČSÚ	Český statistický úřad
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
DEM	Deutsche Mark (bývalá německá měna)
EAO	ekonomicky aktivní obyvatelstvo
EBITDA	zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace
ES	Evropské společenství
EU	Evropská Unie
EU 15	členské státy EU po rozšíření v r. 1995
EU 27	členské státy EU po rozšíření v r. 2004
EUROSTAT	Statistický úřad Evropské komise
FLRJ	Federativní lidová republika Jugoslávie
HDP	hrubý domácí produkt
HSP	hrubý společenský produkt
IZBIT	Institute of the Business Industrial Zone Tezno
MMF	Mezinárodní měnový fond
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
phm.	pohonné hmoty
PIF	Privatizační a investiční fond
PPS	Purchasing Power Standard - standard kupní síly
PZI	přímé zahraniční investice
RU	Rakousko-Uhersko
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
SG	Skupina Gorenje
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti
SKJ	Svaz komunistů Jugoslávie
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
SWOT	anlýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Podíl pracovních sil v průmyslu a těžbě podle katastrů obcí v roce 1961

Příloha č. 2: Podíl pracovních sil v průmyslu a těžbě podle katastrů obcí v roce 1991

Příloha č. 3: Struktura odvětví a centra průmyslu ve Slovinsku

Příloha č. 4: Srovnání vývoje růstu HDP/ob. v PPS ve Slovinsku a ČR v období od r. 1996 do r. 2009 – roční průměr v %

Příloha č. 5: Právní formy podniků s více než 250 zaměstnanci podle odvětví ve Slovinsku v roce 2006

Příloha č. 6: Struktura forem dopravy hotových výrobků k odběratelům Gorenje Velenje

Příloha č. 7: Významné obchodní trhy společnosti Gorenje v letech 2004 až 2008

Příloha č. 8: Společnosti patřící do Skupiny Gorenje, stav k 31. 12. 2008

Příloha č. 9: Schematický plán závodu Gorenje, Velenje

Příloha č. 10: Land use Velenje a okolí

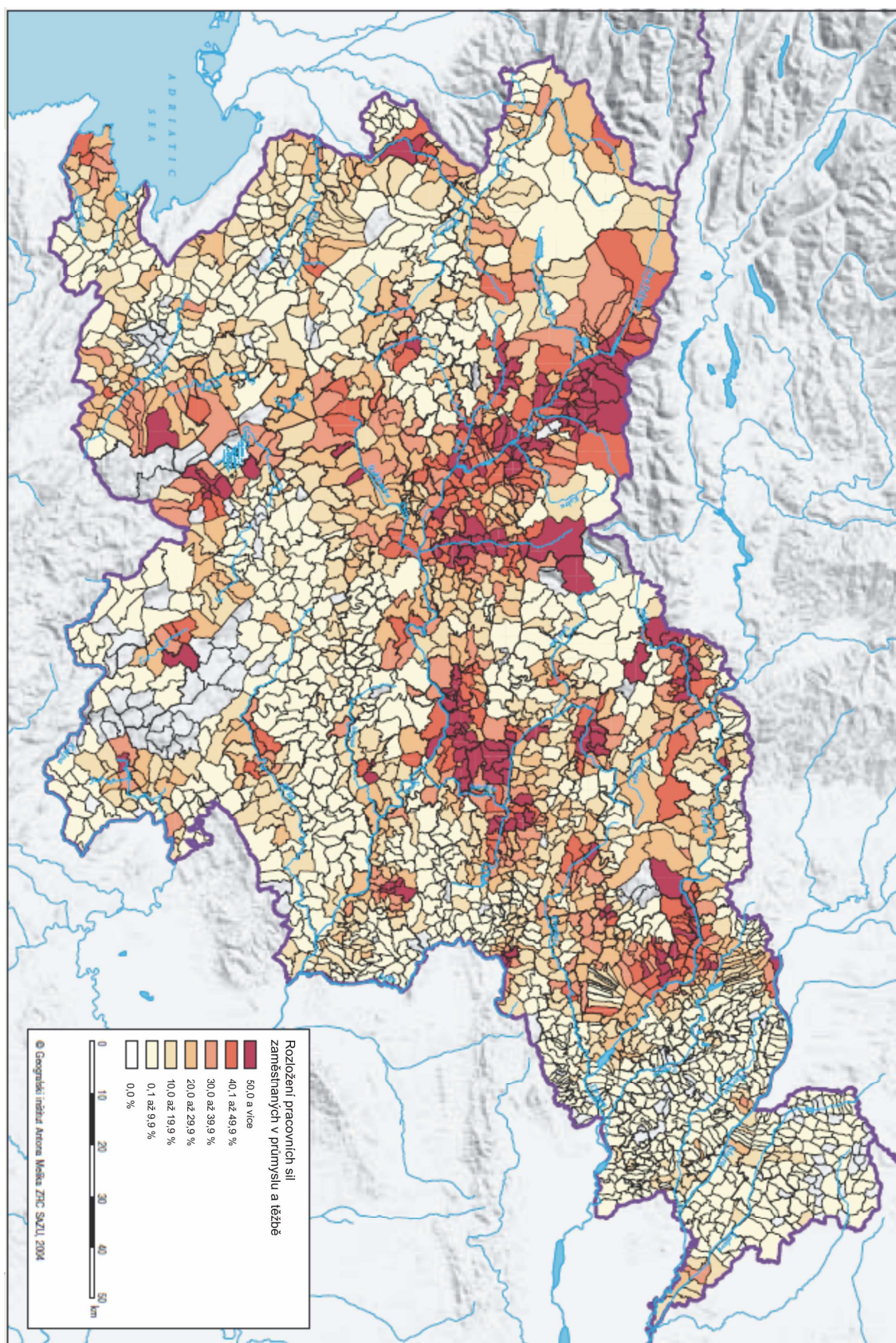
Příloha č. 11: Pohled na závod Gorenje ve Velenje

Příloha č. 12: Hlavní brána podniku Gorenje, d. d.

Příloha č. 13: Podniková vlečka a dokončovací práce na budově skladu s terminálem v podniku Gorenje

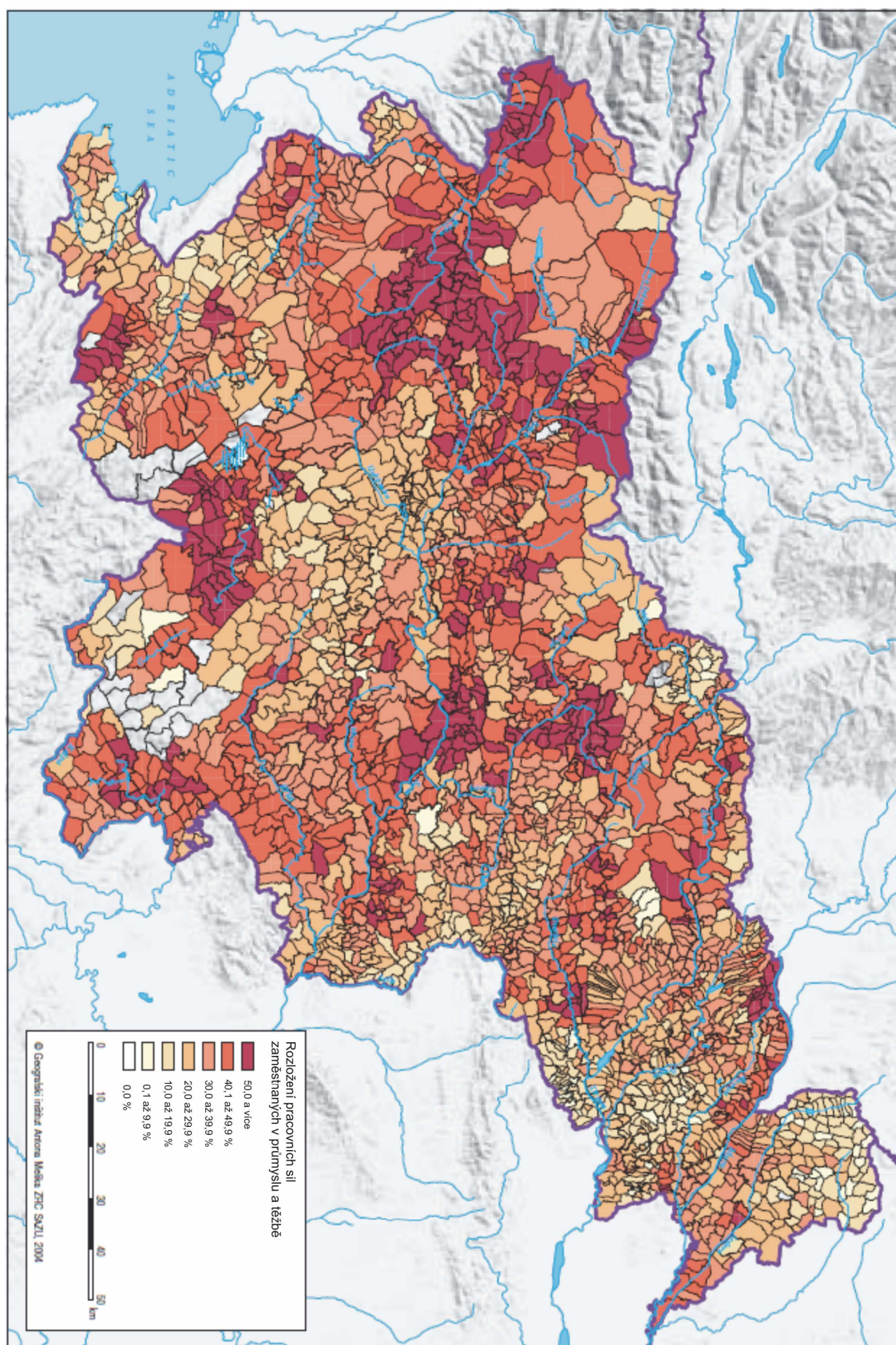
Příloha č. 14: Panelová zástavba ve Velenje zbudovaná pro zaměstnance Gorenje v 60. až 80. letech 20. stol.

Příloha č. 1: Podíl pracovních sil v průmyslu a těžbě podle katastrů obcí v roce 1961



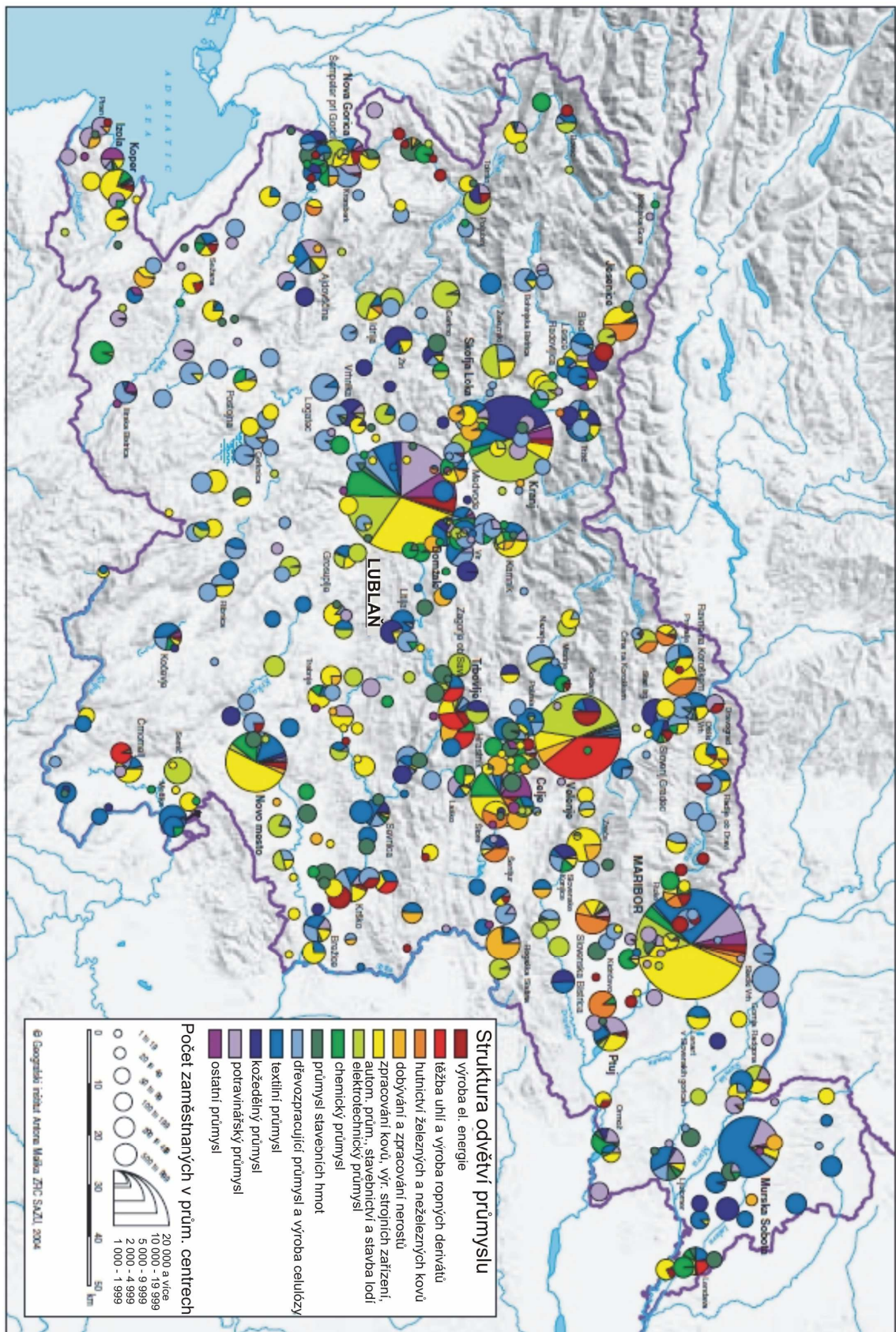
Zdroj: upraveno podle VRIŠER, I.: *Industrializacija*. 2004

Příloha č. 2: Podíl pracovních sil v průmyslu a těžbě podle katastrů obcí v roce 1991



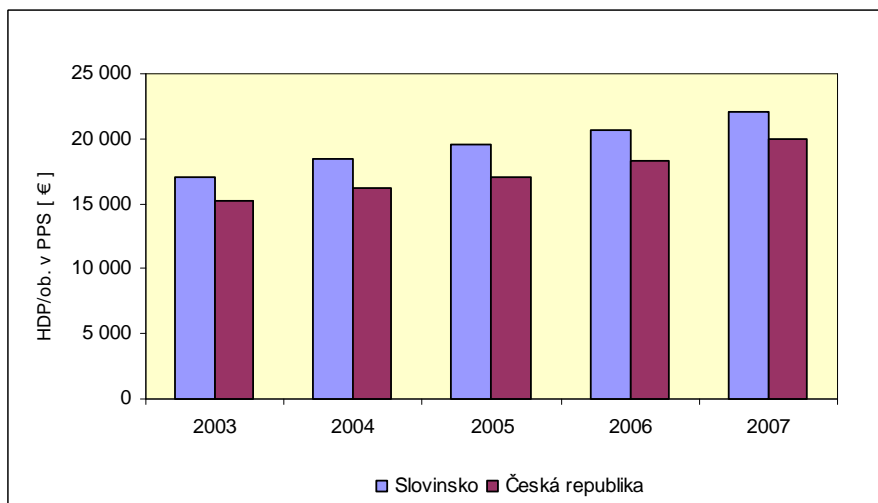
Zdroj: upraveno podle VRIŠER, I.: *Industrializacija*. 2004.

Příloha č. 3: Struktura odvětví a centra průmyslu ve Slovinsku



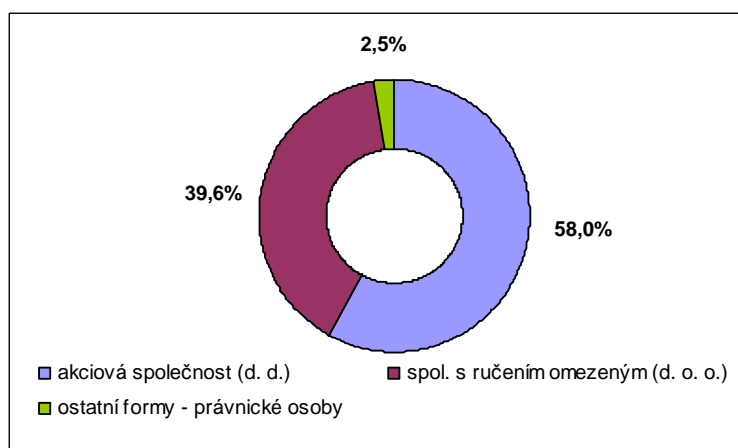
Zdroj: upraveno podle VRIŠER, I.: *Industrializacija*. 2004.

Příloha č. 4: Srovnání vývoje růstu HDP/ob. v PPS ve Slovinsku a ČR v období od r. 1996 do r. 2009 – roční průměr v %



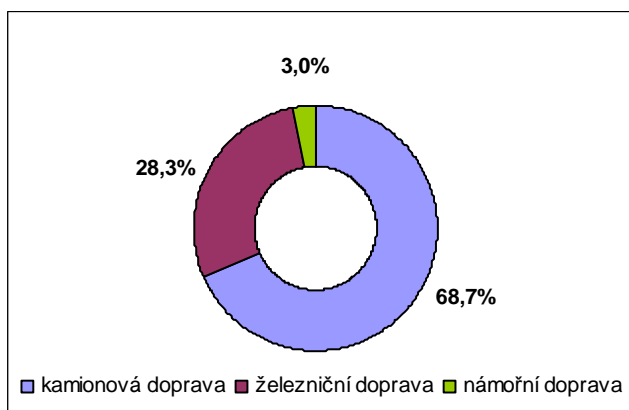
Zdroj: upraveno podle SORS: *Gross domestic product, annual data*. 2008. <<http://www.stat.si>> a ČSÚ: *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele*. 2008. <<http://czso.cz>>

Příloha č. 5: Právní formy podniků s více než 250 zaměstnanci podle odvětví ve Slovinsku v roce 2006



Zdroj: upraveno podle SORS: *Statistical Yearbook 2008 - Business entities*. 2009. <<http://www.stat.si>>.

Příloha č. 6: Struktura forem dopravy hotových výrobků k odběratelům Gorenje Velenje



Zdroj: interní materiály Gorenje, d. d.

Příloha č. 7: Významné obchodní trhy společnosti Gorenje v letech 2004 až 2008

země a regiony	2005		2006		2007		2008	
	kusů	tržba v €	kusů	tržba v €	kusů	tržba v €	kusů	tržba v €
Belgie	13 946	2 481 247	19 704	3 926 067	14 612	2 873 667	21 382	4 493 806
Bulharsko	63 064	12 620 438	75 718	14 166 175	76 494	13 980 065	75 000	14 094 980
ČR	71 123	13 853 726	96 381	17 719 108	96 396	18 433 115	103 280	20 431 189
Dánsko	135 525	29 892 454	130 971	29 617 313	122 712	31 126 898	162 830	38 387 779
Francie	245 583	36 818 008	264 584	40 385 871	217 171	35 484 939	190 818	33 510 011
Irsko	9 154	1 681 954	11 443	2 129 350	12 563	2 474 386	14 000	2 795 725
Itálie	94 405	17 009 895	89 233	16 054 082	92 987	18 283 368	97 701	22 037 363
Kypř	3 779	709 126	2 153	414 895	3 196	606 186	2 750	524 202
Pobaltí a Finsko	10 988	2 226 313	21 836	4 389 105	18 024	3 591 878	7 260	1 461 361
Maďarsko	29 088	4 758 790	68 204	11 046 428	85 537	16 738 405	38 481	7 135 424
Malta	591	106 590	559	110 575	944	189 677	1 000	207 936
Německo	649 855	98 836 578	647 159	99 221 203	473 756	77 652 788	424 050	74 573 104
Nizozemsko	44 740	6 270 945	63 013	9 759 046	99 766	18 751 948	33 650	5 503 027
Polsko	91 503	18 242 900	82 092	16 542 163	79 654	16 849 949	77 500	17 465 380
Portugalsko	3 707	750 063	4 942	1 041 572	6 399	1 436 413	7 667	1 698 489
Rakousko	71 508	11 841 169	73 804	11 517 448	60 290	10 501 940	51 180	9 493 347
Rumunsko	51 176	12 144 423	55 307	12 214 260	63 342	13 994 067	61 550	13 986 884
Řecko	50 043	9 058 765	39 628	6 563 967	39 833	7 359 457	45 130	7 865 163
Slovensko	39 870	7 705 209	44 524	8 227 320	50 189	9 146 730	50 400	9 363 366
Slovensko	149 231	31 769 385	129 816	28 642 478	120 116	26 562 162	129 914	28 454 171
Španělsko	19 829	3 532 340	29 690	4 769 623	25 803	4 835 320	45 400	8 653 324
Švédsko	32 782	7 498 551	31 976	7 541 353	34 068	8 888 525	23 000	6 432 837
Velká Británie	97 431	17 054 158	88 574	14 994 912	73 536	13 192 103	75 853	14 158 954
EU 27	1 979 921	346 883 027	2 072 311	380 994 316	1 877 390	352 953 976	1 739 776	342 727 882
Ostatní země Z Evropy								
Norsko	0	0	327	114 738	1 308	308 383,48	0	0,00
Švýcarsko	8 312	1 877 294	6 753	1 528 253	6 054	1 471 481	7 720	2 041 036
ZJ Evropa	6 123	1 987 000	3 174	1 356 019	3 657	732 814	13 015	2 262 480
Rusko	156 143	36 844 984	209 465	58 140 515	285 491	79 998 922	300 250	80 701 709
Ukrajina	80 819	17 353 282	110 161	24 198 235	55 892	14 910 915	175 415	41 532 041
V Evropa	239 797	54 789 549	328 752	84 536 222	362 249	99 809 746	502 005	128 432 015
Bosna a Hercegovina	111 255	17 955 654	111 116	17 593 323	88 073	14 839 287	89 500	15 244 827
Srbsko (a Černá Hora)	197 375	33 958 308	159 588	26 520 554	158 056	26 914 949	171 140	30 086 588
Chorvatsko	236 298	42 464 853	239 544	42 217 914	208 454	38 082 224	221 030	40 326 629
JV Evropa	617 918	106 233 098	605 823	101 744 678	541 012	94 722 802	565 595	99 819 418
Celkem východní Evropa	863 838	163 009 647	937 749	187 636 919	906 918	195 285 363	1 080 615	230 513 924
USA	86 348	25 904 822	78 881	24 123 654	93 806	27 313 809	95 400	27 510 742
zámorí	131 991	34 990 162,62	141 608	35 928 876	167 045	41 361 510	187 778	45 373 404

Zdroj: interní materiály Gorenje d. d.

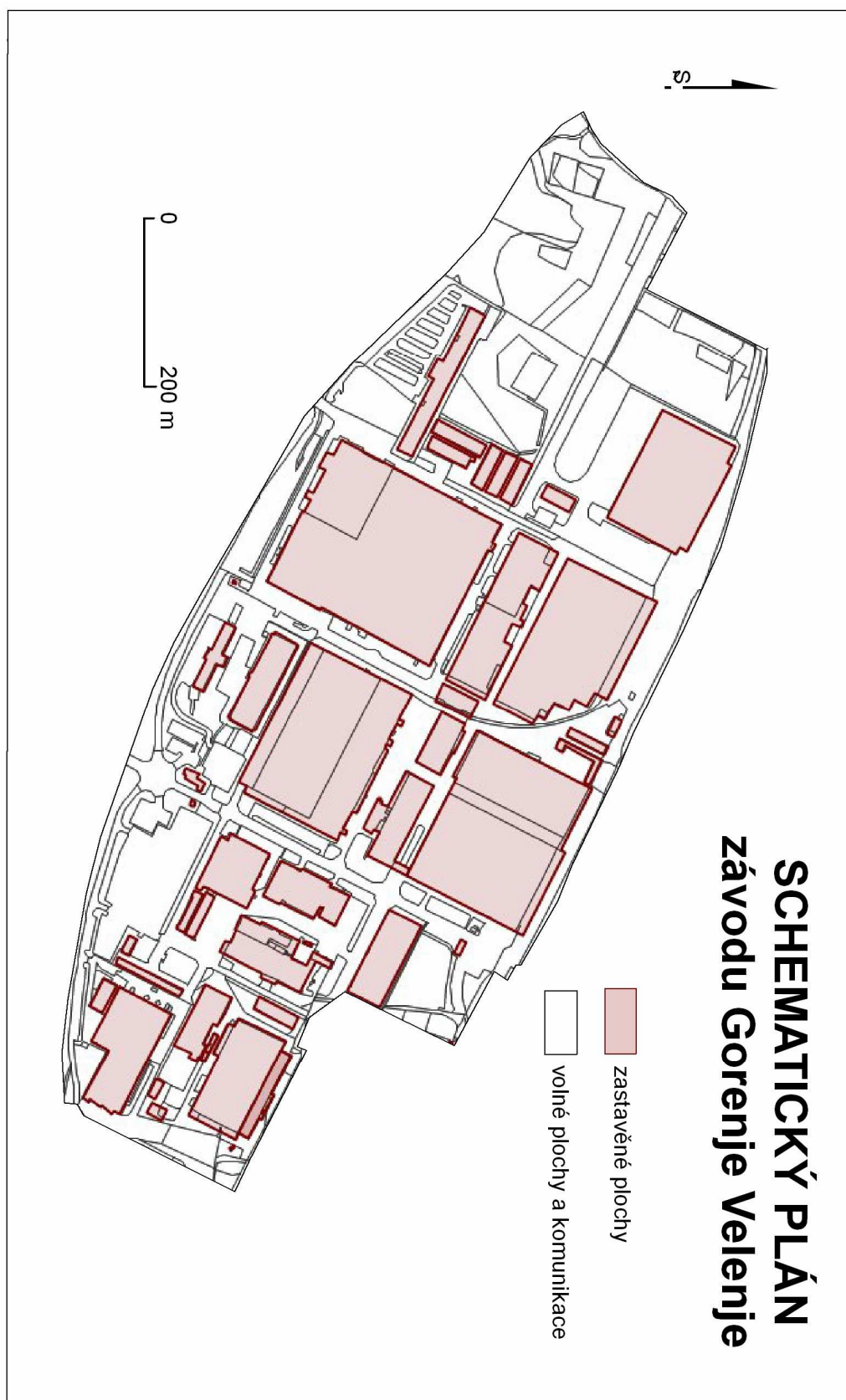
Příloha č. 8: Společnosti patřící do Skupiny Gorenje, stav k 31. 12. 2008

	společnosti	vlastnický podíl
	Divize domácích spotřebičů	
1.	Gorenje G. A., d. d., Velenje, Slovinsko	100,0%
2.	SIA Gorenje, Litva	100,0%
3.	OÜ Gorenje, Estonsko	100,0%
4.	Mora Moravia s. r. o., Česká republika	100,0%
5.	Intell Properties B. V., Nizozemsko	100,0%
6.	INDOP, d. o. o., Šoštanj, Slovinsko	100,0%
7.	Gorenje, d. o. o., Srbsko	100,0%
8.	Gorenje Zagreb, d. o. o., Chorvatsko	100,0%
9.	Gorenje Vertriebsgesellschaft m. b. H., Německo	100,0%
10.	Gorenje UK Ltd., Velká Británie	100,0%
11.	Gorenje T. O. V, Ukrajina	100,0%
12.	Gorenje spol. s r. o., Česká republika	100,0%
13.	Gorenje Slovakia s. r. o., Slovensko	100,0%
14.	Gorenje Skopje, d. o. o., Makedonie	100,0%
15.	Gorenje Skandinavien A/S, Dánsko	100,0%
16.	Gorenje Romania S. R. L., Rumunsko	100,0%
17.	Gorenje real spol. s r. o., Česká republika	100,0%
18.	Gorenje Polska Sp. z o. o., Polsko	100,0%
19.	Gorenje OY, Finsko	100,0%
20.	Gorenje Körting Italia S. r. l., Itálie	100,0%
21.	Gorenje Kazakhstan, TOO, Kazachstán	100,0%
22.	Gorenje Istanbul Ltd., Turecko	100,0%
23.	Gorenje Invest, d. o. o., Srbsko	100,0%
24.	Gorenje I.P.C., d. o. o., Velenje, Slovinsko	100,0%
25.	Gorenje Gulf FZE, SAE	100,0%
26.	Gorenje France S. A. S., Francie	100,0%
27.	Gorenje Espana, S. L., Španělsko	100,0%
28.	Gorenje Commerce, d. o. o., Bosna a Hercegovina	100,0%
29.	Gorenje Bulgaria EOOD, Bulharsko	100,0%
30.	Gorenje Budapest Kft., Maďarsko	100,0%
31.	Gorenje Beteiligungsgesellschaft m. b. H., Rakousko	100,0%
32.	Gorenje BELUX S. a. r. l., Belgie	100,0%
33.	Gorenje Austria Handelsgesellschaft m. b. H., Rakousko	100,0%
34.	Gorenje AS, Norsko	100,0%
35.	Gorenje aparati za domačinstvo, d. o. o., Srbsko	100,0%
36.	Gorenje AB, Švédsko	100,0%
37.	ATAG Special Product B. V., Nizozemsko	100,0%
38.	ATAG Nederland BV, Nizozemsko	100,0%
39.	ATAG Financiele Diensten B.V., Nizozemsko	100,0%
40.	ATAG Financial Sevices B. V., Nizozemsko	100,0%
41.	ATAG Europe BV, Nizozemsko	100,0%
42.	ATAG België, Belgie	100,0%
43.	Gorenje Tiki, d. o. o., Srbsko	100,0%
44.	Gorenje Tiki, d. o. o., Lublaň, Slovinsko	100,0%
45.	Gorenje Podgorica, d. o. o., Černá Hora	100,0%
46.	GORENJE DESIGN STUDIO, d. o. o., Velenje, Slovinsko	52,0%

	společnosti	vlastnický podíl
	Divize vybavení interiérů	
47.	Gorenje Notranja oprema, d. o. o., Velenje, Slovinsko	99,9%
48.	Gorenje - kuchyne spol. s r. o., Česká republika	99,6%
49.	Gorenje kuhinje, d. o. o., Ukrajina	70,0%
	Divize ekologie, energetiky a služeb	
50.	ST Bana Nekretnine, d. o. o., Srbsko	100,0%
51.	LINEA SP, d. o. o., Velenje, Slovinsko	100,0%
52.	Kemis-Termoclean, d. o. o., Chorvatsko	100,0%
53.	Kemis, d. o. o., Valjevo, Srbsko	100,0%
54.	Kemis d. o. o., Radomlje, Slovinsko	100,0%
55.	Kemis BiH, d. o. o., Bosna a Hercegovina	100,0%
56.	Kemis – SRS, d. o. o., Bosna a Hercegovina	100,0%
57.	GORENJE PROJEKT, d. o. o., Lublaň, Slovinsko	100,0%
58.	Gorenje Orodjarna, d. o. o., Velenje, Slovinsko	100,0%
59.	Gorenje GTI, d. o. o., Velenje, Slovinsko	100,0%
60.	Gorenje Gostinstvo, d. o. o., Velenje, Slovinsko	100,0%
61.	Energygor, d.o.o., Velenje, Slovinsko	100,0%
62.	ZEOS, d. o. o., Lublaň, Slovinsko	51,0%
63.	Surovina, d. d., Maribor, Slovinsko	51,0%
64.	Sirovina, a. d., Srbsko	51,0%
65.	PUBLICUS, d. o. o., Lublaň, Slovinsko	51,0%
66.	ERICO, d. o. o., Velenje, Slovinsko	51,0%
67.	Vitales, d. o. o., Nova Bila, Bosna a Hercegovina	49,3%
68.	Vitales Nova Gorica, d.o.o., Nova Gorica, Slovinsko	49,3%
69.	Vitales Čakovec d. o. o., Chorvatsko	49,3%
70.	Istrabenz investicijski inženiring, d. o. o., Nova Gorica, Slovinsko	49,3%
71.	Istrabenz Gorenje, d. o. o., Nova Gorica, Slovinsko	49,3%
72.	Istrabenz Gorenje inženiring, d. o. o., Lublaň, Slovinsko	49,3%
73.	Istrabenz Gorenje avtomatizacija procesov, d.o.o., Kisovec, Slovinsko	49,3%
74.	BPC, d. o. o., Solkan, Slovinsko	49,3%
75.	»Euro Lumi & Surovina« SH. P. K., Kosovo	26,0%
76.	Vitales Energie Biomasse S. R. L., Itálie	25,2%
77.	Intrade energija, d. o. o., Bosna a Hercegovina	25,2%
78.	Vitales, d. o. o., Sokolac, Bosna a Hercegovina	24,7%
79.	Vitales, d. o. o., Bihać, Bosna a Hercegovina	24,7%
80.	Istrabenz Gorenje Projekt, d. o. o., Trbovlje, Slovinsko	24,7%
81.	GEN-I, Kft., Maďarsko	24,7%
82.	GEN-I, d. o. o., Krško, Slovinsko	24,7%
83.	GEN-I, d. o. o., Chorvatsko	24,7%
84.	GEN-I, d. o. o., Srbsko	24,7%

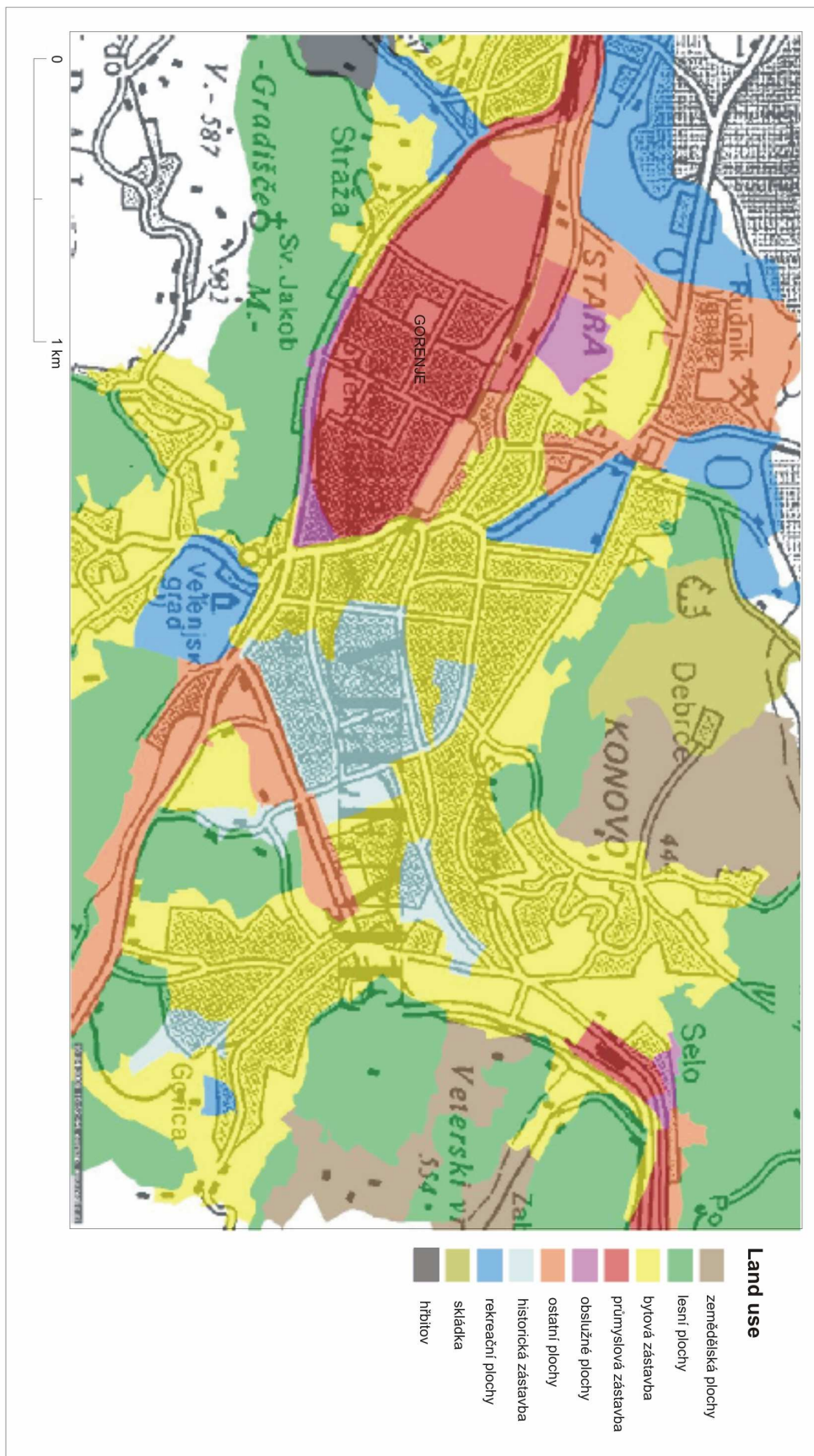
Zdroj: interní materiály Gorenje d. d.

Příloha č. 9: Schematický plán závodu Gorenje, Velenje



Zdroj: vlastní zpracování, podkladová data OBČINA VELENJE: Prostorski informacijski sistem
<<http://www.geoprostor.net>>

Příloha č. 10: Land use Velenje a okolí



Zdroj: vlastní zpracování, podkladová data OBČINA VELENJE: Prostorski informacijski sistem
<<http://www.geoprostor.net>>

Příloha č. 11: Pohled na závod Gorenje ve Velenje



Zdroj: interní materiály Gorenje, d. d.

Příloha č. 12: Hlavní brána podniku Gorenje ve Velenje



Zdroj: autor

Příloha č. 13: Podniková vlečka a dokončovací práce na budově skladu s terminálem v podniku Gorenje ve Velenje



Zdroj: autor

Příloha č. 14: Panelová zástavba ve Velenje zbudovaná pro zaměstnance Gorenje v 60. až 80. letech 20. stol.



Zdroj: autor