

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

EMPIRIČNA OCENA MODELA PETIH SILNIC NA
PRIMERU MONTAŽNIH HIŠ V SLOVENIJI

Mentor: doc. dr. Roberto Biloslavo

KOPER, 2006

LEA POROPAT

POVZETEK

V diplomskem delu je predstavljena empirična ocena moči delovanja konkurenčnih silnic Porterjevega modela za tržišče montažnih hiš v Sloveniji. Porterjev model je metodološko orodje strateškega managementa namenjen strukturalni analizi panoge. Običajni način ocenjevanja moči delovanja silnic Porterjevega modela je sicer deskripcija, katere ključna pomanjkljivost je ohlapnost opredelitve moči delovanja posamezne silnice. Zaradi tega je primernejša uporaba empiričnih metod, kjer je moč delovanja posamezne silnice izražena številčno. Vendar so empirične ocene podvržene subjektivnosti, kar je pomembna omejitev, ki mora biti upoštevana pri vrednotenju dobljenih rezultatov. Aplikirana empirična metoda ocenjevanja moči delovanja silnic Porterjevega modela na primeru Slovenije kaže, da najmočnejše deluje silnica »nevarnost razvoja substitutov«, ostale silnice pa delujejo srednje močno oziroma šibko, kar pomeni, da to tržišče ponuja dovolj potenciala za rast v prihodnosti.

Ključne besede: strateški management, Porterjev model, analiza panoge, tržišče, konkurenca, montažne hiše, Slovenija

ABSTRACT

The aim of present work is to present an empirical estimation of Porter's "five-forces model" for prefabricated house market in case of Slovenia. Porter's model is a methodological framework of strategic management aimed at providing a structural industry analysis. The usual approach for estimating the model is a descriptive analysis. However, descriptive analyze is usually too lax, therefore, an empirical framework is preferable. However, we have to be aware that empirical approach suffers from the problem of subjectivity. With regard to subjectivity problem, empirical results which have been obtained suggest that the threat of substitute products or services is the strongest force in case of prefabricated house market in Slovenia. Following on from this, other forces are significantly less strong. In addition to this that could imply that there is a potential for further growth of this market in case of Slovenia.

Key words: strategic management, five-forces model, industry analyze, market competition, prefabricated houses, Slovenia

UDK 339.137/.138:728.3(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Teorija strateškega managementa	3
2.1 Izhodišča	3
2.2 Analiza in predvidevanje okolja podjetja	4
2.3 Modeli za razvrščanje in ocenjevanje možnih odločitev	6
2.3.1 SPIN analiza	6
2.3.2 Model verige vrednosti	7
2.3.3 Portfeljska analiza.....	7
2.3.4 Porterjev model petih silnic	8
2.4 Strukturna analiza panoge – Porterjev model petih silnic	8
2.4.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	10
2.4.2 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti.....	11
2.4.3 Nevarnost substitutov	13
2.4.4 Pogajalska moč kupcev.....	14
2.4.5 Pogajalska moč dobaviteljev	16
2.5 Metodološka izhodišča ocenjevanja moči delovanja petih silnic v Porterjevem modelu	17
3 Analiza panoge	23
3.1 Tržišče montažnih hiš v Sloveniji z vidika ponudbe	23
3.2 Tržišče montažnih hiš v Sloveniji z vidika kupcev – analiza preferenc potencialnih kupcev montažnih hiš.....	29
3.3 Empirična ocena silnic Porterjevega modela	31
3.3.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov	32
3.3.2 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti.....	35
3.3.3 Nevarnost substitutov	40
3.3.4 Pogajalska moč kupcev.....	41
3.3.5 Pogajalska moč dobaviteljev	41
3.3.6 Povzetek empiričnih ocen in predlogi ukrepov strateškemu managementu.....	42
4 Sklep	43
Literatura	45
Priloge	47

SLIKE

Slika 2.1: SPIN model	6
Slika 2.2: Veriga vrednosti	7
Slika 2.3: Model petih silnic ali dejavnikov privlačnosti tržišča.....	9
Slika 3.1: Stopnje rasti obsega proizvodnje v odstotkih.....	25
Slika 3.2: Delež skupne proizvodnje prodane v Sloveniji v odstotkih.....	26
Slika 3.3: Dinamika cen	28

TABELE

Tabela 2.1: Faze razvoja strateškega načrtovanja	3
Tabela 2.2: Opredelitev načinov ocenjevanja posameznih segmentov silnic Porterjevega modela	18
Tabela 3.1: Seznam podjetij, ki določajo ožjo konkurenco na trgu montažnih hiš v Sloveniji.....	23
Tabela 3.2: Struktura proizvodnje po tržnih segmentih v odstotkih.....	25
Tabela 3.3: Raven cen	27
Tabela 3.4: Analiza rezultatov prvega vprašanja.....	29
Tabela 3.5: Analiza rezultatov drugega vprašanja.....	30
Tabela 3.6: Analiza rezultatov tretjega vprašanja	30
Tabela 3.7: Razlogi za in proti nakupu montažne hiše ob predpostavki enake cene glede na klasično grajeno hišo	31
Tabela 3.8: Povprečne stopnje rasti spremenljivk ključnih za oceno ekonomije obsega v obdobju 1999–2004	32
Tabela 3.9: Ocena tržnih deležev ključnih ponudnikov montažnih hiš na slovenskem tržišču v odstotkih.....	35
Tabela 3.10: Ocena verižnega koeficienta dinamike obsega povpraševanja po montažnih hišah v Sloveniji za obdobje 2000–2004.....	36
Tabela 3.11: Pomen materiala v strukturi zalog in v strukturi stroškov.....	37

1 UVOD

Izhodišče diplomskega dela predstavljajo rezultati raziskovalnega dela Analiza tržišča montažnih hiš v Sloveniji. Raziskovalna naloga je bila izdelana v okviru predmeta Strateški management v letu 2005, za podjetje, katerega primarna dejavnost je proizvodnja aluminijastih okovij, ki vstopajo v proizvodno verigo v gradbeništvu. Izbrano podjetje je razvilo inovativen proizvod, ki je nudil privlačno rešitev za potencialne kupce stanovanjskih enot. Na temelju pozitivnih odzivov tržišča je bilo podjetje postavljeno pred dilemo, kako zagotoviti čim večji obseg prodaje svojega proizvoda. Tesnejše sodelovanje s ponudniki montažne in klasične gradnje je postalo v tej luči neizogibno. Zaradi nekaterih izrazitih prednosti montažne gradnje pred klasično in posledičnega pričakovanja relativno hitrejše rasti tržišča montažne gradnje, v primerjavi s klasično gradnjo, sem se osredotočila na analizo tržišča montažnih hiš.

V dinamičnem okolju je smiselno, da podjetje razvija svoje tržišče na vzpostavljanju strateških povezav, kar zagotavlja stabiliziranje obsega prodaje. Za podjetje, ki ima namen vzpostaviti strateško partnerstvo s podjetjem, ki deluje izven njegovega ožje opredeljenega poslanstva, je ključno, da se pred sklenitvijo strateškega partnerstva seznanimo s perspektivo razvoja tržišča, na katerega bi s sklenitvijo strateške zveze posredno vstopilo. Na podlagi dobljenih informacij pa se odloči ali naj v zvezo vstopi ali ne. To vprašanje je problem, ki ga obravnavam v svoji diplomski nalogi. Njen namen je za izbrano podjetje preučiti smiselnost odločitve o sklenitvi strateškega partnerstva, na temelju katerega bi podjetje vstopilo na tržišče montažnih hiš.

Po vsebinskem kriteriju je vsebina diplomskega dela razčlenjena na dva dela, na teoretični del in analitični del. V prvem delu diplomske naloge se bom posvetila teoriji s področja strateškega managementa in izbrala odločitveni model, ki bi bil najprimernejši za uresničitev postavljenega cilja diplomske naloge.

Strateški management sodi na tisto področje vede o managementu, ki proučuje vlogo managementa v težko predvidljivem okolju v perspektivi uspešnega in učinkovitega dolgoročnega razvoja organizacije. Glede na vsebino obravnavanega problema, moramo primeren odločitveni model iskati v tistih teoretičnih segmentih strateškega managementa, ki se nanaša na analizo in predvidevanje okolja podjetja. Iz pregledane temeljne teoretične literature (Aaker 1992; Porter 1985; Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003) izhaja, da lahko pri analizi poslovnega okolja analiziramo:

- širše zunanje okolje, kjer gre za analizo splošnih dejavnikov, ki ne vplivajo neposredno na poslovanje podjetja in
- ožje zunanje okolje, v katerem deluje podjetje, kjer analiziramo tiste silnice, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja.

Kateri pristop izbrati glede na naravo opredeljenega problema – analiza širšega ali analiza ožjega okolja podjetja – bom proučila v sklopu teoretičnega dela in v nadaljevanju opisala izbran model. V drugem delu bom empirično ocenila parametre izbranega modela odločanja in smotrno povezala dobljene rezultate v argumentiran predlog managementu izbranega podjetja.

Za uresničitev empirične analize bom uporabila kombinacijo analize podatkov o prodanih količinah montažnih hiš, o njihovih cenah in kazalce ekonomičnosti. Pomembna spoznanja o značilnostih tržišča montažnih hiš bodo pridobljena tudi na temelju anketiranja najpomembnejših ponudnikov montažnih hiš, anketa pa bo izvedena tudi na vzorcu potencialnih kupcev. S pomočjo anketiranja bom pridobila podatke o subjektivnih ocenah tržnih udeležencev o stopnji tržne konkurence, pogajalski moči dobaviteljev in kupcev in o pričakovanih razvoja tržišča.

Ob primarnem viru podatkov, ki ga bodo predstavljali rezultati anketiranja tržnih udeležencev, bodo sekundarni vir podatkov predstavljale morebitne že izdelane analize in uporabni podatki, ki jih zbirajo: Statistični urad Republike Slovenije – SURS (<http://www.stat.si/>), Agencija Republike Slovenije za javnopravne statistike in evidence – AJ PES (<http://www.ajpes.si/>), podatki Gospodarske zbornice Slovenije – GZS (<http://www.gzs.si/>) in podatki baze Gospodarskega Vestnika – GViN (<http://www.gvin.com/>).

V diplomski nalogi sem omejena na proučevanje trga montažnih hiš v Sloveniji. Na temelju dosedanjih izkušenj ugotavljam, da je razpoložljivih že uresničenih raziskav malo, v vseh pa je izpostavljen problem razpoložljivosti podatkov. Vsebinska in metodološka shema moje diplomske naloge tako temelji na predpostavki, da bo iz opredeljenih primarnih in sekundarnih virov raziskavo mogoče uresničiti in uspešno zaključiti. Pomembno omejitev zlasti z vidika izdelave empirične analize predstavlja tudi dejstvo, da nimam dostopa do vseh podatkov v zvezi s podjetjem, z vidika katerega proučujem opredeljen problem.

2 TEORIJA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

2.1 Izhodišča

Strateški management sodi na tisto področje vede o managementu, ki proučuje vlogo managementa v težko predvidljivem okolju v perspektivi uspešnega in učinkovitega dolgoročnega razvoja organizacije. Druga osrednja področja proučevanja so še operativni management, inovacijski management, projektni management, krizni management, management trajnostnega razvoja (Možina idr. 2002, 82). Vsebina pričujočega diplomskega dela je povezana prav z vprašanji dolgoročnega razvoja podjetja, zaradi tega sem strateški management izbrala kot teoretično izhodišče.

Gledano z vidika zgodovinskega razvoja (Tabela 2.1) je uveljavitev strateškega managementa opredeljena kot četrta faza v razvoju podjetniškega načrtovanja. Skladno s to opredelitvijo je strateški management nadgradnja faze strateškega načrtovanja, ki je prevladovala vse od sedemdesetih let minulega stoletja in je poudarjala pomen celovitega obvladovanja kompleksnega poslovnega okolja podjetja (Aaker 2005, 9). Nastop strateškega managementa je umeščen v konec osemdesetih let 20. stoletja. V svojem vsebinskem bistvu ohranja namen strateškega načrtovanja, v smislu, da je ključno celovito obvladovanje kompleksnega poslovnega okolja podjetja, z dopolnjujočim spoznanjem, da podjetja ni mogoče obvladovati po induktivni poti (torej posploševati spoznanj individualnega podjetja na druga podjetja), ampak po deduktivni poti – torej moramo splošna spoznanja pretvoriti s pomočjo mehkejšega pristopa v spoznanja uporabna za celovito obvladovanje kompleksnega okolja posameznega podjetja (Tavčar 2002, 88). Strateški management lahko torej v aktualnem času uporabljamo kot sinonim za strateško planiranje.

Tabela 2.1: Faze razvoja strateškega načrtovanja

	Finančno načrtovanje	Dolgoročno načrtovanje	Strateško načrtovanje	Strateški management
Obdobje	od 1900	od 1950	od 1970	od 1990
Značilnost	Letni načrt je bil praviloma linearna projekcija preteklosti v prihodnost.	Planiranje temelji na napovedih, osnova za večletno napovedovanje so bili pretekli trendi.	Usmerjanje pozornosti na celotno ter kompleksno poslovno in tržno okolje, kjer deluje podjetje.	Uporaba mehkejših ustvarjalnih pristopov, intuicija; nadgradnja strateškega načrtovanja v smeri izvedbene in kontrolne faze ter s poudarkom na ravnanju.

Vir: Aaker 2005, 9.

Pri definiranju strateškega načrtovanja v podjetjih pa si strokovnjaki niso enotni. Iz pregledane literature (Aaker 2005, Drucker 1989, Pučko 1996, Rozman 1993) izhaja, da lahko strateško načrtovanje v najbolj splošni obliki opredelimo kot zamišljanje prihodnjih ciljev podjetja in poti za njihovo doseganje. Namen načrtovanja v podjetju je doseganje čim boljših poslovnih rezultatov, razreševanje in preprečevanje problemov s katerimi bi se lahko podjetje soočilo v prihodnosti, ter zmanjševanje poslovnega tveganja. Torej je strateško načrtovanje poslovanja podjetja nenehno, sistematično, zavestno in smotno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja.

Prva faza v procesu načrtovanja se začne z ugotovitvijo sedanjega stanja poslovanja podjetja. Prihodnost se vedno navezuje na sedanost, zato je od sedanjega poslovanja, vsaj kratkoročno gledano, v veliki meri odvisno zamišljanje prihodnosti podjetja. To fazo imenujemo analiza poslovanja in se prične z oceno poslovanja in konča z diagnozo. Pokaže nam težave in prednosti, ki jih lahko ima podjetje. Vsako podjetje pa je izpostavljeno vplivom iz okolja, zato je zelo pomembna druga faza v procesu planiranja, to je analiza in predvidevanje okolja. V tej fazi podjetje analizira nevarnosti, ki prihajajo iz okolja ter priložnosti, ki jih okolje nudi podjetju. Natančneje kot sta izpeljani prvi dve fazi, lažje določimo poslovne cilje podjetja, kar je tretja faza. Četrta faza je določanje poti za doseg zelenega stanja ali strategije (Rozman 1993, 83–84).

Vsebina moje diplomske naloge se nanaša na vprašanje ali naj izbrano podjetje sprejme izziv vstopa v strateško partnerstvo ali ne. Tako opredeljen problem sem povezala z vprašanjem izbire primernega odločitvenega modela, kar lahko v luči zgoraj opisanih teoretičnih izhodišč o strateškem managementu in strateškem upravljanju povežem z drugo fazo v procesu planiranja podjetja, to je z analizo in predvidevanjem okolja podjetja. Ključni argument za vstop v strateško partnerstvo je namreč perspektiva bodočega razvoja tržišča, na katerega bi podjetje s sklenitvijo strateškega partnerstva posredno vstopilo. Primeren odločitveni model moramo torej iskati v tistih teoretičnih segmentih strateškega managementa, ki se nanašajo na analizo in predvidevanje okolja podjetja. Zaradi tega se v naslednji točki posebej posvečam teoretičnim osnovam prav te faze, vse ostale pa izpuščam, ker niso vsebinsko ključne za rešitev opredeljene zadeve, ki jo obravnavam v svojem diplomskem delu.

2.2 Analiza in predvidevanje okolja podjetja

Okolje podjetja tvorijo vsi posamezniki in organizacije, ki zaradi svojih interesov vplivajo na podjetje in na katere vpliva podjetje zaradi svojih interesov.¹ Okolje podjetja je običajno razčlenjeno na pet podokolij, pri čemer obstajajo med posameznimi opredelitvami določene razlike. Nekateri avtorji (Tavčar 2002, 382; Pučko 2003, 250)

¹ Prirejeno po Možina idr. (2002, 834).

povzemajo oziroma navajajo naravno, tehnološko, gospodarsko, politično-pravno in kulturno podokolje, drugi pa (Aaker 2005, 25) navajajo pet razsežnosti okolja podjetja: tehnološko, politično, kulturno, ekonomsko in demografsko razsežnost.²

Neodvisno od tega, katero opredelitev okolja podjetja privzamemo, lahko silnice, ki nastajajo v tem okolju in vplivajo na delovanje podjetja, razdelimo na dve skupini (Pučko 2003, 250 in Aaker 2005, 25–26):

- na tiste, na katere podjetje nima pomembnejšega vpliva in se jim mora zato predvsem prilagajati (zunanje spremenljivke) in
- na tiste, na katere podjetje ima vpliv in jih lahko spreminja (notranje spremenljivke – imenujemo jih tudi obvladljive spremenljivke).

Skladno s tem lahko okolje podjetja razdelimo na zunanje in notranje okolje, pri čemer zunanje okolje delimo podrobneje na (Pučko 1996, 123–128):

- širše zunanje okolje – gre za analizo splošnih dejavnikov, ki ne vplivajo neposredno na poslovanje podjetja oziroma
- ožje zunanje okolje, v katerem deluje podjetje – analiziramo tiste silnice, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja.

Temeljni namen analize okolja je prepoznati priložnosti, ki jih okolje ponuja razvoju organizacije in nevarnosti, ki lahko razvoj zavirajo. V ta namen je bilo v preteklosti razvitih več različnih modelov, s katerimi si lahko pomagamo pri analizi. Te modele lahko po smotru razdelimo v tri skupine (Biloslavo 1999, 7): modeli za odločanje, modeli za razvrščanje in ocenjevanje ter modeli za presojanje in načrtovanje politike.

Osnovni namen modela je poenostaviti kompleksnosti – v našem primeru okolja podjetja. Modeli za razvrščanje in ocenjevanje so uporabni za snovanje, ocenjevanje in razvrščanje možnih odločitev. Modeli za odločanje podpirajo temeljno dejavnost managerjev, torej so uporabni zlasti za podporo uresničevanja opredeljene strategije podjetja. Modeli za presojanje in načrtovanje politike pa so namenjeni uporabi pri snovanju strategije podjetja (Tavčar 2002, 404).

V mojem primeru je raziskovalni problem povezan z vprašanjem ali naj podjetje vstopi v strateško partnerstvo ali ne – gre torej za problem ocenjevanja možnih odločitev. Zaradi tega je v opredeljenem primeru najprimernejša uporaba modelov za razvrščanje in ocenjevanje možnih odločitev. V sklopu teh modelov so najpogosteje uporabljeni: model SPIN analize, model verige vrednosti, model petih silnic in model portfeljske analize. Vsi navedeni modeli se nanašajo na poenostavitev kompleksnosti

² Nekoliko ožje opredelitev navajata Hunger in Wheelen (1996, 82–85), ki vključujeta samo štiri dejavnike okolja podjetja: ekonomsko podokolje, tehnološko podokolje, politično-pravno podokolje in socialno podokolje.

ožjega okolja podjetja, kar je skladno s predmetom proučevanja v moji diplomski nalogi.³

2.3 Modeli za razvrščanje in ocenjevanje možnih odločitev

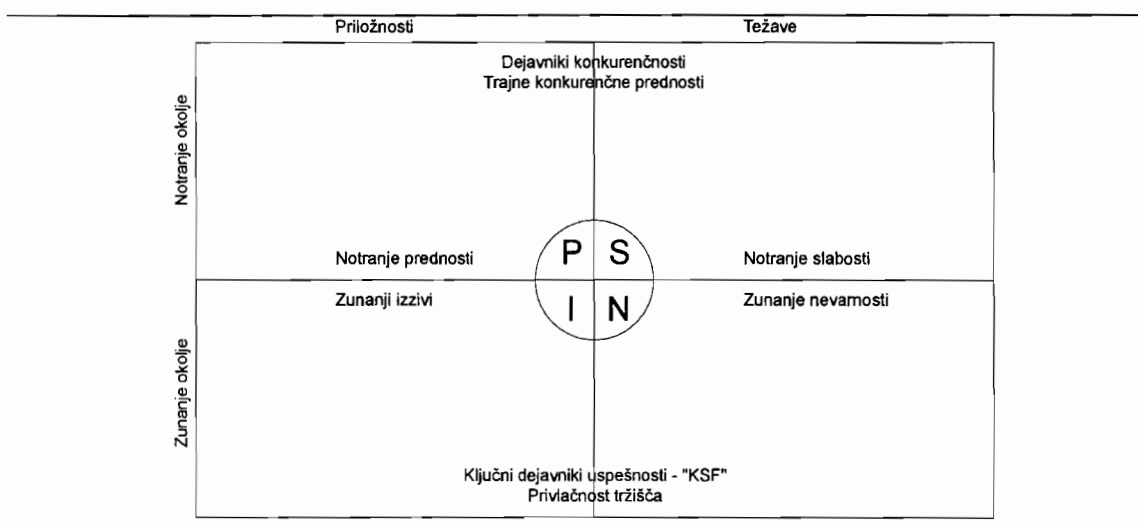
2.3.1 SPIN analiza

SPIN analiza je hkratna analiza notranjih in zunanjih dejavnikov, ki bodo najverjetneje vplivali na nadaljnji razvoj podjetja. Je eno najbolj poznanih in analitskih orodij, kjer proučujemo:

- slabosti podjetja (S),
- njegove prednosti (P),
- izzive, ki izvirajo iz okolja (I) ter
- nevarnosti, ki prežijo na podjetje (N).

SPIN model nam omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja v smislu zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti (Biloslavo 1999, 172).

Slika 2.1: SPIN model



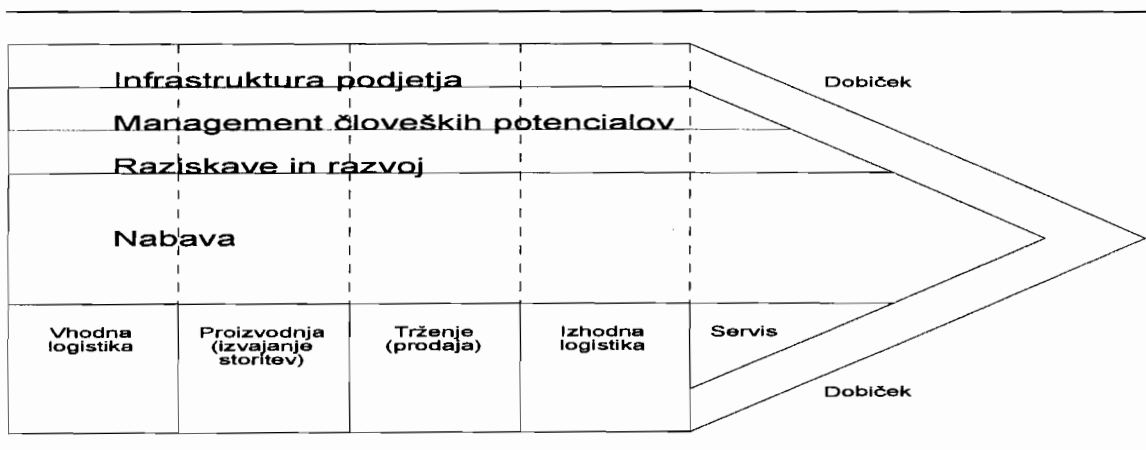
Vir: Biloslavo 1999, 172.

³ Poudarila sem že, da v mojem primeru podjetje z odločitvijo za vstop v strateško zvezo vstopi posredno na novo tržišče, na katerem še ni bilo prisotno. S tem pa se izpostavi novim silnicam, ki bodo neposredno vplivale na delovanje podjetja v prihodnosti.

2.3.2 Model verige vrednosti

Model verige vrednosti, ki ga je avtor Michael E. Porter razvil v začetku osemdesetih let, izhaja iz teze, da je v tržnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Konkurenčna prednost podjetja izvira iz mnogih aktivnosti povezanih s končnim proizvodom, zato je potrebno, če želimo ugotoviti, kakšno konkurenčno prednost ima neko podjetje, sistematično analizirati vse njegove aktivnosti. Veriga vrednosti se tako osredotoča na vprašanje, kako te aktivnosti ustvarjajo vrednost in kaj določa njihove stroške. Dejavnosti podjetja deli Porter v dve skupini (1985, 37): v temeljne in podporne. Temeljne so tiste, ki jih podjetje izvaja, da bi zadovoljilo zunanje uporabnike, podporne dejavnosti pa služijo notranjim uporabnikom oziroma zagotavljajo, da se temeljne učinkovito izvajajo.

Slika 2.2: Veriga vrednosti



Vir: Biloslavo 1999, 190.

2.3.3 Portfeljska analiza

Portfeljska analiza je analitična metoda, s pomočjo katere podjetje razvrsti svoje dejavnosti v portfeljsko matriko. Vse tehnike portfeljske analize temeljijo na kombinaciji dveh dejavnikov in so značilne za diverzificirana podjetja. Omogoča nam, da podjetja ne opazujemo kot monolitno entiteto, ampak kot skupek različnih programov (programskih enot), pri čemer je naša pozornost usmerjena na poskus njihove optimalne (ali vsaj zadovoljive) kombinacije v smislu, komu in kako naj razporedimo naša sredstva in kakšen vir sredstev predstavlja določen program za organizacijo (Biloslavo 1999, 167).

Najbolj znan primer uporabe portfeljskega pristopa je BCG matrika, ki jo je pred približno tridesetimi leti razvila svetovalna hiša Boston Consulting Group (BCG).

2.3.4 Porterjev model petih silnic

Za analizo ožjega, panožnega okolja se je uveljavil model petih silnic avtorja Michaela E. Porterja, ki je najpogosteje uporabljena strateška analiza za ugotavljanje sestave panoge ter dolgoročne dobičkonosnosti znotraj nje. Po Porterju privlačnost panoge ocenjujemo s pomočjo petih konkurenčnih silnic (Porter 1980, 4):

- pogajalska moč dobaviteljev,
- potencialni vstop novih konkurentov na tržišče,
- pogajalska moč kupcev,
- nevarnost substitutov in
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

Navedene konkurenčne silnice vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega.

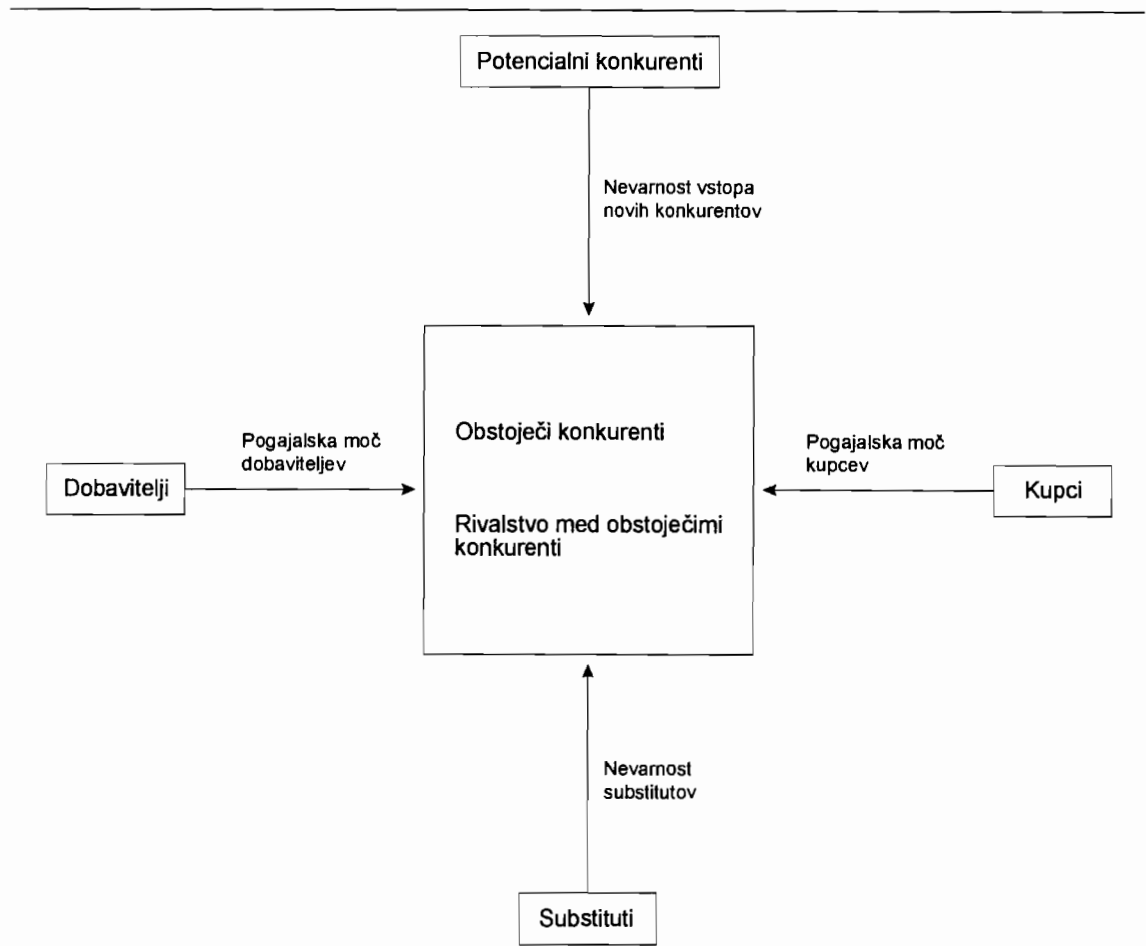
Če povzamem vsebinske karakteristike predstavljenih modelov in jih povežem z osrednjim problemom, ki je predmet proučevanja v moji diplomski nalogi, menim, da je izbira modela petih silnic primerno metodološko orodje za rešitev problema. Odločitev podjetja, na katerega se analiza nanaša, je povezana z vprašanjem perspektive bodočega razvoja tržišča, na katerega bi podjetje vstopilo, če sprejme strateško partnerstvo. Z uporabo SPIN analize, verige vrednosti in portfeljske analize, bi ugotovila zlasti, kakšne so možnosti podjetja, da oblikuje konkurenčne prednosti – torej, v kolikšni meri se lahko prilagodi glede na svoje notranje značilnosti predvidenim zunanjim dejavnikom. Model petih silnic pa poenostavljeno povzema ključne značilnosti delovanja zunanjih silnic v povezavi z izbranim tržiščem. Z uporabo tega modela lahko oblikujemo sklepe v zvezi z bodočim razvojem tržišča. Ker je model petih silnic izbran teoretični model, ga podrobneje opisujem v naslednji točki.

2.4 Strukturna analiza panoge – Porterjev model petih silnic

Porter je v osrednje formuliranja konkurenčne strategije podjetja postavil namen povezati podjetje z njegovim okoljem. Kot sem predstavila v točki 2.1 je pojem okolja podjetja širok, saj vključuje več razsežnosti, Porter pa izpostavlja panogo kot osrednje okolje, v katerem podjetje deluje in konkurira z ostalimi ponudniki. Panogo pri tem definira kot skupino podjetij, ki proizvajajo proizvode, ki jih lahko obravnavamo kot bližnje substitute. V vsaki panogi so vzpostavljena določena pravila igre konkurenčnega boja, ta pravila igre pa določajo silnice, ki delujejo znotraj panoge. Porter pri tem ne zanemara silnic, ki delujejo zunaj panoge, vendar pravi, da so te pomembne v relativnem smislu, saj delujejo praviloma enako na vsa podjetja v panogi. Pri oblikovanju konkurenčne strategije je torej za podjetje pomembnejše, da se osredotoči na silnice, ki delujejo v panogi.

Porter je izpostavil pet ključnih silnic, katerih skupna moč delovanja določa stopnjo konkurenčnega boja v panogi in višino donosov na investiran kapital. Moč delovanja teh silnic pa je povezal s strukturo panoge, ki odraža razmerja med subjekti v panogi: kupci, dobavitelji, obstoječimi konkurenti, potencialnimi konkurenti in substituti.⁴

Slika 2.3: Model petih silnic ali dejavnikov privlačnosti tržišča



Vir: Porter 1980, 4.

V nadaljevanju podrobneje opisujem posamezne segmente petih silnic. Kot osrednje referenčne vire za opis posameznega segmenta sem uporabila: Porter (1980, 3–29), Coulter (1998, 83–93), Thompson in Strickland (1998, 73–85), Byars idr. (1996, 68–72), Prašnikar in Debeljak (1998, 323–331), Možina idr. (2002, 275–278), Pučko (1996, 126–128), Aaker (2005, 85–88), Hunger in Wheelen (1996, 91–97).

⁴ Na primer, večje kot je število obstoječih ponudnikov (to je konkurentov v panogi), glede na število kupcev, večji je pritisk na nižanje tržnih cen in na rast stroškov (za ohranjanje tržnega deleža – na primer stroški oglaševanja), nižji je donos v panogi, kar je značilno za tržišča z visoko stopnjo konkurenčnega boja.

2.4.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Vstopanje novih podjetij pomeni za obstoječa podjetja v panogi nevarnost izgubljanja tržnega deleža, nevarnost zniževanja cen in zviševanja stroškov zaradi boja za kupce. Nevarnost nastopi, ko je dobiček v panogi za potencialne vstopnike⁵ dovolj privlačen in vstopne ovire ne previsoke – čim višje so vstopne ovire v panogo, tem manjša je nevarnost vstopa novih konkurentov. Vstopne ovire zmanjšujejo število potencialnih vstopnikov v panogo in tako ohranjajo višino dobička in raven cen obstoječim podjetjem v panogi. Porter navaja naslednje vire vstopnih ovir, s katerimi se lahko soočijo potencialni vstopniki (1980, 7–13):

- **Ekonomija obsega**

Ekonomija obsega znižuje stroške na enoto proizvoda zaradi obsega proizvodnje. Če je obseg proizvodnje premajhen, so stroški na enoto proizvoda preveliki, zaradi česar bi potencialni ponudnik dosegal nižji dobiček od obstoječih konkurentov in bi bil posledično obsojen na neuspeh. Potencialni ponudnik mora torej na trg vstopiti s tako količino proizvodov, ki bo omogočila kar najnižje stroške, omejitev pri tem pa je, ali lahko tako količino na tržišču sploh proda.
- **Diferenciacija proizvodov**

Obstoječa podjetja v panogi imajo določene prednosti, ki izvirajo iz njegovih preteklih aktivnosti, npr. oglasnih kampanj, storitev, razlik v proizvodu ali zgolj iz tega, ker so bili prvi na določenem tržišču. Zaradi omenjenih prednosti imajo odjemalce, ki so lojalni njihovim prepoznavnim blagovnim znamkam. Diferenciacija proizvodov zato lahko predstavlja veliko vstopno oviro potencialnemu vstopniku, ker so lahko stroški pridobitve lojalnosti kupcev na temelju diferenciranja proizvodov previsoki.
- **Zahteve po kapitalu**

Visoko vstopno oviro predstavljajo zahteve po visokih začetnih naložbah. Pri tem ne gre zgolj za financiranje proizvodnje, ampak gre tudi za financiranje prehodnih izgub, oglaševanja, raziskav in razvoja, kreditiranje kupcev.
- **Stroški zamenjave (dobavitelja)**

Stroški zamenjave pomenijo enkratni strošek, ki nastane v zvezi z zamenjavo dobaviteljev. S tem ko vstopi podjetje v novo panogo, se mora povezati z novimi dobavitelji. Če so ti stroški visoki, mora imeti potencialni vstopnik pomembne stroškovne prednosti, da lahko odvzame kupce

⁵ Potencialni oziroma novi konkurenti, ki bi lahko oziroma so vstopili v panogo.

obstoječim podjetjem. Primeri stroškov zamenjave so na primer: stroški ponovnega izobraževanja zaposlenih; stroški tehnične pomoči, stroški preoblikovanja proizvoda itd.

- Dostop do prodajnih poti
Nova podjetja morajo prodajne poti za svoje proizvode šele oblikovati, kar lahko predstavlja vstopno oviro, saj jih oblikujejo na račun visokih promocijskih stroškov in nižjih cen proizvodov. Lahko se zgodi, da so prodajne poti že zasedene s strani obstoječih podjetij. V tem primeru je potrebno prepričevanje nosilcev distribucijskih poti, da sprejmejo njihov proizvod, pri tem pa podjetje naleti na pogoje, ki posledično znižujejo dobiček (npr. znižanje cen proizvodov ali sodelovanje pri oglaševanju).
- Stroškovne omejitve, neodvisne od ekonomije obsega
Pomemben vir vstopnih pregrad predstavljajo tudi nekateri dodatni stroški, s katerimi se obstoječi ponudniki v panogi ne srečujejo in so neodvisne od obsega proizvodnje. Gre za razpolaganje s proizvodno tehnologijo, katero obstoječi ponudniki pogosto skušajo zaščititi s patenti. Poseben primer omejitev je nakup materialov in surovin – pogost primer je, da imajo obstoječi ponudniki v panogi kupljene pravice za nakup materialov v prihodnosti po vnaprej znani ceni, ki je seveda nižja od tiste, po kateri bi kupovali materiale potencialni vstopniki. S tem je povezano tudi na primer lastništvo najboljših lokacij, ki je v posesti obstoječih ponudnikov, pomoč države, do katere potencialni vstopniki še nimajo pravice in znanje ter izkušnje. Vsi ti stroški se pojavljajo dodatno na strani potencialnih vstopnikov in niso podvrženi učinkom obsega proizvodnje.
- Državna politika
Država lahko zaradi svojih interesov oteži ali celo onemogoči vstop novih podjetij v panogo. To lahko stori s pomočjo licenčnih zahtev, omejitev pri dostopu do surovin, omejitev pri uvozu. Manj ostre omejitve, ki jih zahteva vlada, so lahko ekološki standardi in standardi, ki določajo ustreznost in varnost proizvodov.

2.4.2 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna in poteza enega ali več konkurentov povzroči odziv drugih, ki skušajo svoj položaj ohraniti ali ga izboljšati. Porter (1980, 17–23) navaja naslednje dejavnike tekmovalnosti podjetja v panogi:

- Število enakovrednih konkurentov

V primeru, da je v panogi veliko število enakovrednih konkurentov, obstaja nekaj virov stopnjevanja konkurence. Prvič, lahko se pojavijo t.i. odpadniki, ki so prepričani, da njihove aktivnosti na tržišču ne bodo opažene in ostali konkurenti ne bodo reagirali. Drugič, zaradi velikega števila ponudnikov se lahko zgodi, da vstopi novih konkurentov niso opazni. Oba dejavnika povzročata nestabilnost v panogi, nihanje tržnih cen in nepredvidljive pojave dodatnih stroškov.

- Počasna rast panoge

Počasna rast panoge stopnjuje tržno konkurenco, saj je zaradi počasnega večanja števila kupcev edini način, da podjetje doseže višjo stopnjo rasti ta, da skuša odvzeti tržni delež drugim ponudnikom v panogi. S tem je sprožena veriga aktivnosti, ki povzroči konkurenčni boj za prevzemanje tržnih deležev med podjetji.

- Visoki fiksni stroški ali visoki stroški zalog

V primeru, ko so s proizvodnjo določenega proizvoda povezani visoki fiksni stroški, se podjetja trudijo čim bolj zaposliti razpoložljive kapacitete, saj s tem znižujejo znesek fiksnih stroškov na enoto proizvoda. V takih okoliščinah vodi pojav nezasedenih kapacitet k zniževanju cen, s čimer skušajo ponudniki privabiti zadosten obseg povpraševanja, da popolnoma zaposlijo razpoložljive kapacitete. Še bolj izrazito to velja v primeru, kadar so stroški skladiščenja visoki, ali kadar gre za hitro pokvarljivo blago. V obeh primerih je interes ponudnika, da blago čim prej zapusti skladišče, da ne naraščajo stroški skladiščenja oziroma, da se blago ne pokvari.

- Odsotnost diferenciacije izdelka ali visoki stroški zamenjave

V primeru, da nekateri ponudniki niso sposobni razviti diferenciranega izdelka, se razvije poudarjen boj za kupce z uporabo cenovne konkurenčnosti. Če so proizvodi diferencirani, so kupci porazdeljeni med ponudnike in jih ločujejo po diferenciranih proizvodih. V takih okoliščinah ni potrebe po izraziti cenovni konkurenčnosti, saj kupci med dobavitelji ne ločujejo po kriteriju cen, ampak po kriteriju diferenciranih proizvodov. Če te diferenciacije ni, se stopnjuje cenovna konkurenca v panogi.

- Stopničasto povečanje zmogljivosti

Stopničasto povečevanje zmogljivosti je povezano z željo izkoriščanja učinkov ekonomij obsega. Vemo, da se te nanašajo na zniževanje povprečnih stroškov zaradi obsega proizvodnje, ki mora biti dovolj velika, da ekonomije obsega sploh nastopijo. To lahko vodi v stalne pritiske na rast proizvedenih količin, kar ruši razmerje med ponudbo in povpraševanjem – ponudba presega

povpraševanje, kar sproža pritisk na nižanje cen (to je stopnjevanje cenovne konkurenčnosti).

- **Struktura konkurentov**

Konkurenti imajo specifičnosti, ki se nanašajo na konkurenčne strategije, kulturo, filozofijo, poslanstvo, vizijo podjetja, kar vnaša raznolikost v odzive podjetij na tržne aktivnosti konkurentov. Torej lahko pričakujemo, da bodo podjetja na potezo enega konkurenta med seboj reagirala različno, ta različnost pa stopnjuje konkurenčni boj v panogi.

- **Visoki strateški interesi podjetij v panogi**

Za določena podjetja so posamezne panoge strateško pomembne, saj predstavljajo vstop na druge trge. V takem primeru je uspeh podjetja v strateški panogi ključen, kar pomeni, da je podjetje pripravljeno narediti vse za uspeh. Takšne okoliščine očitno vodijo do stopnjevanja konkurenčnega boja v panogi.

- **Visoke izstopne ovire**

Ekonomske, strateške ali emocionalne ovire zadržujejo podjetja v panogi, da vztrajajo kljub slabšim poslovnim rezultatom. Visoke izstopne ovire omejujejo oziroma zmanjšujejo možnost vstopa novih podjetij v panogo (tako zmanjšujejo tudi stopnjo tekmovalnosti), kajti pri odločitvi o vstopu v določeno panogo si podjetja ne postavljajo le vprašanja, kolikšen kapital bo potrebno investirati ob vstopu, ampak tudi, kako težko/lahko bo povrniti investiran kapital ob morebitnem izstopu iz panoge.

2.4.3 Nevarnost substitutov

Konkurenca v določeni panogi ni omejena le na podjetja znotraj panoge in potencialna nova podjetja, ampak jo sestavljajo tudi podjetja, ki proizvajajo substitute. Substituti so proizvodi ali storitve, ki se zdijo drugačni, vendar lahko z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb nadomestijo prvotne proizvode ali storitve. Substituti podjetjem v panogi omejujejo ceno njihovega izdelka ali storitve in povečujejo izdatke za kakovost in trženje, kar posledično zmanjšuje dobiček. Konkurenčnost substitutov je pogojena predvsem s stroški zamenjave, s katerimi se sooči kupec, če se odloči za prehod na drug izdelek in od kupčeve nagnjenosti k substituciji. Praviloma morajo podjetja večjo pozornost nameniti tistim substitutom, ki odražajo visoko križno cenovno elastičnost povpraševanja in tistim proizvodom, ki so proizvedeni v panogah z visokimi donosi.

Križna cenovna elastičnost povpraševanja je empirično razmerje med relativno spremembo obsega povpraševanja po prvem izdelku, ki je posledica relativne spremembe cene drugega izdelka, ki je substitut prvemu izdelku (Žižmond idr. 2005,

100). Če sta dve dobrini substituta, mora biti vrednost koeficienta, ki meri križno cenovno elastičnost povpraševanja pozitivna, kar odraža dejstvo, da bo rast cene druge dobrine vplivala na rast obsega povpraševanja po prvi dobrini. Vrednost koeficienta križne cenovne elastičnosti povpraševanja pa razmejujemo v tri intervale:

- Če je vrednost koeficienta križne cenovne elastičnosti manjša od 1, govorimo o cenovno neelastičnem povpraševanju. V tem primeru bo torej povečanje cene druge dobrine za en odstotek povzročilo porast obsega povpraševanja po substitutu (prva dobrina) za manj kot en odstotek.
- Če je vrednost koeficienta križne cenovne elastičnosti enaka 1, govorimo o usklajeni križni cenovni elastičnosti povpraševanja. V tem primeru bo porast cene druge dobrine za odstotek povzročil porast obsega povpraševanja po substitutu prav tako za en odstotek.
- Če je vrednost koeficienta križne cenovne elastičnosti povpraševanja večja od 1, je povpraševanje cenovno elastično. To pomeni, da bo rast cene druge dobrine za en odstotek vplival na povečanje obsega povpraševanja po prvi dobrini za več kot en odstotek. Za tiste proizvode, za katere se pokaže, da je koeficient križne cenovne elastičnosti povpraševanja večji od ena velja, da so v očeh kupcev močni substituti.

Tudi proizvodi proizvedeni v panogi z visokimi donosi predstavljajo potencialno nevarnost za podjetja v panogi, s stališča katere ocenjujemo delovanje konkurenčnih silnic. V tem primeru lahko namreč pomembna inovacija razvita v neki drugi panogi pomembno zaostri konkurenčni boj prav preko substitutov zaradi vpliva na nižje cene in zahtevo po večji učinkovitosti. Za lažje razumevanje vpliva inovativnih proizvodov privzemamo primer varovalnih storitev,⁶ kjer elektronski alarmni sistemi predstavljajo nevaren substitut podjetjem, ki opravljajo storitve varovanja, čeprav gre za izdelek, ki ga ta podjetja ne proizvajajo. Na drugi strani prav ta izdelek stopnjuje konkurenco med samimi podjetji, ki opravljajo storitve varovanja, kjer se vrši zlasti pritisk na nižanje stroškov primerno strokovno usposobljene delovne sile, saj je mogoče varovanje ob pomoči električnih alarmnih naprav učinkovito izvajati tudi brez večjega števila zaposlenih varnostnikov.

2.4.4 Pogajalska moč kupcev

Kupci vplivajo na konkurenčnost panoge z zniževanjem cen, z zahtevo po dvigu kakovosti proizvoda in medsebojnim tekmovanjem. S tem početjem podjetjem v panogi posledično zmanjšujejo dobiček in s tem donosnost panoge. S stopnjo pogajalske moči kupcev so povezane zlasti naslednje značilnosti:

⁶ Primer je privzet po Porterju (1998, 24).

- Če kupci pri izbranem proizvajalcu nabavljajo količino, ki za proizvajalca predstavlja relativno velik delež od celotne prodaje, se pogajalska moč kupca krepi, saj bi njegov odhod h konkurenci močno ogrozil obstoj takega podjetja. Če se kupec zaveda svojega strateškega položaja, lahko stopnjuje pritisk na dobavitelja, da zniža prodajno ceno izdelka in/ali poveča kakovost izdelku in poveča obseg dopolnilnih storitev.
- V primerih, da nabavljeni proizvodi predstavljajo relativno velik delež vseh kupčevih stroškov ali nabavljene vrednosti, bo interes kupca, da vpliva na svojega dobavitelja pri določanju cene izdelka, ki ga kupuje, bistveno večji, kot če bi nakup takega proizvoda predstavljal zanemarljiv delež v stroških. V tem primeru ni nujno, da ima kupec kakršno koli prednost, samo dejstvo, da je nakup določenega proizvoda za njega stroškovno tako pomemben, ga sili v komunikacijo z dobaviteljem, da mu izdelek proda po čim nižji ceni.
- V primeru standardiziranih in/ali nediferenciranih proizvodov se pogajalska moč kupca stopnjuje, saj lahko v vsakem trenutku zamenja svojega dobavitelja in bo po funkcionalnih lastnostih in kakovosti dobil enak proizvod od drugega dobavitelja. Večja torej, kot je stopnja homogenosti proizvodov, ki jih kupec kupuje, večja je njegova pogajalska moč v odnosu do dobaviteljev.
- Če so za kupca stroški zamenjave dobavitelja relativno nizki, to krepi njegovo pogajalsko moč.
- Poseben primer krepitve pogajalske moči kupca so okoliščine, kjer dosega kupec nizek dobiček zaradi splošnih značilnosti gospodarske dejavnosti, ki jo opravlja. Tudi v tem primeru bo njegova iniciativa, da skuša doseči vsaj minimalno znižanje nabavnih cen dobaviteljev visoka.
- Močna pogajalska moč kupca se oblikuje v razmerah, kjer obstaja realna nevarnost, da kupec sam proizvede proizvod, ki ga trenutno še kupuje od dobaviteljev. Če je tržna cena določenega proizvoda previsoka, in če kupec pozna tehnologijo svojega dobavitelja, potem obstaja določena meja, do katere zagotavlja dobavitelj še dovolj poceni izdelke za kupca, čez to mejo pa ne sme, saj se v nasprotnem primeru obstoječemu kupcu izplača naložba v lastno proizvodnjo takega izdelka. Podobne razmere za krepitev pogajalske moči kupca nastanejo tudi, če obstaja realna možnost za integracijo »nazaj« – to je, da kupec prevzame dobavitelja in tako postane kupec in dobavitelj hkrati.

V literaturi se izpostavljata še dve okoliščini, ki sta značilni za veliko pogajalsko moč kupcev. To je v primeru, da proizvodi iz panoge ne vplivajo na kakovost kupčevih proizvodov. V tem primeru je morda bolj razumljiva obratna razlaga – če je dobaviteljev proizvod pomemben za kakovost proizvoda, ki ga proizvaja kupec, se

pogajalska moč kupca zmanjšuje. Druga značilnost pa se nanaša na razpoložljive informacije kupca o povpraševanju na trgu svojega dobavitelja, kakšni so dobaviteljevi proizvodni stroški, trenutne tržne cene njegovih konkurentov itd. V splošnem velja, bolj popolne informacije kot ima kupec, večja je njegova pogajalska moč.

2.4.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Podobno kot kupci tudi dobavitelji izrabljajo svojo potencialno moč za povečanje cen materiala in surovin in za zmanjšanje kakovosti izdelka. Pogajalska moč dobaviteljev se stopnjuje v naslednjih okoliščinah:

- Če obstaja malo število substitutov za proizvod, ki ga kupuje podjetje pri dobavitelju, ima obstoječi dobavitelj za podjetje relativno večji strateški pomen, kar omogoča dobavitelju ugodno pozicijo pri pogajanjih o ceni in kakovosti proizvodov.
- Prav tako velika pogajalska moč bo na strani dobaviteljev v primeru, da panoga, v kateri deluje podjetje, za dobavitelja ne predstavlja pomembnega tržnega deleža. Če podjetje ne sprejme ponujene cene in kakovosti proizvodov, ki jih kupuje od dobavitelja, za slednjega ne bo večjih posledic, tudi če prekine dobavo podjetju.
- Ugodno izhodišče za pogajalsko moč dobavitelja predstavlja dejstvo, da je dobaviteljev proizvod pomemben element končnega proizvoda podjetja. V tem primeru je partnerstvo podjetja z dobaviteljem strateško pomembno, kar lahko slednji izkoristi v svoj prid pri pogajanjih o cenah in kakovosti proizvodov, ki jih dobavlja podjetju.
- Podobno povečujeta pogajalsko moč dobavitelja visoki stroški zamenjave proizvoda (z vidika kupca), oziroma obstoj diferenciranih proizvodov. Diferenciacija proizvodov, ki jih podjetju zagotavlja dobavitelj zmanjšuje stopnjo substitucije proizvoda z ostalimi proizvodi drugih proizvajalcev. Na ta način proizvajalec morda ne poveča svoje pogajalske moči, ampak jo zlasti zmanjša kupcu.
- Krepitev pogajalske moči dobavitelja pa predstavlja tudi grožnja integracije »naprej«, ko bi dobavitelj prevzel svojega kupca, s čemer bi kupec postal hkrati dobavitelj. Poseben primer te različice okoliščin, ki krepijo pogajalsko moč dobavitelja predstavljajo razmere, ko dobavitelj razpolaga z znanjem in tehnologijo, kako proizvesti izdelek svojega sedanjega kupca. S tem predstavlja pravzaprav dvojno grožnjo obstoječemu podjetju, prvič z vstopom v njegovo panogo se poveča konkurenčni boj za tržni delež, in drugič, podjetje (kupec) bi bilo v slabšem tržnem položaju, saj je utemeljeno pričakovati, da bi njegov

dobavitelj z vstopom na njegovo tržišče prekinil dobavne vezi z njim in s tem imel že v izhodišču boljšo pozicijo v boju na tržišču.

2.5 Metodološka izhodišča ocenjevanja moči delovanja petih silnic v Porterjevem modelu

Ob razumevanju narave delovanja silnic Porterjevega modela je osrednje vprašanje, kako oceniti moč delovanja posamezne silnice za konkretni praktični primer. Porter v svoji najnovejši izdaji (1998, 179–238) navaja štiri praktične primere ocenjevanja konkurenčnih silnic panoge, pri čemer prevladuje uporaba deskriptivnega pristopa k analizi, ki je v posameznih delih dopolnjena z uporabo analitičnih metod. Tudi proučeni ostali primeri ocenjevanja s pomočjo Porterjevega modela (Tibljaš 2001, Tibljaš in Ješovnik 2001, Prašnikar in Debeljak 1998) uporabljajo enak pristop kot Porter.

Tudi v mojem primeru bom uporabila kombinacijo deskriptivnih in analitičnih metod. Pri tem pa opozarjam na omejitve, da je učinkovita izdelava ocene o delovanju petih silnic za izbrano panogo pogojena z obsegom razpoložljivih podatkov. Upoštevati je treba, da delovanje petih silnic ocenjujemo praviloma z vidika določenega podjetja, torej poznamo njegovo strukturo, kapacitete, stroške, fleksibilnost itd. V mojem primeru je to pomembna omejitev. Če namreč ne morem ocenit pomembnega segmenta konkurenčnih silnic, je lahko sklepanje o končni rešitvi napačno. Da bi odgovorila na postavljeno dilemo, sem sestavila preglednico, v kateri so predstavljene posamezne komponente petih silnic, z opredeljenim načinom njihovega vrednotenja, če je to v mojem primeru sploh mogoče (Tabela 2.2).

Tabela 2.2: Opredelitev načinov ocenjevanja posameznih segmentov silnic Porterjevega modela

SILNICA	Analitični pristop	Deskriptivni pristop
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo		
	X	X
		X
Viri		X
vstopnih		X
ovir		X
		X
		X
Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti		
	X	X
	X	
Dejavniki		X
tekmovalnosti		X
		X
		X
		X
		X
Nevarnost substitutov		X
Pogajalska moč kupcev		X
Pogajalska moč dobaviteljev		X

Menim, da lahko z uporabo deskriptivnih in analitičnih metod ocenim vse komponente petih silnic, z izjemo stopničastega povečevanja zmogljivosti.

V mojem primeru bom uveljavljen deskriptivni način analize dopolnila z uporabo analitičnih metod v naslednjih primerih:

- pri oceni ekonomije obsega,
- pri oceni števila enakovrednih konkurentov,
- za analizo rasti panoge in
- za opredelitev pogajalske moči kupcev in dobaviteljev.

Ekonomija obsega izraža zniževanje povprečnih stroškov zaradi rasti obsega proizvodnje. V tem primeru nas zanima, ali se ekonomija obsega uresničuje v panogi kot celoti in ne, ali se uresničuje v posameznem podjetju. Če se na primer ne uresničuje v panogi kot celoti, uresničuje pa se v posameznem podjetju, to ni vstopna pregrada. Da lahko sprejmemo sklep o uresničevanju ekonomij obsega v panogi, potrebujemo podatke o povprečnih stroških in o obsegu proizvodnje.

Povprečni stroški so definirani kot razmerje med celotnimi stroški in obsegom proizvodnje:

$$AC = \frac{TC}{Q}. \quad (1)$$

Simboli: AC – povprečni stroški,

TC – celotni stroški,

Q – obseg proizvodnje.

Vir: Žižmond idr. (2005, 41).

Iz enačbe 1 izhaja, da bodo povprečni stroški padali kot posledica naraščanja obsega proizvodnje ob pogoju da: celotni stroški ostajajo nespremenjeni, da padajo oziroma, da naraščajo počasneje od rasti obsega proizvodnje. To pomeni, da lahko uresničevanje ekonomije obsega v panogi ocenimo s primerjavo stopenj rasti povprečnih stroškov glede na stopnje rasti celotnih stroškov in glede na stopnje rasti obsega proizvodnje.

Stopnja rasti odraža odstotno spremembo med dvema zaporednima vrednostma členov v časovni vrsti. Izračunamo jo s pomočjo koeficientov dinamike, ki je v splošnem opredeljen kot:

$$K_{y,t} = \frac{Y_t}{Y_{t-1}}. \quad (2)$$

Simboli: $K_{y,t}$ – koeficient dinamike spremenljivke Y v času t ,

Y_t – vrednost spremenljivke v času t ,

Y_{t-1} – vrednost spremenljivke v času $t-1$.

Vir: Artenjak (1997, 58).

Z vidika ocenjevanja Porterjevega modela me zanima, ali so se ekonomije obsega uveljavljale v določenem obdobju. Namesto koeficienta dinamike za posamezno leto je torej primerneje izračunati povprečno vrednost koeficienta dinamike za posamezne spremenljivke (povprečni stroški, celotni stroški in obseg proizvodnje). Povprečno vrednost koeficienta dinamike lahko izračunamo s pomočjo naslednjega obrazca za izračun geometrične sredine:

$$\overline{K_{y,t}} = \sqrt[T-1]{K_{y,1} \cdot K_{y,2} \cdot \dots \cdot K_{y,T}}. \quad (3)$$

Simboli: $\overline{K_{y,t}}$ – povprečna vrednost koef. dinamike spremenljivke Y v času od $t=1$ do $t=T$,

$K_{y,t}$ – koeficient dinamike spremenljivke Y v času t .

Vir: Artenjak (1997, 87).

V mojem primeru bom torej za oceno uresničevanja ekonomije obsega uporabila izračuna povprečne vrednosti koeficientov dinamike za celotne stroške in za obseg proizvodnje. Če je povprečna stopnja rasti obsega proizvodnje večja od povprečne stopnje rasti celotnih stroškov, lahko sprejemem sklep o uresničevanju ekonomije obsega v izbrani panogi.

Ocena števila enakovrednih konkurentov bo izdelana na temelju anketiranja izbranih podjetij.

Oceno o rasti panoge bom izdelala s pomočjo izračuna trenda rasti podjetij v panogi. Trend je opredeljen kot matematična funkcija časovne spremenljivke, ki je lahko linearna, eksponentna, logaritemska itd. (Biloslavo 1999, 88). Če predpostavimo, da je časovni trend izbrane spremenljivke linearna funkcija časa, potem je matematični obrazec naslednji:

$$Y_t' = a \pm bt \quad (4)$$

Simboli: Y_t' – napovedana vrednost funkcije v časovnem obdobju t ,

a – stalni člen, ki meri izhodiščno vrednost funkcije,

b – parameter, ki kaže, za koliko se spremeni vrednost funkcije v času t .

Vir: Biloslavo (1999, 88).

Za oceno trendnih gibanj rasti panoge je ključna ocena parametra b . Če je vrednost parametra b negativna, bi to pomenilo, da panoga v času nazaduje, če je njegova vrednost pozitivna, pa se panoga v času razvija. Za hitro rastoče panoge pričakujem pozitivno vrednost parametra, ki je večja od 1, za zmerno rastoče panoge pričakujem pozitivno vrednost parametra b , ki je enaka (ali zelo blizu vrednosti) 1 in za počasi rastoče panoge pričakujem pozitivno vrednost parametra b , ki je manjša od 1.

Ker bom za ocenjevanje moči delovanja silnic uporabila tako analitične kot deskriptivne metode, se pojavi vprašanje, kako izraziti rezultate deskriptivne analize, da bodo primerljivi z rezultati empiričnih ocen. Vse rezultate je torej nujno izraziti na nekem skupnem imenovalcu. Za ta namen bom kot pretvornik uporabila vrednostno mersko skalo z vrednostmi 1, 2 in 3. Vrednost 1 bo odražala, da določena silnica deluje šibko, vrednost 2 bo odražala srednjo moč delovanja posamezne silnice in vrednost 3 bo odražala visoko moč delovanja silnice. V tistih primerih, ko je delovanje silnice povezano s posameznimi segmenti. Na primer, nevarnost vstopa novih konkurentov je pogojena s sedmimi dejavniki. V tem primeru bom ovrednotila moč delovanja posameznega dejavnika na lestvici od 1 do 3, končna vrednost moči delovanja silnice (to je v tem primeru nevarnost vstopa novih konkurentov) pa bo ponderirana vsota vrednosti za posamezni dejavnik. Kot utež bom uporabila število posameznih dejavnikov. Torej, če je število dejavnikov, ki določajo moč delovanja silnice 7, je vrednost uteži za posamezni dejavnik $1/7$. Ta način empiričnega vrednotenja je sicer

podvržen določeni stopnji subjektivnosti, vendar ima veliko uporabno vrednost, ker je moč delovanja obravnavanih silnic številčno izražena. Da bi v čim večji meri premostila problem subjektivnosti, bodo številčne ocene o moči delovanja silnic argumentirane z opravljenimi analizami podatkov, ki vsebinsko odražajo delovanje določene silnice. V celoti pa problema subjektivnosti žal ne morem odstraniti, kar je omejitev, ki jo moramo upoštevati pri vrednotenju sprejetih sklepov.

Uporaba vrednostne lestvice od 1 do 3 je primerna tudi za sprejemanje sklepov o moči delovanja vseh petih silnic Porterjevega modela skupaj. Največja vrednost, ki jo lahko doseže posamezna silnica glede na moč delovanja je 3, vseh pet silnic skupaj lahko torej doseže vrednost 15, če delujejo silnice najmočnejše, oziroma vrednost 3, če je moč silnic izredno šibka. Kako močno delujejo torej konkurenčne silnice v izbrani panogi bom tako lahko objektivno določila na temelju umestitve dobljene vrednosti v interval z zgornjo mejo 15 in spodnjo mejo 5.

3 ANALIZA PANOGE

3.1 Tržišče montažnih hiš v Sloveniji z vidika ponudbe

Tržno konkurenco na tržišču montažnih hiš opredeljujeta dve različni skupini konkurentov: ožjo konkurenco opredeljujejo proizvajalci oziroma ponudniki montažnih hiš v Sloveniji (okvirni seznam teh je podan v Tabeli 3.1), širšo konkurenco pa opredeljujejo proizvajalci oziroma ponudniki klasične gradnje. Ožjo konkurenco tržišča montažnih hiš v Sloveniji opredeljuje približno 17 proizvajalcev oziroma ponudnikov, pri čemer je ključnih tržnih akterjev devet: Marles Hiše Maribor, Kager Hiše Ptuj, Biva-hiše Gomilsko, Smreka Gornji Grad, Jelovica Škofja Loka, Rima Ljubljana, Rihter Ljubno ob Savinji, Riko Hiše Ljubljana in Lumar IG Maribor.⁷ Za tržišče montažnih hiš v Sloveniji bi torej lahko trdila, da je značilna oligopolna tržna struktura, saj se na eni strani pojavlja nekaj podjetji, na drugi strani pa relativno velik obseg (potencialnih) kupcev.⁸

Tabela 3.1: Seznam podjetij, ki določajo ožjo konkurenco na trgu montažnih hiš v Sloveniji

Amera d.o.o.	Marles d.o.o.
Domizil d.o.o.	Pegy dom d.o.o.
Finlog d.o.o.	Pragozd d.o.o.
Franconi d.o.o. (Honka hiše)	Rihter d.o.o.
Jaris d.o.o.	Riko hiše d.o.o.
Jelovica d.d.	Rima d.o.o.
Juting d.o.o.	Smreka d.o.o.
Kager d.o.o.	Triangle d.o.o. (Hiše Elk)
Lumar IG d.o.o.	

Vir: Anketiranje, spletne strani ponudnikov in GZS (2005).

Izhodiščne podatke o značilnostih tržišča montažnih hiš v Sloveniji sem pridobila s pomočjo anketiranja podjetij.⁹ Na temelju rezultatov izvedene ankete lahko sprejemem naslednje sklepe:

- Proizvajalci oziroma ponudniki sicer v svojih reklamnih oglasih predstavljajo določene tipske hiše, vendar prevladuje prodaja individualnih različic, pri čemer so tipski vzorci zgolj izhodišče za oblikovanje montažne hiše po meri kupca – značilno je torej popolno prilagajanje izdelka kupcu.

⁷ Vir: Proizvodnja in prodaja montažnih hiš v obdobju 1999–2005, GZS (interno gradivo).

⁸ Za oligopolno konkurenco je značilno, da je na tržišču manjše število ponudnikov (Prašnikar 1999, 45).

⁹ Anketiranih je bilo zgolj sedem podjetij, vendar lahko na temelju odgovorov anketiranih podjetij ugotovim, da so bila v anketo zajeta vsa podjetja, ki so bila opredeljena kot najnevarnejši konkurenti in najpomembnejši tržni akterji.

- Anketirana podjetja od sedemdeset do devetdeset odstotkov proizvedenih montažnih hiš prodajo v tujini – za rast obsega proizvodnje je torej ključen izvoz. Najpomembnejši izvozni trgi so: Avstrija, Nemčija, Italija, Švica, Turčija, Hrvaška in Švedska. Obstoječih domačih ponudnikov ne zanima trg Vzhodne Evrope in Balkana, zaradi prešibke kupne moči.
- Najpomembnejša domača proizvajalca oziroma ponudnika sta Marles in Jelovica – po njihovih lastnih ocenah dosejata vsak približno tridesetodstotni tržni delež, kar predstavlja skupaj šestdeset odstotkov. Preostalih štirideset odstotkov je razporejenih med druge ponudnike, kjer so najpomembnejši Lumar IG, Kager, Rihter, Riko Hiše in Rima.
- Med izpostavljenimi razlikovalnimi atributi montažnih hiš med ponudniki so predvsem kakovost poprodajnih storitev, popolna prilagodljivost kupcu in zlasti način komuniciranja s strankami, ko so te v fazi odločanja.
- Odločilni argument za izbiro določenega ponudnika montažne hiše je lahko: čas gradnje, cena, energijska varčnost, prijazen odnos in ustrežljivost do strank. Po izkušnjah podjetij kupce pri odločitvi za nakup montažne hiše najbolj omejujeta cena in nezaupanje v montažno gradnjo – izstopajoč je strah pred ohlapnostjo montažnih stavb.
- Anketirani ponudniki ocenjujejo pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev kot srednje močno. Strankam niso pripravljeni preveč popuščati pri ceni, a možnost pogajanj v določenem cenovnem intervalu obstaja.
- Prav tako ne vztrajajo pri dobaviteljih za vsako ceno, a se tudi v tem segmentu prilagajajo, saj je izbira dobavitelja materialov sestavni element v verigi kakovosti.
- Vsa v anketi zajeta podjetja izražajo pričakovanja o rasti obsega povpraševanja in cen montažnih hiš.
- Proizvajalci oziroma ponudniki montažnih hiš v Sloveniji pripisujejo visoko možnost zamenjave montažne hiše za klasično grajeno hišo.

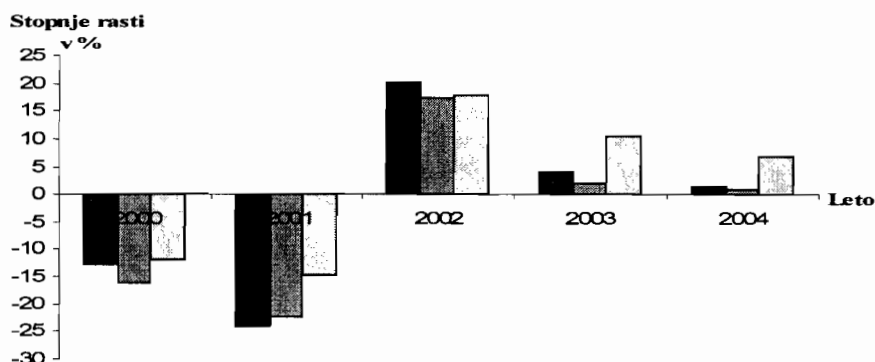
Praviloma je tržišče montažnih hiš razdeljeno na tri segmente: enodružinske hiše, dvodružinske hiše in ostali objekti. Kot kažejo izračuni strukturnih deležev v Tabeli 3.2, je ostajala struktura proizvodnje po posameznih tržnih segmentih v proučevanjem obdobju stabilna. Z vidika proizvodnje je najpomembnejši prvi segment, saj je več kot 90 % vseh proizvedenih montažnih hiš v Sloveniji (merjeno bodisi v kvadratnih metrih bodisi v kosih) prav enodružinskih. Preostala tržna segmenta (dvodružinske in ostali objekti) predstavljata po kriteriju obsega proizvodnje manj pomemben delež.

Tabela 3.2: Struktura proizvodnje po tržnih segmentih v odstotkih

Leto	1999			2002			2004		
	m ²	kos	000 sit	m ²	kos	000 sit	m ²	kos	000 sit
Merska enota									
Enodružinske	93	98	74	95	94	76	94	92	72
Dvodružinske	1	1	1	2	1	1	2	1	1
Ostalo	6	1	25	3	5	23	4	7	27

Vir: Izračuni na temelju internih podatkov.

Za razliko od proizvodnega kriterija, pa je po prihodkovnem kriteriju tržni segment Ostalo nadpovprečno pomemben, saj predstavlja v strukturi prihodkov približno 25 %. Tržni segment Ostalo predstavlja proizvodnjo in s tem v zvezi opravljanje storitev, ki se nanašajo bodisi na ostale objekte (majhne hišice, vikendi, garaže) ali pa predelave, dodelave in spremembe obstoječih objektov. Gre torej za proizvode, kjer ni tipskih rešitev (razen vrtnih hišic, vikendov in garaž), kar povečuje dodano vrednost kvadratnega metra proizvodnje tega sortimenta, še zlasti, če gre za predelave, dodelave in spremembe na obstoječih objektih.

Slika 3.1: Stopnje rasti obsega proizvodnje v odstotkih

Legenda:

- stopnje rasti obsega proizvodnje merjene v kvadratnih metrih,
- ▒ stopnje rasti obsega proizvodnje merjene v kosih,
- stopnje rasti obsega proizvodnje merjene v tisoč sit.

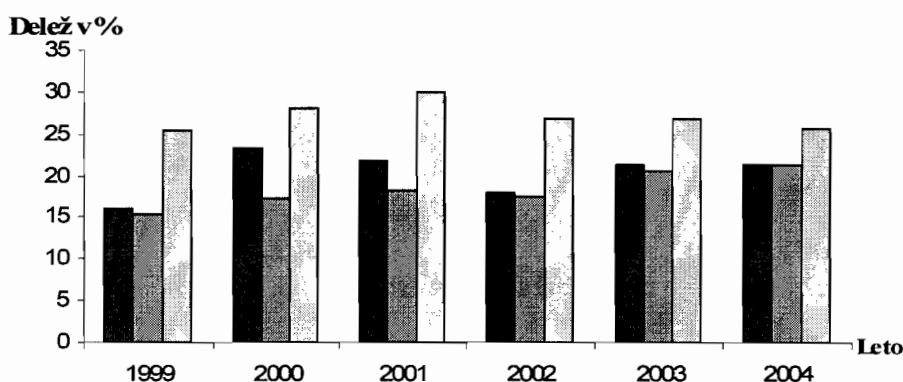
Vir: Izračuni na temelju internih podatkov.

Za razliko od stabilne strukture proizvodnje po posameznih tržnih segmentih, je bila dinamika proizvodnje v proučevanem obdobju raznolika (Slika 3.1). V letu 2000 je obseg proizvodnje glede na leto 1999 močno upadel, tako po kriteriju števila enot proizvedenih montažnih hiš, kot po kriteriju proizvedenih kvadratnih metrov in po dohodku, pri čemer je bilo zmanjšanje dohodka nižje v primerjavi z zmanjšanjem obsega proizvodnje merjeno v kosih oziroma v kvadratnih metrih. V letu 2001 se je

nazadovanje nadaljevalo, za leto 2002 pa je značilen močan porast obsega proizvedenih kosov in kvadratnih metrov montažnih hiš, kar se je preneslo v rast vrednosti proizvodnje merjeno v tolarjih. V letih 2003 in 2004 je obseg proizvodnje naraščal skromno, vrednost proizvodnje pa nadpovprečno.

Slovensko tržišče montažnih hiš je premajhno za uspešno tržno realizacijo celotne proizvodnje. Ključno tako ostaja tuje tržišče, katerega predstavljajo zlasti: Avstrija, Nemčija, Italija, Švica, Turčija, Hrvaška in Švedska. Posebno potencialno tržišče predstavljajo trgi Vzhodne Evrope in Balkana, vendar podjetja na slovenskem tržišču ti dve potencialni tržni niši ne zanimata zaradi skromne kupne moči.

Slika 3.2: Delež skupne proizvodnje prodane v Sloveniji v odstotkih



Legenda:

- delež obsega proizvodnje prodane v Sloveniji merjene v kvadratnih metrih,
- delež obsega proizvodnje prodane v Sloveniji merjene v kosih,
- delež obsega proizvodnje prodane v Sloveniji merjene v tisoč sit.

Vir: Izračuni na temelju internih podatkov.

Na domačem tržišču je bilo v letu 1999 prodane 15 % proizvodnje merjeno v kvadratnih metrih oziroma v kosih, po vrednostnem kriteriju (merjeno v tolarjih) pa približno 25 %. V naslednjih letih se je pomen slovenskega tržišča povečeval, saj se je delež obsega proizvodnje merjeno v kvadratnih metrih oziroma v kosih povečal nad 20 %, tej rasti pa ni sledila rast deleža vrednosti proizvodnje prodane na slovenskem tržišču, ki je ostala na ravni 25 %.

Na temelju podatkov o obsegu proizvodnje merjeno v kvadratnih metrih oziroma v kosih in o vrednosti proizvodnje, sem z uporabo naslednjih obrazcev ocenila povprečno ceno na kvadratni meter oziroma na kos posebej za domači in tuji trg:

$$P = \frac{VP}{OP}, \quad (5)$$

$$P_{doma\check{c}} = \frac{VP_{doma\check{c}}}{OP_{doma\check{c}}}, \quad (6)$$

$$P_{tuj} = \frac{VP_{tuj}}{OP_{tuj}}. \quad (7)$$

Simboli: P – povprečna cena v sit na kvadratni meter oziroma na kos,
 VP – vrednost proizvodnje merjeno v sit,
 OP – obseg proizvodnje merjen v kvadratnih metrih oziroma kosih,
 $P_{doma\check{c}}$ – povprečna cena v sit na kvadratni meter oziroma na kos na slovenskem tržišču,
 $VP_{doma\check{c}}$ – vrednost proizvodnje prodane na slovenskem tržišču v sit,
 $OP_{doma\check{c}}$ – obseg proizvodnje prodane na slovenskem tržišču, merjeno v kvadratnih metrih oziroma v kosih,
 P_{tuj} – povprečna cena v sit na kvadratni meter oziroma na kos na tujem tržišču,
 VP_{tuj} – vrednost proizvodnje prodane na tujem tržišču v sit,
 OP_{tuj} – obseg proizvodnje prodane na tujem tržišču, merjeno v kvadratnih metrih oziroma v kosih.

Rezultati izračunanih cen povzeti v Tabeli 3.3 kažejo, da so bile cene na kvadratni meter in na kos višje v tujini. Povprečna cena na kvadratni meter je v letu 1999 znašala približno 58.700 tolarjev oziroma nekaj več kot osem milijonov na kos. Do leta 2004 se je povprečna raven cen povečala na približno 79.000 tolarjev za kvadratni meter oziroma enajst milijonov in pol za kos.

Tabela 3.3: Raven cen

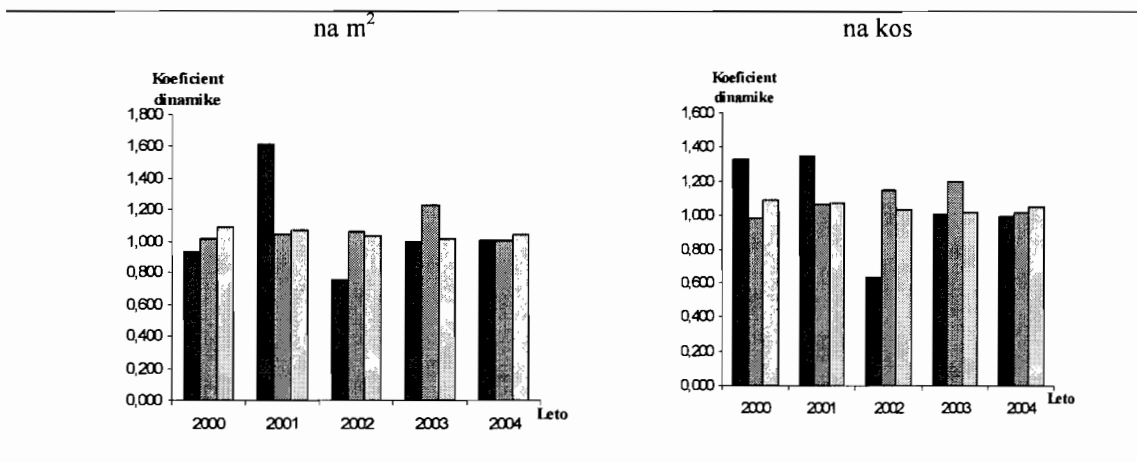
Leto	1999		2002		2004	
	sit/m ²	sit/kos	sit/m ²	sit/kos	sit/m ²	sit/kos
Merska enota						
Domač trg	50.526	7.449.924	57.846	8.340.650	58.185	8.400.600
Tuj trg	60.100	8.388.245	68.118	10.171.218	84.268	12.432.130
Povprečje	58.774	8.264.387	66.506	9.875.344	78.952	11.596.540

Vir: Ocene na temelju internih podatkov.

Natančnejši vpogled v dinamiko cen na domačem in tujem tržišču je prikazan s Sliko 3.3. Levi diagram na Sliki 3.3 ponazarja verižne koeficiente dinamike cen na slovenskem tržišču, desni diagram pa ponazarja verižne koeficiente dinamike cen na tujem tržišču po letih. Za posamezno leto so izrisani trije stolpci. Prvi prikazuje verižni koeficient dinamike cen na kvadratni meter na slovenskem tržišču, drugi prikazuje

verižni koeficient dinamike cen na kvadratni meter na tujem tržišču in tretji prikazuje koeficient dinamike cen življenjskih potrebščin v Sloveniji (CPI). Pomeni stolpcev v desnem diagramu so enaki kot v levem, le cene so izražene na kos.

Slika 3.3: Dinamika cen



Legenda:

- koeficient dinamike cen na slovenskem tržišču,
- ▒ koeficient dinamike cen na tujem tržišču,
- ░ koeficient dinamike cen življenjskih potrebščin v Sloveniji.

Vir: Izračuni na temelju internih podatkov in na temelju podatkov SURS o CPI.

Na temelju dobljenih ocen o dinamiki cen po tržiščih zbranih v Sliki 3.3 ugotavljam, da je za slovensko tržišče v opazovanem obdobju značilna izrazita dinamika cen, ki vključuje tako njihovo naraščanje kot padanje, tuje tržišče pa je po tem kriteriju veliko bolj stabilno – v celotnem obdobju so cene skromno naraščale. Močnejša rast je značilna zgolj za leto 2003. Glede na to, da je za cene življenjskih potrebščin v Sloveniji v proučevanem obdobju značilna skromna rast, menim, da je izrazita dinamika povprečnih izračunanih cen za Slovenijo posledica dejstva, da je slovensko tržišče majhno in ima vsaka sprememba v obsegu prodaje (merjeno v kosih oziroma v kvadratnih metrih) močan vpliv na oceno povprečne cene. Kaže pa to tudi na to, da je slovensko tržišče relativno nestabilno po obsegu povpraševanja. Očitno kupci na slovenskem tržišču hitro prehajajo od odločitve za k odločitvi proti montažnim hišam. Podrobnejša spoznanja o preferencah kupcev do montažne gradnje na slovenskem tržišču analiziram v naslednjem poglavju.

3.2 Tržišče montažnih hiš v Sloveniji z vidika kupcev – analiza preferenc potencialnih kupcev montažnih hiš

Analizo preferenc potencialnih kupcev sem uresničila z analizo podatkov pridobljenih z anketiranjem gospodinjstev v Sloveniji po regijah. Anketo sem izvedla maja leta 2005. Pri tem sem vsako anketirano gospodinjstvo predpostavila kot potencialnega kupca montažne hiše. V anketiranje je bilo vključenih 400 gospodinjstev iz petih slovenskih regij, pozitivno se je na anketiranje odzvalo 159 anketirancev. Anketa je vključevala 4 vprašanja, s pomočjo katerih sem skušala opredeliti preference kupcev, dodala pa sem še vprašanje o dohodku (za analizo razlik v preferencah posameznih dohodkovnih skupin) in o razlogih za ali proti nakupu montažne hiše (za analizo skladnosti mnenj kupcev z mnenji proizvajalcev o ključnem faktorju odločitve). V nadaljevanju povzemam najpomembnejše ugotovitve po posameznih vprašanjih.

Vprašanje 1 – Kako ocenjujete ceno montažne hiše v primerjavi s ceno klasično grajene hiše?

Tako po regijah, kot tudi po dohodkovnih skupinah, je večina (64,5 %) montažno gradnjo v primerjavi s klasično opredelila kot cenejšo. Glede na oba kriterija, ni zaznati večjih odstopanj od izmerjenega povprečja.

Tabela 3.4: Analiza rezultatov prvega vprašanja

Cenejša	Dražja	Ne vem	Enako
64,15 %	13,21 %	15,09 %	7,55 %

Vir: Anketa.

Očitno je v očeh kupcev montažna gradnja opredeljena kot cenejša, kar pomeni, da bi v primeru izrazite cenovne elastičnosti povpraševanja kupci praviloma najprej analizirali ponudbo montažne gradnje in šele nato klasične gradnje. Na temelju tega lahko trdim, da predstave o ceni niso omejitveni dejavnik povpraševanja.

Vprašanje 2 – Kako pomemben je čas dokončanja gradnje?

Čas za postavitev montažne gradnje je praviloma bistveno krajši, kot v primeru klasične gradnje. Dobljeni rezultati pa navajajo do sklepa, da čas gradnje praviloma ni kriterij odločitve za izbiro med montažno in klasično gradnjo. Navidez so deleži posameznih odgovorov sicer enakomerno razporejeni, a analiza po posameznih dohodkovnih skupinah pokaže, da imajo največje preference do hitrosti gradnje zlasti gospodinjstva z najnižjim dohodkom – v tem dohodkovnem razredu se je namreč kar 46,15 % anketiranih opredelilo, da je hitrost gradnje zelo pomemben dejavnik pri odločitvi. Verjetno je takšna nagnjenost povezana z dejstvom, da je v tem dohodkovnem razredu največje število takih, ki še nimajo rešenega stanovanjskega problema (najemniki).

Če torej prvi dohodkovni razred izvzamem iz analize, lahko ugotovim, da je za pretežni del potencialnih kupcev to srednje pomemben oziroma nepomemben kriterij pri sprejemanju odločitve za ali proti nakupu.

Tabela 3.5: Analiza rezultatov drugega vprašanja

Zelo pomemben	Srednje pomemben	Čas ni pomemben
38,36 %	41,51 %	20,13 %

Vir: Anketa.

Na temelju teh rezultatov lahko sklepam, da poudarjanje hitrosti končanja gradnje ni ključna značilnost, ki bi prepričala kupce v nakup montažne hiše pred klasično.

Vprašanje 3 – Kako pomembno je dejstvo, da so montažne hiše po ekoloških kriterijih bistveno primernejše od klasično grajenih hiš za vašo odločitev?

V splošnem je prednost montažnih hiš pred klasično grajenimi po ekološkem kriteriju pomemben dejavnik za odločitev o nakupu montažne hiše. Ugotavljam, da je ta preferenčni kriterij enakomerno porazdeljen po vseh dohodkovnih skupinah, vendar ob dejstvu, da je ta kriterij manj pomemben pri največjih dohodkovnih skupinah.

Tabela 3.6: Analiza rezultatov tretjega vprašanja

Zelo pomemben	Srednje pomemben	Ne vpliva na odločitev
42,77 %	37,74 %	19,5 %

Vir: Anketa.

Na temelju tega lahko sklepam, da je ekološki atribut montažnih hiš lahko pomemben segment v marketinški strategiji.

Vprašanje 4 – Odločitev za montažno ali klasično gradnjo, ob predpostavki, da je cena enaka in razlogi za takšno odločitev

Ob enakih cenah je preferenca kupcev v prid klasični gradnji, saj bi se za klasično gradnjo odločilo 47,17 % anketiranih. Neopredeljenih je največ v prvi dohodkovni skupini – 38,46 %, kar je 19,59 % več od povprečja. Očitno je torej, da imajo montažne hiše lastnosti, ki kupce odvrtaajo od odločitve za nakup tudi ob predpostavki enakih cen. V spodnji tabeli so naštetih najpogostejši razlogi za in proti montažni oziroma klasični gradnji.

Tabela 3.7: Razlogi za in proti nakupu montažne hiše ob predpostavki enake cene glede na klasično grajeno hišo

MONTAŽNA GRADNJA		KLASIČNA GRADNJA
ZA	PROTI	ZA
<ul style="list-style-type: none"> • hitrost gradnje • dobra toplotna izolacija • funkcionalnost prostorov • estetska dovršenost • protipotresna gradnja • uporaba ekološko neoporečnih materialov 	<ul style="list-style-type: none"> • votlost sten • nestabilnost in ohlapnost • kratka življenjska doba • nezaupanje v montažno gradnjo • nepoznavanje montažne gradnje 	<ul style="list-style-type: none"> • daljša življenjska doba • navajenost na klasično gradnjo • tradicija • finančna obremenjenost bolj porazdeljena • trdnost

Vir: Anketa.

3.3 Empirična ocena silnic Porterjevega modela

Na temelju ugotovitev v poglavjih 3.1 in 3.2 lahko povzamem naslednje sklepe: za slovensko tržišče montažnih hiš je značilna oligopolna tržna struktura, izrazita nihanja v obsegu domačega povpraševanja (kar pomeni, da je za proizvajalce ključen izvoz), neprekinjena rast cen in načeloma večja nagnjenost kupcev k nakupu klasično grajene hiše ob predpostavki enake cene z montažno hišo. Ugotavljam, da so si tržna dogajanja v določenih segmentih nasprotujoča. Na eni strani so preference kupcev v prid klasični gradnji, kar bi lahko povezala z izrazitim nihanjem obsega povpraševanja. S tem pa se ne sklada neprekinjena rast cen montažnih hiš. Opozoriti velja tudi, da potencialni kupci

izrazito cenijo ekološke prednosti montažne gradnje, zato je upravičeno pričakovanje, da bi ponudniki z ustrezno marketinško strategijo spremenili preference kupcev v prid montažne gradnje in s tem povečali in zlasti stabilizirali obseg povpraševanja. Kljub izhodiščno ugotovljenih nestabilnih tržnih gibanjih tržišče montažnih hiš predstavlja potencial v prihodnosti, kar opravičuje prizadevanje, da značilnosti tržišča proučim še z vidika moči delovanja petih silnic Porterjevega modela.

3.3.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Nevarnost vstopa novih konkurentov je prva silnica Porterjevega modela. Kot sem predstavila v teoretičnem delu je nevarnost vstopa novih konkurentov povezana z uresničevanjem ekonomij obsega na izbranem tržišču, z diferenciacijo proizvodov, s potrebami po obsegu začetnega kapitala, z visokimi stroški zamenjave dobaviteljev, z omejenostjo dostopa do prodajnih poti in z drugimi stroškovnimi omejitvami, ki niso povezane z ekonomijo obsega.

Za oceno ekonomije obsega sem uporabila v teoretičnem delu predstavljen obrazec (3), s pomočjo katerega sem izračunala povprečne stopnje rasti stroškov in povprečne stopnje rasti obsega proizvodnje. V Tabeli 3.8 so zbrani izračuni o povprečni stopnji rasti stroškov dela, blaga, materiala in storitev v obdobju 1999–2005, o povprečni stopnji rasti obsega proizvodnje v obdobju 1999–2005 in koeficient ekonomij obsega, ki je izračunan kot razmerje med povprečno stopnjo rasti stroškov in povprečno stopnjo rasti obsega proizvodnje.

Tabela 3.8: Povprečne stopnje rasti spremenljivk ključnih za oceno ekonomije obsega v obdobju 1999–2004

Povprečna stopnja rasti stroškov	Povprečna stopnja rasti obsega proizvodnje	Ekonomija obsega
8,78 %	2,70 %	3,25

Opomba: Ekonomija obsega je izračunana kot razmerje med povprečno stopnjo rasti stroškov in povprečno stopnjo rasti obsega proizvodnje.

Vir: Izračuni na temelju internih podatkov in na temelju podatkov AJPES.

V proučevanem obdobju (1999–2004) je povprečna stopnja rasti stroškov presegala povprečno stopnjo rasti obsega proizvodnje za več kot 3-krat. Očitno se stroški v proučevanem obdobju niso zmanjševali z rastjo obsega proizvodnje, na podlagi česar

sklepam, da za tržišče montažnih hiš v Sloveniji ni značilna ekonomija obsega. Na temelju tega ocenjujem moč delovanja tega segmenta prve silnice z vrednostjo 1.¹⁰

Drug omejitven dejavnik je diferenciacija proizvodov. V primeru montažnih hiš lahko trdim, da je diferenciacija proizvodov nujna. Vsako podjetje sicer ponuja v katalogih tipske hiše, vendar sama narava proizvodnega procesa omogoča visoko stopnjo prilagajanja željam kupcev. To pomeni, da je na eni strani diferenciacija proizvodov nujna v smislu prilagajanja potrebam kupcev, a na drugi strani ni dodatnih stroškov povezanih z zagotavljanjem diferenciacije. Na tem tržišču velja torej določena specifičnost, stopnja diferenciacije je visoka, a stroški njenega zagotavljanja nizki, zaradi tega ocenjujem moč delovanja tega segmenta silnice z 1.

V splošnem zahteve po kapitalu predstavljajo vstopno oviro, vendar z vidika proučevanega podjetja, se ta omejitveni dejavnik ne pojavlja. Po mojem mnenju moramo namreč upoštevati, da podjetje, v luči katerega ocenjujem privlačnost tržišča montažnih hiš, namerava vstopiti na to tržišče posredno, to je na temelju sodelovanja s podjetjem, ki je v gradbeništvu že prisotno. Enak argument velja za ocenjevanje pomena stroškov zamenjave dobaviteljev in pomena stroškov, ki so neodvisni od ekonomije obsega. V konkretnem primeru podjetje sploh ne bi imelo stroškov zamenjave dobaviteljev, saj proizvaja enak proizvod, kar pomeni posledično tudi, da mu ni potrebno zamenjati proizvodne tehnologije. To je razlog, da ocenjujem v konkretnem primeru moč delovanja omenjenih treh segmentov prve silnice (zahteve po kapitalu, stroški zamenjave dobaviteljev in stroški, ki niso povezani z ekonomijami obsega) z vrednostjo 1.

Pri presoji pomena šestega segmenta, to je dostop do prodajnih poti, je ključno dejstvo, da proizvajalci v panogi montažnih hiš v Sloveniji ne potrebujejo nosilcev distribucijskih poti, saj je zaradi lastnosti proizvoda najprimernejša direktna prodaja, ker gre v primerjavi z drugimi proizvodi za razmeroma majhne količine proizvodov, ki jih slovenski proizvajalci prodajo brez posrednikov, zato si prodajne poti oblikujejo sami. Nekatera podjetja sicer imajo svoje zastopnike v različnih regijah, vendar je odstotek kupcev, ki se za hišo odločijo preko zastopnika, izredno nizek. Sodeč po zbranih podatkih igrajo zastopniki nekakšno vlogo "informacijske pisarne", kjer kupci dobijo želene informacije o proizvodu in se naknadno (ko se odločijo za določenega proizvajalca) dogovorijo za sestanek s komercialisti na sedežu podjetja. V primeru tržišča montažnih hiš v Sloveniji bi lahko kot nosilce distribucijskih poti označila kvečjemu tiste ponudnike, ki so posredniki tujih proizvajalcev na slovenskem tržišču, vendar je vsako posamezno podjetje zastopnik le za eno tujo blagovno znamko, zato prepričevanje tujega podjetja, da sprejmejo njihove proizvode (v primeru, da bi bile

¹⁰ Kriterije za individualno oceno o moči delovanja silnic sem predstavila v poglavju 2.3.

distribucijske poti že zasedene) ni mogoče. Zaradi tega moč delovanja te ovire ocenjujem z vrednostjo 1.

Zadnji segment v sklopu prve silnice je politika države. Država ima avtoriteto, da s sprejemanjem zakonov in predpisov regulira določeno področje. Eno izmed področij delovanja države je urejanje stopnje konkurence na različnih tržiščih. Menim, da je segment stanovanjske politike pomemben element politike razvoja določene države, ki močno določa socialno blaginjo prebivalstva. V primeru Slovenije je tržišče hiš podvrženo ukrepom ekonomske politike države, vendar ne v smeri omejevanja konkurence, ampak v smeri njenega stopnjevanja, povečevanja ponudbe, poenostavitve postopkov, ki so povezani s formalnimi postopki urejanja gradbene dokumentacije. Še zlasti segment montažne gradnje ocenjujem kot predmet pozitivnih ukrepov politike države, zlasti zaradi ekoloških prednosti montažne gradnje.

Z vidika ocenjevanja moči delovanja silnic Porterjevega modela je pomembno, da ne obstaja pomembnejši argument v segmentu državne politike, ki bi vzpodbujal pričakovanja o vidnejšem vplivu države na delovanje tega tržišča v Sloveniji. Zaradi tega ocenjujem moč delovanja tega segmenta prve silnice z vrednostjo 1.

Skladno z opredeljeno metodo številčnega ovrednotenja moči delovanja posamezne silnice Porterjevega modela, je ta v primeru silnice nevarnost vstopa novih konkurentov določena kot tehtana vsota opisanih sedmih segmentov:

$$\begin{aligned} P_1 &= \frac{1}{7} \cdot (S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 + S_7) \\ P_1 &= \frac{1}{7} \cdot (1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1) \\ P_1 &= 1. \end{aligned} \tag{8}$$

Simboli: P_1 – številčno ovrednotena moč delovanja silnice »nevarnost vstopa novih konkurentov«, to je prva silnica Porterjevega modela,

S_1 – številčno ovrednotena moč delovanja prvega segmenta prve silnice,

S_2 – številčno ovrednotena moč delovanja drugega segmenta prve silnice,

S_3 – številčno ovrednotena moč delovanja tretjega segmenta prve silnice,

S_4 – številčno ovrednotena moč delovanja četrtega segmenta prve silnice,

S_5 – številčno ovrednotena moč delovanja petega segmenta prve silnice,

S_6 – številčno ovrednotena moč delovanja šestega segmenta prve silnice,

S_7 – številčno ovrednotena moč delovanja sedmega segmenta prve silnice.

Opomba: $\frac{1}{7}$ – utež, ki je izračunana kot inverzna vrednost števila segmentov prve silnice Porterjevega modela.

Tehtana vsota moči delovanja prve silnice Porterjevega modela na primeru tržišča montažnih hiš v Sloveniji je 1, kar numerično izraža oceno šibke moči delovanja te silnice v izbranem primeru.

3.3.2 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti je druga silnica, katere moč delovanja na tržišču določa naslednjih osem segmentov: število enakovrednih konkurentov, rast panoge, visoki fiksni stroški oziroma visoki stroški zaloga, odsotnost diferenciacije izdelka ali visoki stroški njegove zamenjave, struktura konkurentov, visoki strateški interesi podjetij v panogi, visoke izstopne ovire.

Število enakovrednih konkurentov sem ocenila na temelju anketiranja ponudnikov montažnih hiš v Sloveniji. Nekateri izmed slednjih so včlanjeni v sekcijo proizvajalcev montažnih hiš pri Gospodarski zbornici Slovenije, združenje lesarstva. Oceno o tržnem deležu posameznih ponudnikov pa sem ocenila tudi na temelju uporabe internih podatkov.

Tabela 3.9: Ocena tržnih deležev ključnih ponudnikov montažnih hiš na slovenskem tržišču v odstotkih

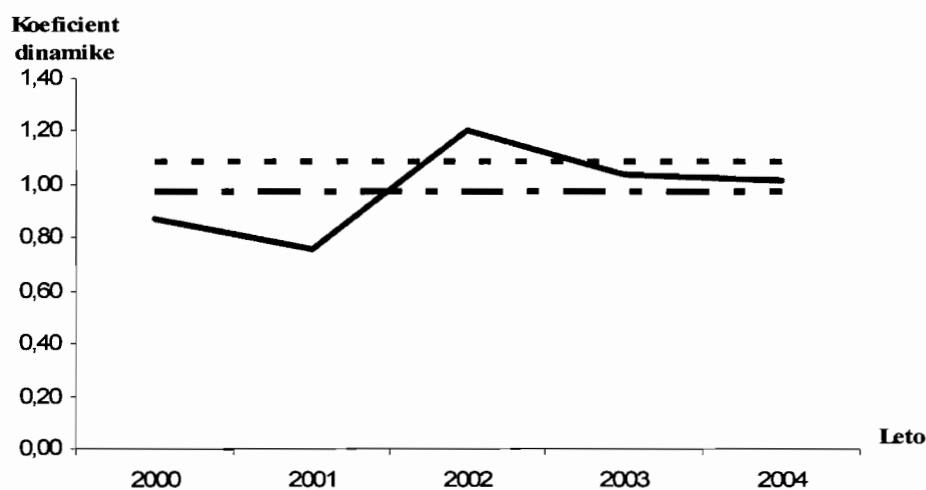
	Ocena tržnega deleža na temelju anketiranja ponudnikov	Ocena tržnega deleža na temelju internih podatkov	Povprečje obeh ocen
Marles	30,0	36,0	33,0
Jelovica	30,0	23,0	26,5
Kager	12,0	13,0	12,5
Lumar	12,0	9,0	10,5
Riko Hiše	5,0	8,0	6,5
Ostali	11,0	11,0	11,00
Skupaj	100	100	100

Opomba: Ocene so izdelane za leto 2004.

Kot sem predstavila v teoretičnem delu, je Porter izpostavil pomen števila enakovrednih konkurentov z vidika možnosti pojava odpadnikov, ki gradijo svoje aktivnosti na tržišču v prepričanju, da so njihovi ukrepi neopazni. Za slovensko tržišče montažnih hiš je tak pojav manj verjeten iz dveh razlogov. Prvič, število ponudnikov je manjše, kar obstoječim konkurentom omogoča pregled nad tržnimi spremembami. Drugič, očitno obstajata dva vodilna ponudnika (Marles in Jelovica), z uveljavljenima blagovnama znamkama. Ker je nakup hiše v največ primerih enkratno dejanje, kupci niso pripravljeni na tveganje z nepoznanimi dobavitelji, kar preprečuje možnost pojava odpadnikov. Ker je torej verjetnost odpadniškega vedenja ponudnikov majhna, ocenjujem moč delovanja tega segmenta druge silnice z vrednostjo 1.

Naslednji pomemben segment, ki določa moč delovanja druge silnice Porterjevega modela je rast panoge. Če je ta prepočasna, se stopnjuje pritisk na konkurenčni boj med obstoječimi ponudniki, saj želijo drug drugemu odvzeti tržni delež, da bi lahko realizirali potencialni obseg proizvodnje. V Tabeli 3.10 je prikazana vrednost koeficienta dinamike obsega prodaje montažnih hiš v Sloveniji, dopolnjena z vrednostjo povprečnega koeficienta dinamike rasti obsega prodaje v obdobju 2000–2004 in z vrednostjo povprečnega koeficienta dinamike rasti obsega prodaje v obdobju 2002–2004.

Tabela 3.10: Ocena verižnega koeficienta dinamike obsega povpraševanja po montažnih hišah v Sloveniji za obdobje 2000–2004



Legenda:

- - - povprečna vrednost koeficienta dinamike za obdobje 2002–2004,
- . - povprečna vrednost koeficienta dinamike za obdobje 2000–2004,
- vrednost koeficienta dinamike.

Vir: Izračuni na temelju internih podatkov.

Dinamika obsega povpraševanja po montažnih hišah v Sloveniji je bila v proučevanem obdobju raznolika, od kontinuiranega zmanjševanja obsega povpraševanja v letih 1999, 2000 in 2001, je obseg povpraševanja skokovito porasel v letu 2002. Zaradi izrazitega upadanja obsega povpraševanja v obdobju 1999–2001, je povprečna stopnja rasti obsega povpraševanja v obdobju 1999–2004 negativna (– 3,4 %). Če izločim negativne stopnje rasti v začetnem obdobju, je trendna stopnja rasti pozitivna in relativno visoka (8,2 %). Na temelju tako velike raznolikosti v gibanju stopenj rasti je težko sprejeti sklep o tem, ali je rast obsega povpraševanja po montažnih hišah na slovenskem tržišču močno stopnjevala konkurenco med ponudniki. Upoštevajoč dejstvo, da je ponudnikov nekaj, izmed katerih jih je ključnih pet (Marles, Jelovica,

Kager, Lumar, Riko hiše), ocenjujem rast obsega povpraševanja kot srednje pomembno. Številčno vrednost moči delovanja tega segmenta v strukturi druge silnice zato ocenjujem z vrednostjo 2.

Tretji segment, ki po Porterju določa stopnjo tekmovalnosti med obstoječimi ponudniki, je pomen fiksnih stroškov oziroma stroškov zalog. Če so ti relativno visoki, podjetja povečajo stopnjo boja za kupce, saj se z rastjo obsega prodaje (proizvodnje) povprečni fikсни stroški in stroški zalog znižujejo. Vloge fiksnih stroškov v konkretnem primeru ne morem oceniti, saj so sestavni del poslovne skrivnosti posameznega podjetja. Na temelju podatkov bilance uspeha (vir: AJPES) pa lahko ocenim pomen stroškov zalog.

Oceno pomena stroškov zalog sem izdelala s kombinacijo dveh kazalcev. Prvi kazalec kaže delež stroškov materiala, blaga in storitev v skupnih stroških, ki so izračunani kot vsota stroškov dela, materiala, blaga in storitev. Drugi kazalec pa je delež zalog materiala v skupnih zalogah. Ocene so zbrane v spodnji Tabeli 3.11.

Tabela 3.11: Pomen materiala v strukturi zalog in v strukturi stroškov

Podjetje	Delež stroškov materiala	Delež zalog materiala v skupni vrednosti zalog
Marles	73 %	47 %
Jelovica	69 %	25 %
Kager	21 %	40 %
Lumar	*	*
Riko Hiše	79 %	97 %

* Ni podatka.

Vir: Izračuni na temelju podatkov AJPES.

Očitno je v stroškovni strukturi delež stroškov materiala prevladujoč. Res je sicer, da so med te stroške všteti tudi stroški blaga in storitev, česar zaradi pomanjkljivosti podatkov ni bilo mogoče ločiti. Vendar blago in material sta povezana s stroški skladiščenja, izvzeti moramo torej stroške storitev, kar še zmeraj uvršča stroške materiala in blaga v najpomembnejši stroškovni segment. Kot nadgradnja prvega kazalca potrjujejo mnenje, da je zaloga materiala eden izmed prevladujočih segmentov, tudi podatki o deležu zalog materiala v skupnih zalogah.

Na temelju teh podatkov sem izdelala intuitivni sklep o pomenu stroškov materiala na temelju naslednjih povezav:

- Če so stroški materiala in blaga prevladujoč element v stroškovni strukturi in če je delež zalog materiala velik, sklepam o pomembnem vplivu stroškov skladiščenja.

- Če so stroški materiala in blaga prevladujoč element v stroškovni strukturi in če je delež zalog materiala majhen, sklepam o nepomembnem vplivu stroškov skladiščenja.
- Če so stroški materiala in blaga manj pomemben element v stroškovni strukturi in če je delež zalog materiala velik ali majhen, sklepam o nepomembnem vplivu stroškov skladiščenja.

V Tabeli 3.11 so zbrane empirične ocene o izbranih kazalnikih uporabljenih za sklepanje o pomenu stroškov zalog, ki kažejo neprepričljivo sliko o pomenu stroškov skladiščenja. Na primer Marles ima relativno visok delež stroškov materiala in blaga v stroškovni strukturi in tudi zaloge materiala predstavljajo pomemben delež v strukturi celotne zaloge. To napeljuje na sklep o pomembnem vplivu stroškov zalog. Na primeru Jelovice pa je očitno, da je visok delež stroškov materiala v skupnih stroških povezan z nizkim deležem zalog materiala v skupnih zalogah, kar nakazuje na nepomemben vpliv stroškov zalog. Podoben sklep velja za podjetje Kager, kjer je razmerje ravno obratno kot na primeru Jelovice. Delež stroškov materiala je relativno nizek, delež zalog materiala v skupnih zalogah pa visok, kar prav tako kaže na manj pomemben vpliv stroškov zalog.

Zaradi raznolike sheme o deležu stroškov materiala in velikosti zalog materiala med izbranimi najpomembnejšimi podjetji je težko oceniti vpliv stroškov skladiščenja. Vsekakor pa ne gre zanemariti pomena fiksnih stroškov in stroškov skladiščenja, saj bistvene stroškovne prednosti vendarle omogočajo podjetju določen manevrski prostor za konkurenčno oblikovanje prodajnih cen. Te sicer niso bistven segment odločanja kupca, so po njegov sestavni del. Zaradi tega ocenjujem pomen stroškov skladiščenja in fiksnih stroškov za tržna dogajanja kot srednje močen in mu pripisujem vrednost 2.

Četrty segment, ki določa stopnjo konkurenčnega boja med obstoječimi konkurenti, je odsotnost diferenciacije izdelkov. Ta segment povečuje moč delovanja druge silnice, če so med ponudniki tudi takšni, ki niso sposobni razviti diferenciranega izdelka in skušajo ta zaostanek nadoknaditi na primer z zniževanjem cen. V primeru tržišča montažnih hiš lahko trdim, da ta segment nima večje moči delovanja, saj je narava proizvodnje montažnih hiš, kot sem že opisovala, prilagodljiva željam kupcev. Diferenciacija se torej uresničuje v celoti in tisti ponudnik, ki ne more zagotoviti montažne hiše po željah kupcev, tudi ne more osvojiti pomembnejšega deleža kupcev z bistveno nižjo ceno. Hiša je namreč specifična dobrina, katere pogostost nakupov v življenjski dobi posameznika je majhna – predpostavimo lahko enkratni nakup. Zaradi tega kupci niso nagnjeni k eksperimentiranju zadovoljstva z različnimi ponudniki in je njihova odločitev za izbiro določenega ponudnika tesno povezana z njegovo sposobnostjo prilagajanja kupčevim zahtevam. Zaradi tega menim, da odsotnost diferenciacije izdelkov in s tem povezana cenovna konkurenca na tržišču montažnih hiš

ne zagotavlja tržnega uspeha. Zaradi opisanih dejstev ocenjujem moč delovanja tega segmenta druge silnice Porterjevega modela z vrednostjo 1.

Peti segment druge silnice – stopničasto povečevanje proizvodnje je povezan z uresničevanjem ekonomije obsega in je značilen za tržišča z izrazito stopnjo cenovne konkurenčnosti med podjetij. Pri ocenjevanju ekonomije obsega sem ugotovila, da te niso značilne za obravnavano panogo, prav tako analiza tržnih podatkov kaže, da se v primeru zmanjšanja obsega povpraševanja tržna cena ni znižala za toliko, kot se je zmanjšal obseg povpraševanja. V primeru rasti obsega povpraševanja pa je tržna cena porasla relativno bolj. Ker je stopničasto povečevanje proizvodnje povezano prav s pritiskom na zniževanje povprečnih stroškov preko izkoriščanja ekonomije obsega, kar na koncu omogoča zniževanje tržnih cen, ugotavljam, da ta segment šibko deluje na primeru slovenskega tržišča montažnih hiš. Vrednost tega segmenta druge Porterjeve silnice na temelju teh ugotovitev ocenjujem z vrednostjo 1.

Prav tako ocenjujem z vrednostjo 1 pomen dveh segmentov druge tržne silnice. Prvič struktura konkurentov na slovenskem tržišču ni raznolika. Obstaja sicer nekaj tujih ponudnikov, vendar je slovensko tržišče malo, prevladujejo domači ponudniki, ki se med seboj poznajo, tržišče pa obvladata skoraj v celoti dve podjetji. Drugič, tržišče montažnih hiš je pravzaprav tržišče končnega proizvoda, kjer se proizvodna veriga zaključi in preko tega tržišča pravzaprav ni odprte poti za vstop na drugo tržišče. Na strani ponudnikov torej ne deluje motiv, da bi preko tržišča montažnih hiš vstopili še na kak drugi trg, zaradi tega ta segment ne stopnjuje tekmovalnosti med obstoječimi podjetji.

Zadnji segment druge silnice – izstopne ovire predstavljajo v splošnem za vsako podjetje pritisk v smeri stopnjevanja konkurence v upanju, da ohrani obstoj v panogi. Po tem kriteriju lahko intuitivno ta segment druge silnice ocenim z vrednostjo 3, kar kaže, da ima potencialna pretnja izrinjanja iz panoge močan motiv za stopnjevanje konkurence med obstoječimi ponudniki.

Skupna moč delovanja segmentov, ki določajo drugo silnico Porterjevega modela znaša na temelju predstavljenih ocen 1,25.

$$P_2 = \frac{1}{8} \cdot (S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 + S_7 + S_8)$$

$$P_2 = \frac{1}{8} \cdot (1 + 2 + 2 + 1 + 1 + 1 + 1 + 3)$$

$$P_2 = 1,5.$$
(9)

- Simboli: P_2 – številčno ovrednotena moč delovanja silnice »tekmovalnost med obstoječimi konkurenti«, to je druga silnica Porterjevega modela,
 S_1 – številčno ovrednotena moč delovanja prvega segmenta druge silnice,
 S_2 – številčno ovrednotena moč delovanja drugega segmenta druge silnice,

- S_3 – številčno ovrednotena moč delovanja tretjega segmenta druge silnice,
- S_4 – številčno ovrednotena moč delovanja četrtega segmenta druge silnice,
- S_5 – številčno ovrednotena moč delovanja petega segmenta druge silnice,
- S_6 – številčno ovrednotena moč delovanja šestega segmenta druge silnice,
- S_7 – številčno ovrednotena moč delovanja sedmega segmenta druge silnice,
- S_8 – številčno ovrednotena moč delovanja osmega segmenta druge silnice.

Opomba: $\frac{1}{8}$ – utež, ki je izračunana kot inverzna vrednost števila segmentov druge silnice Porterjevega modela.

Druga silnica ima sicer višjo stopnjo moči delovanja v primerjavi s prvo silnico, kljub temu pa je moč delovanja te silnice prav tako šibka, kar kaže na relativno nizko stopnjo konkurenčnega boja na obravnavanem tržišču.

3.3.3 Nevarnost substitutov

Kot sem predstavila v teoretičnem delu, so substituti tisti proizvodi ali storitve, ki se zdijo drugačni, vendar lahko z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb nadomestijo prvotne proizvode ali storitve. V primeru montažne gradnje je to klasična gradnja. Kako visoka je stopnja substitucije, je najenostavneje meriti z ocenjevanjem koeficientov dohodkovne in cenovne elastičnosti povpraševanja, kar pa je bilo v mojem primeru omejeno iz dveh vidikov. Prvič, skromen obseg in kakovost razpoložljivih podatkov in drugič, ocene cenovne in dohodkovne elastičnosti niso nujno točne. Na nagnjenost kupcev k substituciji vplivajo namreč ob cenah in razpoložljivem dohodku še drugi dejavniki. Zaradi tega sem oceno stopnje substitucije izpeljala s pomočjo anketiranja obstoječih podjetij in potencialnih kupcev.

Izhajajoč iz rezultatov anketiranja podjetij ti ocenjujejo, da je stopnja substitucije montažne gradnje s klasično gradnjo visoka, pri čemer pa ni ključni dejavnik cena, ampak prepričanja o značilnostih klasične gradnje v primerjavi z montažno gradnjo. To potrjujejo tudi rezultati anketiranja potencialnih kupcev, saj bi se večina (glej vprašanje 4 pri točki 3.2) opredelila v prid klasični gradnji pred montažno. Rezultati anketiranja nakazujejo tudi na smer substitucije, to je od klasične gradnje k montažni in ne obratno, kar menijo tudi ponudniki. Načeloma bi torej ustrezne trženjske aktivnosti, usmerjene v prepričevanje potencialnih kupcev o stabilnosti in trdnosti montažnih hiš, bistveno prispevale k rasti povpraševanja po montažnih hišah prav na temelju substitucije klasično grajenih hiš z montažnimi hišami. To je razlog, da ponudniki montažnih hiš stopnjujejo konkurenčni boj na področju prepričevanja potencialnih kupcev z

necenovnimi dejavniki. Zaradi tega ocenjujem moč delovanja te silnice z oceno 3 ($P_3 = 3$)¹¹.

3.3.4 Pogajalska moč kupcev

Obstoječi ponudniki montažnih hiš v Sloveniji ocenjujejo pogajalsko moč kupcev kot srednje močno. Cena sicer ni ključni dejavnik povpraševanja, vendar bistvena odstopanja med cenami konkurentov preusmerjajo kupca od relativno dražjega k relativno cenejšemu ponudniku. Zaradi tega so ponudniki pripravljene do določene meje slediti pogajalski moči kupca in znižati prodajno ceno. Vendar so cenovni popusti povezani z vključitvijo cenejših materialov v izdelavo montažne hiše, kar pomeni, da je zniževanje cen določeno v intervalu, kolikor so cene cenejših materialov nižje od povprečno uporabljenih materialov. Potrditev, da cene uporabljenih materialov določajo potencialno zniževanje prodajnih cen nenazadnje potrjujejo tudi ocene stroškovne strukture, kjer so stroški materiala, blaga in storitev ocenjeni kot segment, ki dosega 50 %–80 % stroškovne cene montažne hiše. Na temelju tako zbranih objektivnih ocen pripisujem pogajalski moči kupcev vrednost 2 ($P_4 = 2$)¹².

3.3.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji so sestavni element v verigi zagotavljanja kakovosti proizvoda. Zaradi tega so jim proizvajalci pripravljene popuščati do določene stopnje. V primeru premočnega pritiska so ponudniki pripravljene prekiniti sodelovanje z obstoječim dobaviteljem, saj je nabor potencialnih novih dobaviteljev dovolj velik. Dobaviteljem, katerih materiali so nujni pri sestavi ogrodja hiše, niso pripravljene veliko popuščati, saj ogrodje prispeva največji odstotek h končni dodani vrednosti izdelka, število substitutov, ki bi lahko nadomestili materiale obstoječega dobavitelja, pa je veliko. Prav veliko število ponudnikov potrebnih materialov onemogoča dobavitelju dobro pozicijo pri pogajanjih o ceni in kakovosti proizvodov. Pri izbiri materialov za ogrodje hiše kupec nima velikega vpliva. Kupčeve želje pa pridejo do izraza v naslednji fazi, kjer se določajo proizvodi, ki so naknadno vgrajeni v ogrodje (okna, vrata, talne obloge, keramika itd.). Kupci lahko sami izbirajo vrsto in kakovost materialov, s tem pa je pogojena tudi sorazmerno višja/nižja cena končnega izdelka. Dobavitelji, katerih izdelki so prisotni v tej fazi, imajo večjo pogajalsko moč, ker ponudnik montažne gradnje težko vpliva na odločitev kupca, zato mora biti prodajalec pripravljen sprejeti želeni material pod določenimi pogoji. Na temelju opisanega ocenjujem tudi moč delovanja te silnice z vrednostjo 2 ($P_5 = 2$)¹³.

¹¹ P_3 – označuje vrednost tretje silnice Porterjevega modela.

¹² P_4 – označuje vrednost četrte silnice Porterjevega modela.

¹³ P_5 – označuje vrednost pete silnice Porterjevega modela.

3.3.6 Povzetek empiričnih ocen in predlogi ukrepov strateškemu managementu

V predhodni točki sem predstavila ocenjevanje moči delovanja posameznega segmenta določene silnice Porterjevega modela, ki sem ga izbrala kot osrednje orodje za rešitev odločitvenega problema za izbrano podjetje v zvezi z dilemo za/proti vstopu na tržišče montažnih hiš. Že izhodiščne ocene dobljene z anketiranjem obstoječih ponudnikov montažnih hiš na slovenskem tržišču so pokazale, da ti ocenjujejo vstop novih podjetij v panogo kot projekt brez večjega tveganja, da bi se novo podjetje soočilo z zelo ostrimi pogoji konkurenčne tekme.

Da bi ugotovila, ali se takšno prepričanje obstoječih ponudnikov sklada z oceno moči delovanja silnic Porterjevega modela, sem združila dobljene ocene s pomočjo naslednjega obrazca:

$$P = \frac{1}{5} \cdot (P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5) = \frac{1}{5} \cdot (1 + 1,5 + 3 + 2 + 2) = 1,9. \quad (10)$$

Simboli: P_1 – številčno ovrednotena moč delovanja silnice »nevarnost vstopa novih konkurentov«, to je prva silnica Porterjevega modela,
 P_2 – številčno ovrednotena moč delovanja silnice »tekmovalnost med obstoječimi konkurenti«, to je druga silnica Porterjevega modela,
 P_3 – številčno ovrednotena moč delovanja silnice »nevarnost substitutov«, to je tretja silnica Porterjevega modela,
 P_4 – številčno ovrednotena moč delovanja silnice »pogajalska moč kupcev«, to je četrta silnica Porterjevega modela,
 P_5 – številčno ovrednotena moč delovanja silnice »pogajalska moč dobaviteljev«, to je peta silnica Porterjevega modela.

Dobljena empirična ocena potrjuje izhodiščna spoznanja dobljena z anketiranjem obstoječih podjetij. Na temelju tega svetujem strateškemu managementu obravnavanega podjetja, da izpelje projekt strateškega partnerstva, preko katerega bi vstopilo na tržišče montažnih hiš. Argument za to pa ni zgolj ocenjena relativno nizka stopnja konkurenčnega boja, ampak tudi potencialne prednosti, ki jih lahko izbrano podjetje zagotovi svojemu strateškemu partnerju na tržišču montažnih hiš. Ta potencial vidim v dejstvu, da se konkurenčni boj odvija na področju mehkih dejavnikov. Kupca torej prepričajo izvirnost in funkcionalnost posameznih elementov v sklopu montažne gradnje. Ker je temeljna dejavnost izbranega podjetja proizvodnja materialov za vgradnjo v montažno hišo, lahko to podjetje z razvojem novih rešitev zagotovi konkurenčno prednost svojemu strateškemu partnerju na tržišču montažnih hiš, hkrati pa te novosti uporabi tudi za utrjevanje tržnega položaja na svojem matičnem tržišču.

4 SKLEP

V diplomskem delu obravnavam odločitveni problem podjetja, katerega primarna dejavnost je proizvodnja aluminijastih okovij, strateški management tega podjetja pa se je soočil z vprašanjem, ali naj sklene strateško partnerstvo in posredno vstopi na tržišče montažnih hiš ali ne. Nastanek opisane dileme je povezan z dejstvom, da je to podjetje v svoji primarni dejavnosti razvilo inovativen proizvod, ki je predstavljal privlačno rešitev za potencialne kupce montažnih enot.

Vsebina obravnavanega problema je torej umeščena na področje strateškega managementa in je povezana z vprašanjem izbora ustreznega odločitvenega modela primerne za sprejemanje sklepa o (ne)vstopu podjetja na novo tržišče, kar je povezano z analizo in predvidevanjem okolja podjetja. Okolje podjetja tvorijo vsi posamezniki in organizacije, ki zaradi svojih interesov vplivajo na podjetje in na katere vpliva podjetje zaradi svojih interesov. Pri tem nastanejo dve skupini silnic, ki delujejo v okolju podjetja: prva skupina so tiste silnice, na katere podjetje nima vpliva, druga skupina pa so tiste silnice, na katere podjetje lahko vpliva. Skladno s tem je okolje podjetja razdeljeno na širše zunanje okolje podjetja in na ožje zunanje okolje podjetja.

Temeljni namen analize okolja podjetja je prepoznati priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje ponuja razvoju organizacije. Za ta namen uporabljamo ustrezne modele, katerih namen je poenostaviti kompleksnost delovanja silnic. Modele razvrščamo v tri skupine: modeli za odločanje, modeli za razvrščanje in ocenjevanje in modeli za presojanje in načrtovanje politike. V obravnavanem primeru gre za problem ocenjevanja možnih odločitev, zaradi česar sem se osredotočila na modele za razvrščanje in ocenjevanje možnih odločitev, za kar se je kot najprimernejši izkazal Porterjev model petih silnic.

Porterjev model povezuje podjetje s panogo in omogoča opredelitev položaja izbranega podjetja v njej. Izbrano podjetje povezuje s panogo pet silnic: nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, nevarnost substitutov in tekmovalnost med obstoječimi konkurenti. Običajni način ocenjevanja moči delovanja silnic Porterjevega modela je sicer deskripcija, katere ključna pomanjkljivost je ohlapnost opredelitve moči delovanja posamezne silnice. Zaradi tega je primernejša uporaba empiričnih metod, kjer je moč delovanja posamezne silnice izražena številčno. Vendar so empirične ocene podvržene subjektivnosti, kar je pomembna omejitev, ki mora biti upoštevana pri vrednotenju dobljenih rezultatov.

Dobljena empirična ocena kaže, da je moč delovanja petih silnic na slovenskem tržišču montažnih hiš šibka, kar torej pomeni relativno nizko stopnjo konkurenčnega boja in s tem priložnost za uspeh novih podjetij v tej gospodarski dejavnosti. Na temelju tega sem sprejela sklep namenjen strateškemu managementu obravnavanega podjetja,

Sklep

da naj izpelje projekt strateškega partnerstva, preko katerega bi vstopilo na tržišče montažnih hiš. Argument za to pa ni zgolj ocenjena relativno nizka stopnja konkurenčnega boja, ampak tudi potencialne prednosti, ki jih lahko izbrano podjetje zagotovi svojemu strateškemu partnerju na tržišču montažnih hiš. Ta potencial vidim v dejstvu, da se konkurenčni boj odvija na področju mehkih dejavnikov. Kupca torej prepričajo izvirnost in funkcionalnost posameznih elementov v sklopu montažne gradnje. Ker je temeljna dejavnost izbranega podjetja proizvodnja materialov za vgradnjo v montažno hišo, lahko to podjetje z razvojem novih rešitev zagotovi konkurenčno prednost svojemu strateškemu partnerju na tržišču montažnih hiš, hkrati pa te novosti uporabi tudi za utrjevanje tržnega položaja na svojem matičnem tržišču.

LITERATURA

- Aaker, David A. 1992. *Strategic market management*. 3. izd. New York: John Wiley & Sons.
- Aaker, David A. 2005. *Strategic market management*. 7. izd. New York, Chichester: John Wiley.
- Artenjak, Janez. 1997. *Poslovna statistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Byars, Lloyd L. 1996. *Strategic management*. Chicago: Irwin.
- Coulter, Mary K. 1998. *Strategic management in Action*. New Jersey: Prentice Hall.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1989. *The practice of management*. Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- Hočevar, Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
- Hunger J. David, Wheelen Thomas. 1996. *Strategic management*. 5th edition. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ješovnik, Peter in Alen Tibljaš. 2001. *Analiza panoge kave na slovenskem trgu. Prispevek na konferenci*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press.
- Prašnikar, Janez. 1999. *Uvod v mikroekonomijo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Prašnikar, Janez in Žiga Debeljak. 1998. *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateški menedžment: poslovni prigradki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Thompson, Any in John Strickland. 1998. *Strategic Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Tibljaš, Alen. 2001. *Analiza panoge kave na slovenskem tržišču. Diplomsko delo*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Žižmond, Egon, Aleš Delakorda, Primož Dolenc in Matjaž Novak. 2005. *Uvod v ekonomijo – zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.

PRILOGE

Priloga 1 Izhodiščni podatki o obsegu in strukturi prodaje montažnih hiš uporabljeni za izračun cen

Priloga 2 Izhodiščni podatki o obsegu in strukturi proizvodnje montažnih hiš

PRILoge

Priloga 1: Izhodiščni podatki o obsegu in strukturi prodaje montažnih hiš uporabljeni za izračun cen

m ²	1999	2000	2001	2002	2003	2004
SKUPAJ	140.613	120.642	91.949	113.000	118.555	120.442
DOMA	19.463	25.769	18.448	17.735	24.049	24.547
TUJINA	121.150	94.873	73.501	95.265	94.506	95.895
kos	1999	2000	2001	2002	2003	2004
SKUPAJ	1.000	823	638	761	812	820
DOMA	132	123	106	123	164	170
TUJINA	868	700	532	638	648	650
000 sit	1999	2000	2001	2002	2003	2004
SKUPAJ	8.264.387	7.020.544	6.108.801	7.515.137	9.292.656	9.509.157
DOMA	983.390	1.215.600	1.407.620	1.025.900	1.383.000	1.428.270
TUJINA	7.280.997	5.804.944	4.701.181	6.489.237	7.909.656	8.080.887

Priloga 2

Priloga 2: Izhodišni podatki o obsegu in strukturi proizvodnje montažnih hiš

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
m ²						
SKUPAJ	157.603,00	137.632,00	104.639,00	125.690,00	930.755,00	132.642,00
DOMA	25.137,68	32.164,60	22.717,13	22.511,08	198.623,10	28.358,86
TUJINA	132.465,30	105.467,40	81.921,87	103.178,90	732.131,90	104.283,10
kos						
SKUPAJ	1.093	916	711	834	852	860
DOMA	167	164	130	147	177	183
TUJINA	926	752	581	687	675	677
000 sit						
SKUPAJ	10.451.184	9207341	7857598	9263934	10246453	10950814
DOMA	2.643.104	2.578.055	2.357.279	2.497.557	2.744.000	2.820.930
TUJINA	7.808.080	6.629.286	5.500.319	6.766.377	7.502.453	8.129.884