

Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave

Mag. Peter Ješovnik, Visoka šola za management v Kopru in Gospodarska zbornica Slovenije, ter Alen Tibljaš, Aluminij Montal, d. d., Komen

V članku je opredeljen pomen širšega in ožjega zunanjega okolja za obstoj in razvoj podjetja s posebnim poudarkom na analizi ožjega zunanjega okolja. Članek obravnava teoretične osnove analize panoge s pomočjo Porterjevega modela petih konkurenčnih silnic kot enega najpopolnejših metod analize panoge in s tem povezano izgradnjo konkurenčnega položaja na tržišču. Čeprav analiza panoge brezpogojno izhaja iz Porterjevega modela, je tudi kritično ovrednotena. Poleg teoretične opredelitve modela so podane tudi predlagane generične strategije z osnovami konkurenčnih prednosti, ki jih z uporabo teh strategij podjetje lahko doseže. Teoretične ugotovitve so aplicirane na praktičen primer tržišča kave, pri čemer je model ustrezno prilagojen konkretnim slovenskim razmeram.

UVOD

Če hoče podjetje dolgoročno uspešno poslovati, mora biti njegovo poslovanje v skladu z zunanjim okoljem. Nepredvidljivost zunanjega okolja povečuje njegovo kompleksnost in stopnjo njegove spremenljivosti. Zunanje okolje v veliki meri predstavlja grožnjo managerjem, saj jim povzroča velike preglavice pri oblikovanju dolgoročnih strategij, katerih namen je med drugim tudi postavljanje ravnotežja med podjetjem in njegovim zunanjim okoljem (Hunger in Wheelen 1996, 82–85).

Eden izmed temeljev oblikovanja strategij podjetja je analiza zunanjega okolja, v katerem deluje. Opazovanje zunanjega okolja je del procesa razvijanja ustreznih strategij in kot tako obsega sistematično zbiranje in analiziranje informacij iz okolja ter s tem ugotavljanje njihovih vplivov na sedanje in predvsem prihodnje poslovanje podjetja. Opazovanje zunanjega okolja lahko razdelimo na analizo širšega zunanjega okolja in analizo ožjega zunanjega okolja (Worthington in Britton 1994; Nugent in O'Donnell 1994). Analiza širšega zunanjega okolja obsega analizo splošnih dejavnikov (ekonomski, tehnološki, politično-pravni in sociološko-kulturni) iz okolja, ki ne vplivajo neposredno na

poslovanje podjetja (pri tem mislimo na kratkoročne poslovne dejavnosti podjetja), vsekakor pa vplivajo na dolgoročne odločitve in s tem na dolgoročno kakovostno poslovanje podjetja. Analizo ožjega zunanjega okolja, ki predstavlja jedro tega članka, pa bomo podrobneje opredelili v nadaljevanju.

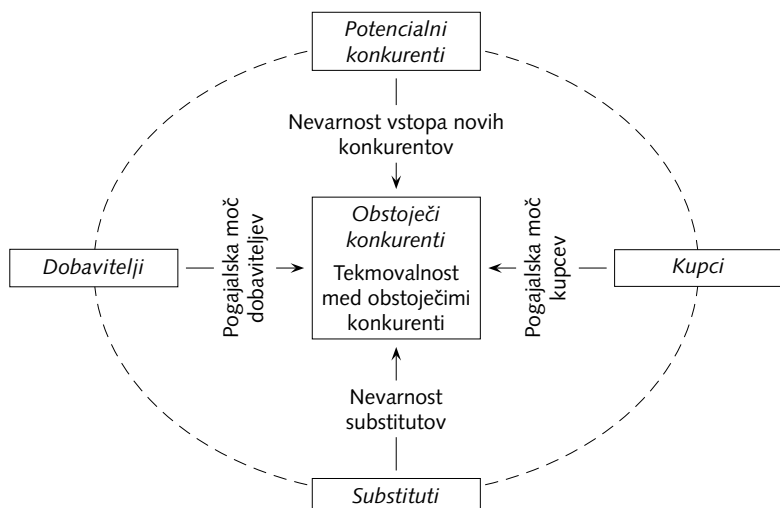
OŽJE ZUNANJE OKOLJE PODJETJA

Pri analizi ožjega zunanjega okolja podjetja analiziramo tiste silnice iz okolja, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja – tudi na kratkoročne poslovne odločitve in dejavnosti. V tem smislu je najbolj bistveno zunanje okolje panoge (Hunger in Wheelen 1996, 85). Znotraj panoge imajo podjetja sicer identična (makroekonomska) izhodišča, a se med seboj razlikujejo po velikosti, organiziranosti, strukturi in strateških pristopih poslovanja, zato tudi vsako po svoje poskuša doseči svoje prednosti na domačem in tujih tržiščih.

Pri obravnavi ožjega zunanjega okolja pa se postavlja vprašanje, kje so meje tega okolja oz. panoge, saj je definiranje meja panoge eden najpomembnejših korakov pri njeni analizi. Kljub različnim definicijam je zelo pomembno, da so definicije mej panog jasne in nedvoumne (spremembe v strukturi panoge običajno povzročijo spremembe mej panoge) in da so vedno rezultat tudi subjektivnih odločitev.

STRUKTURNA ANALIZA PANOG ALI MODEL PETIH SILNIC

Pri analiziranju ožjega zunanjega okolja oz. konkurenčnosti podjetij znotraj omenjenega okolja se uporabljajo različna orodja, koncepti in metode, ki so ožje ali širše zastavljeni. Čeprav konkurenčni pritiski v različnih panogah niso nikoli povsem enaki, pa konkurenčni proces praviloma deluje dokaj podobno, tako da lahko uporabimo enotni analitični model, s katerim določamo naravo in intenzivnost konkurenčnih sil. Eden najprimernejših analitičnih modelov je Porterjeva strukturna analiza panoge ali model petih silnic (risba 1). Porterja lahko štejemo kot začetnika posebne šole strateškega managementa, imenovane šola pozicioniranja (Mintzberg, Ahlstrand in Lampel 1998). Bistvo tega modela je identificiranje ključnih strukturnih značilnosti panoge, ki določajo moč konkurenčnih sil in s tem tudi dobičkonosnost panoge. Cilj je, poiskati položaj v panogi, s katerega se lahko podjetje najbolje brani pred konkurenčnimi silami v panogi in hkrati tudi vpliva nanje.



Risba 1: Model petih silnic ali dejavnikov privlačnosti tržišča

Konkurenčne sile ali silnice, ki določajo naravo tekmovalnosti v panogi in panogo kot celoto, so:

1. *nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo,*
2. *tekmovalnost med obstoječimi konkurenti,*
3. *nevarnost substitutov,*
4. *pogajalska moč kupcev in*
5. *pogajalska moč dobaviteljev* (Porter 1980, 4).

Skupna moč teh sil določa profitne zmožnosti v panogi, ki se jih meri kot dolgoročen donos na vloženi kapital. Jasno je, da nimajo vse panoge enakovrednega potenciala.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Ko v panogo vstopijo nova podjetja, ki si želijo pridobiti tržni delež, povečajo skupne kapacitete in vire. Tako se lahko kot rezultat večje tekmovalnosti znižajo cene proizvodov in s tem dobičkonosnost panoge, kar praviloma ni v interesu obstoječih konkurentov. Nova podjetja ne morejo brez težav vstopiti v panogo, saj jim vstop otežujejo vstopne ovire in

t. i. pričakovano maščevanje obstoječih konkurentov. Vstopne ovire (vplivajo predvsem v obdobju rasti in zrelosti), ki določajo možnost vstopa v panogo so:

1. ekonomija obsega,
2. diferenciacija proizvoda,
3. dostop do distribucijskih poti,
4. potrebe po kapitalu,
5. stroškovne slabosti neodvisne od ekonomije uspeha,
6. vladna politika in
7. stroški zamenjave.

Na odločitve o vstopu podjetja v panogo vplivajo tudi njegova pričakovanja glede odzivov podjetij, ki so že v panogi. Razmere, ki signalizirajo veliko verjetnost oviranja in maščevanja ob vstopu novih podjetij, so zgodovina maščevalnih ukrepov, počasna rast panoge itd. (Porter 1980, 14).

Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Porter (Porter 1980, 3–34) definira konkurenco kot proces, saj uvaja zahtevo uspešnosti poslovnih strategij. Poudarja, da tekmovalnost med podjetji nastane, ker eno ali več podjetij čuti pritisk ali vidi priložnost za izboljšanje lastnega položaja. V boju za boljši konkurenčni položaj uporabljajo različna orodja, na primer cenovno konkurenco, agresivno tržno komuniciranje, agresivno uvajanje novih proizvodov, poprodajne storitve in drugo. V večini primerov konkurenčni premiki oz. dejavnosti podjetja vplivajo na položaj konkurentov in s tem pogosto izzovejo njihov odziv, saj so podjetja na tržišču v medsebojno odvisnem položaju. Stopnja tekmovalnosti podjetij v panogi se razlikuje od panoge do panoge in je odvisna od številnih dejavnikov, kot so številčnost in/ali enakomernost porazdelitev konkurentov,¹ stopnja rasti panoge, obseg fiksnih stroškov ali stroškov zalog, stopnja diferenciacije izdelka ali višine stroškov zamenjave itd.² (Porter 1980, 18–20).

1. Orodji, s katerima pogosto merimo stopnjo koncentracije v panogi, sta *koncentracijski količnik* in *Herfindhalov indeks*, ki nam povesta, kakšna je stopnja koncentracije v panogi (Oster 1994, 34–35).

2. Izstopne ovire so ekonomski, strateški in emocionalni dejavniki, ki zadržujejo podjetje v panogi, četudi posluje z majhnim dobičkom ali celo izgubo.

Stopnja tekmovalnosti v panogi torej ni statična kategorija, ampak se vseskozi spreminja, pri čemer na stopnjo tekmovalnosti v panogi vplivajo zrelost panoge, prevzemi podjetij iz drugih panog in akcije s strani podjetij v panogi (Porter 1980, 21–22).

Nevarnost substitutov

V najširšem pomenu podjetje ne tekmuje le s podjetji v svoji panogi ampak tudi s podjetji, ki nastopajo v panogah, ki proizvajajo substitute. Pri sprejemanju odločitev o nakupu kupci brezpogojno primerjajo izdelke z njihovimi substituti, in to običajno nezavedno.

Substituti so proizvodi, ki izpolnjujejo enak namen ali zadovoljujejo enake potrebe (Byars, Rue in Zahra 1996, 70). Podjetja morajo največjo pozornost nameniti tistim substitutom, ki imajo visoko križno elastičnost povpraševanja in jih proizvedejo podjetja oz. panoge z visokimi donosi.

Substituti so še posebej nevarni, če so zlahka dostopni in imajo nižjo ceno, če so odjemalci prepričani v primerljive ali celo boljše lastnosti substitutov in če so stroški zamenjave za odjemalce nizki. Torej, višja je njihova kakovost ter nižji so njihovi cena in stroški zamenjave, večja je konkurenčna moč substitutov.

Pogajalska moč kupcev

Kupci tekmujejo s panogo oz. podjetji v njej z uporabo pritiska, ki ga izvajajo z zahtevami po znižanju cen, izboljšanju kakovosti proizvodov ali povečanju in izboljšanju storitev, kar znižuje donosnost panoge. Kupci imajo večjo pogajalsko moč, če (Porter 1980, 24–27):

- so koncentrirani ali nabavljajo pri izbranem proizvajalcu količino, ki zanj predstavlja relativno velik delež od celotne prodaje;
- nabavljeni proizvodi predstavljajo relativno velik delež vseh kupčevih stroškov ali nabavljene vrednosti;
- so proizvodi, ki jih nabavljajo, standardizirani ali nediferencirani;
- so soočeni z majhnimi stroški zamenjave;
- kupci dosegajo majhne dobičke;
- so kupci »backward« integrirani ali če za to obstaja realna nevarnost;

- proizvodi iz panoge ne vplivajo na kakovost kupčevih proizvodov in če
- imajo kupci popolne informacije.

Pogajalska moč kupcev se spreminja glede na zgoraj navedene dejavnike, pa tudi glede na strateške odločitve podjetja. Od odločitve podjetja, kateri ciljni skupini kupcev bo prodajalo svoje proizvode, je namreč odvisna moč kupcev. Podjetje lahko izboljša svoj strateški položaj s selekcijo kupcev oz. skupin le-teh, tako da prodaja kupcem z najmanjšo pogajalsko močjo (znotraj določene panoge lahko podjetje prodaja proizvode le izbranim segmentom kupcev).

Pogajalska moč dobaviteljev

Sodobni tržni pristop podjetij na nabavnem tržišču nujno temelji na proučevanju kakovosti in intenzivnosti zvez s tržnimi partnerji v menjalnem odnosu; proces nastajanja koalicij in opozicij na tržišču pa narekuje potrebo po prilagajanju podjetij z vidika postavljanja ciljev, strategij in taktičnih dejavnosti (Iršič 1999, 41–47).

Orodji, s katerima lahko dobavitelji izvajajo pritisk na kupce, sta grožnja s zvišanjem cen in znižanjem kakovost dobavljenih proizvodov. Pogajalska moč dobaviteljev je večja, če je njihovo število majhno in so skoncentrirani, dobavljeni proizvod nima bližnjih substitutov, panoga ni pomemben kupec za dobavitelje, dobaviteljev proizvod predstavljajo pomemben vložek za kupca, obstaja realna nevarnost povezave dobaviteljev vzdolž verige vrednosti »naprej« itd. (Porter 1980, 27–29).

KRITIKA PORTERJEVEGA MODELA PETIH SILNIC OZ. ŠOLE POZICIONIRANJA

Kljub temu da je v teoriji in praksi Porterjev model petih silnic najpogosteje uporabljena metoda za analiziranje panoge, ji številni avtorji pripisujejo nekatere pomanjkljivosti, ki so podane v nadaljevanju.

Mintzberg, Ahlstrand in Lampel (1998, 112–117) navajajo naslednja štiri področja slabosti šole pozicioniranja:

- *Pristop.* Šola pozicioniranja ima zelo ozek pristop, ki je usmerjen zgolj na ekonomske in kvantitativne dejavnike. Pomanjkljivost tega modela je tudi, da predpostavlja, da se podjetja srečujejo predvsem z ekonomskimi ovirami, in do določene mere zanemarja politične (npr. ukrepe oblasti).

- *Kontekst.* Je preozek, saj se šola usmerja le na tradicionalna velika podjetja, v katerih je tržna moč največja, konkurenca manj učinkovita in praviloma prisotna sposobnost političnega manipuliranja. Šola se osredotoča zgolj na zunanje dejavnike, poleg tega pa se pojavljajo tudi vprašanja o definiciji in klasifikaciji panog.
- *Postopek.* Slabost šole pozicioniranja je tudi to, da nima stika z realno situacijo, ker se vse preveč ukvarja z abstraktno situacijo.
- *Strategije.* Strategija je dojeta kot generični položaj in ne kot edinstvena perspektiva. V končni fazi se lahko strategija skrči zgolj na neko formulo, ki je omejena s celim seznamom pogojev. Strategije so torej strogo klasificirane in omejene.

Porterjev model eksplicitno ne vključuje vloge oblasti. Oblasti poudarja le v kontekstu vstopa v panogo, ne pa tudi v nekaterih drugih primerih (npr. sprejeta zakonodaja vpliva na stopnjo tekmovalnosti v panogi, moč dobaviteljev itd.). Model zanemarja tudi zgodovino panoge in institucije, ki pa bistveno vplivajo na potencialno dobičkonosnost panoge. Zanemarja namreč dejstvo, da so podjetja v preteklosti lahko razvila določene medsebojne odnose, tudi na področju sodelovanja. Poleg tega ne upošteva institucionalnih mehanizmov, ki so jih razvila določena podjetja, da bi izboljšala sposobnost medsebojnega usklajevanja.

Ob navedenih slabostih je pomembno poudariti tudi to, da Porterjev model zanemarja vpliv kulture oz. kulturnega okolja na določeno družbeno okolje in s tem na konkurenčne silnice v panogi.

Kot slabost obravnavanega modela Stonehouse s sod. (2000, 89) omenja, da model z analitičnega vidika predpostavlja, da sta nevarnost substitutov ter moč kupcev in dobaviteljev enako pomembni za vse konkurente v panogi, kar po njegovem mnenju ni res. Pravi namreč, da se določena podjetja boljše odzivajo na pritiske petih silnic kot druga. Nekateri avtorji kritizirajo model zaradi njegove statičnosti, saj menijo, da morajo biti analize okolja izvedene na dinamični osnovi.

GENERIČNE STRATEGIJE

Z analizo panoge postavimo oz. oblikujemo izhodišča za oblikovanje konkurenčnih strategij, katerih jedro je sestavljeno iz notranjih pobud podjetja za posredovanje večje vrednosti odjemalcem. V procesu upiranja oz. prilagajanja petim konkurenčnim silnicam Porter predlaga tri po-

tencialno uspešne generične strategije, s katerimi lahko dosežemo konkurenčno prednost v primerjavi s konkurenti (Jančič 1990,68):

- *Strategijo nizkih stroškov.* Ta strategija je učinkovita, če so odjemalci cenovno občutljivi. Njen namen je, da podjetje posluje maksimalno stroškovno učinkovito in doseže trajno relativno stroškovno prednost v odnosu do konkurentov, kar ne pomeni nujno najnižjih stroškov. Podjetje lahko doseže stroškovno vodstvo z ekonomijo obsega, boljšo tehnologijo, prednostnim dostopom do surovin, na podlagi krivulje izkušenj itd. Pomembno je, da je stroškovna prednost ohranljiva kategorija.
- *Strategijo diferenciacije.* S to strategijo poskuša podjetje doseči enkratnost znotraj panoge s specifičnimi lastnostmi proizvoda, ki so pomembne za odjemalca. Enkratnost in sposobnost zadovoljiti specifične potrebe odjemalci praviloma nagradijo, tako da pristanejo na višjo ceno. Stopnja diferenciacije izvira iz lastnosti samega proizvoda, distribucije, učinkovitosti tržnega komuniciranja itd.
- *Strategijo osredotočenja.* V tem primeru se podjetje s specializiranim oz. prilagojenim proizvodom osredotoči le na enega ali več ozkih tržnih segmentov. Tako konkurenčna prednost ni največja v splošnem, temveč v izbranem tržnem segmentu. Strategija osredotočenja ima dve različici, in sicer stroškovno in diferenciacijsko osredotočenje, ki imata skupne značilnosti prvih dveh in zadnje strategije.

Podjetje, ki se ne zna ali pa se ni pripravljeno odločiti le za eno (najustreznejšo) strategijo ter poskuša hkrati delovati na različnih področjih in na različne načine, uporablja strategijo »biti vse za vse odjemalce« in tako postane t. i. *ujetnik sredine*, kar pomeni, da dejansko nima nobenih konkurenčnih prednosti.

ANALIZA TRŽIŠČA KAVE PO MODELU EICHAELA E. PORTERJA

Analiza tržišča kave na slovenskem tržišču je nastala kot del svetovalnega projekta (Ješovnik s sod. 2000) za mešano slovensko-italijansko podjetje WorldCaf, d. o. o. Projekt je bil zasnovan na podlagi dveh izhodišč, in sicer:

1. ugotoviti razmere na tržišču s pomočjo trženjskih raziskav in Porterjevega modela analize panoge ter

2. proučiti zasnove strategije pozicioniranja in izgradnje blagovne znamke Cremcaffe. V tem prispevku bomo obravnavali izključno analizo tržišča kave v Sloveniji.

Za tržišče kave na Slovenskem je značilna precejšnja koncentracija in precejšnje število vstopov in izstopov na tržišče, predvsem manjših in srednje velikih podjetij. Zaradi tega je pri analizi tržišča kave treba poudariti zlasti dve silnici, in sicer nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo in tekmovalnost med obstoječimi konkurenti. Precejšnji poudarek je tudi na pogajalski moči kupcev in dobaviteljev kave, predvsem zaradi koncentracije le-teh in s tem večanja njihove pogajalske moči, medtem ko je manjši poudarek na nevarnosti substitutov. Zaradi zgodovinskih, družbenih in kulturnih sprememb ter vloge države pri tem je tržišče kave analizirano tudi z vidika zgodovine, kulture in vloge države.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Na slovenskem tržišču kave možnost vstopa novih podjetij v panogo v precejšnji meri določa ekonomija obsega, katere značilnosti so predstavljene v nadaljevanju:

- na področju proizvodnje, nabave, marketinga in prodaje prevladuje Droga;
- pozitivne učinke na osnovi ekonomije obsega na področju proizvodnje dosegajo tudi tuja podjetja Kraft Jacobs Suchard, Lavazza, Illy in Nescafe (pražijo kavo za države jugovzhodne Evrope v Evropski uniji);³
- omenjena podjetja dosegajo ekonomijo obsega tudi na področju nabave (zaradi obsega predelane kave oz. širine asortimenta drugih prehrabnenih proizvodov);
- na področju marketinga, predvsem tržnega komuniciranja, dosega ekonomijo obsega od domačih podjetij le Droga; po ocenah dosegajo ekonomijo obsega na tem področju tudi Kraft Jacobs Suchard ter Franck;

3. Uvozne dajatve so v primeru surove kave 2 %, v primeru pražene pa 25 %. Pozitivni učinek ekonomije obsega na ceno enote v veliki meri izničujejo uvozne dajatve za praženo kavo. Z vstopom Slovenije v EU z vidika carinskih dajatev ta podjetja ne bodo več v podrejenem položaju v razmerju do domačih proizvajalcev.

- na podlagi širšega asortimenta prehrambenih proizvodov dosejajo omenjena podjetja ekonomijo obsega na področju prodaje in distribucije.

Z vidika diferenciacije je pomembno poudariti, da podjetja v panogi kave konkurirajo v dveh segmentih, in sicer segmentu gostinstva (gostinski lokali, slaščičarne, restavracije in hoteli) in segmentu trgovin (obsega maloprodajne trgovine in trgovske verige).

Za segment trgovin je značilno, da:

- podjetja ponujajo tako mleto kavo kakor tudi kavo v zrnju, namenjeno pripravi espresso, ter instant in turške kave v embalažah različnih velikosti;
- je način pakiranja kave tudi diferenciacijski element, saj nekatera podjetja ponujajo kavo v pakiranju brez vakuuma, druga večinoma vakuumsko pakirano kavo, medtem ko jo nekatera ponujajo v pločevinkah (Illy) ali steklenih kozarcih (instant kava);
- sta prepoznavnost blagovne znamke in zvestoba odjemalcev posledica predhodnega tržnega komuniciranja in drugih dejavnosti v okviru marketinga, pa tudi dejstva, da so določena podjetja oz. blagovne znamke (predvsem Barcaffè in Franck) bila prva v panogi.

Za segment gostinstva pa je značilno, da:

- podjetja ponujajo le kavo v zrnju, namenjeno pripravi t. i. *espresso kave*,⁴ pretežno v kilogramskih embalažah, z izjemo nekaterih, ki ponujajo kavo tudi v trikilogramski embalaži, na primer Franck in Mercator Emba;
- ga obvladujejo predvsem Droga, Franck in nekaj italijanskih pražarn (Lavazza, Cremcaffè in Hausbrandt), predvsem zaradi zgodovinskih dejavnikov, finančnih zmožnosti in know-howa, ki so ga razvili na tem področju;
- je glede diferenciacije poudarek predvsem na kakovosti kave, ponudbi storitev in prepoznavnosti blagovnih znamk; viri prepoznavnosti blagovnih znamk in zvestobe odjemalcev izhajajo tudi

4. Za *espresso* kavo se uporabljajo predvsem kavne vrste Arabica in Robuste, za turško kavo pa v glavnem Minas (je tudi kava vrste Arabica).

iz dejstva, da so bila določena podjetja oz. blagovne znamke prva v panogi ter iz njihovega imidža (na primer Illy in Lavazza).

Kljub razlikam v značilnostih distribucijskih poti med obema segmentoma postaja dostop do distribucijskih poti v obeh segmentih vedno težji. Nekatere značilnosti distribucijskih poti so podane v nadaljevanju:

- za oba segmenta je značilen predvsem neposredni način distribucije (poteka od pražarn ali uvoznih podjetij do trgovin oz. gostinskih lokalov);
- dostop do distribucijskih poti oz. vstop v posamezne trgovske verige je zelo težaven, predvsem za manjše pražarne;
- pomemben dejavnik pri vstopu v trgovske verige so tudi osebna poznanstva in zveze;
- neposredni sistem distribucije v segmentu gostinstva povečuje učinkovitost in stopnjo obvladovanja distribucijskih poti, vendar je povezan tudi z organizacijskimi težavami in precejšnjimi stroški;
- nekatera podjetja (Caffe Tropic, Mercator Emba in Delikatesa) so začela v zadnjih letih vzpostavljati lastno prodajno mrežo gostinskih lokalov, t. i. *coffee shopov* (kljub velikim potrebnim sredstvom podjetjem omogočajo neposredno upravljanje z distribucijskimi potmi oz. celotnim marketinškim spletom).

Za tržišče kave je značilno, da so potrebe po kapitalu povezane predvsem s proizvodno zmogljivostjo in tehnologijo, dostopom do know-howa, tržnim komuniciranjem, distribucijskimi potmi, kreditiranjem odjemalcev in financiranjem zalog surove kave. Ob vsem tem so pomembne tudi gospodarske razmere, ki posredno ali neposredno vplivajo na obseg in dostop do potrebnega kapitala. Tudi pri dostopu do kapitala obstajajo nekatere razlike med segmentom trgovine in segmentom gostinstva. Značilnosti tržišča kave z vidika potreb po kapitalu so naslednje:

- v zadnjih letih se povečujejo potrebe po vse večjih proizvodnih zmogljivostih in sofisticirani tehnologiji;
- potrebe po ustreznem know-howu na področju praženja kave, financ in marketinga odločilno vplivajo na uspeh oz. neuspeh podjetja na tržišču;

- zelo pomemben element v poslovanju podjetja je financiranje zalog, predvsem surove kave;
- bistveno večji napor in sredstva se vlagajo v segment trgovin, kar je v skladu s pomenom prepoznavnosti blagovne znamke in zvestobo odjemalcev do posameznih blagovnih znamk;
- ponudniki pražene kave kreditirajo odjemalce pretežno v obliki priložnostnih in količinskih popustov ter odlogov plačil;
- v specifični situaciji so z vidika kreditiranja trgovcev podjetja (Droga, Kraft Jacobs Suchard, Franck itd.), ki poleg kave trgovskim verigam ponujajo tudi druge, povečini prehrabene, proizvode;
- pražarne, ki poslujejo v sklopu trgovskih verig (na primer Mercator Emba in Mercator Gorenjska v sklopu P S Mercator) so na tem področju v boljšem položaju;
- v segmentu gostinstva se vlagajo manjša sredstva v tržno komuniciranje (največ vlagajo ponudniki blagovnih znamk Barcaffé, Hausbrandt, Lavazza in Cremcaffé);
- v segmentu gostinstva je kreditiranje odjemalcev izraženo predvsem s tem, da dobavitelji pražene kave posojajo kavne aparate.

Stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomije obsega, so v pretežni meri rezultat pozitivnih učinkov krivulje učenja (pozitivnih rezultatov so deležna predvsem večja domača in tuja podjetja). Glede na velikost in pomen nekaterih podjetij (Droga, Franck, Kraft Jacobs Suchard) za določeno državo in s tem njihovih poznanstev in zvez v državnih institucijah lahko predpostavljamo, da so le-ta v ugodnejšem položaju od konkurentov.

V času tranzicije v preteklem desetletju se je slovensko tržišče na določenih področjih v veliki meri liberaliziralo, vendar so kljub temu tržišča za določene proizvode, kot na primer tržišče kave, ostala zaščitena predvsem zaradi carinskih dajatev. S pričakovanim vstopom Slovenije v EU bodo carinske dajatve izgubile svoj pomen.

Ob zamenjavi dobavitelja pražene kave, na primer Droge, v segmentu trgovin bi se trgovske verige soočile s precejšnjimi stroški, saj Droga poleg kave dobavlja tudi druge proizvode, ki predstavljajo precejšnji delež v ponudbi trgovcev. Poleg tega je zelo pomembna vloga Droge

kot podjetja nacionalnega pomena ter s tem povezanih t. i. *psiholoških stroškov*, ki bi nastali ob zamenjavi Droge kot dobavitelja kave.

Glede potencialnega maščevanja obstoječih konkurentov je treba izhajati iz dejstva, da Droga obvladuje večinski delež na celotnem tržišču in obenem s precejšnjo finančno močjo predstavlja najmočnejšega konkurenta. Finančna moč in poznanstva ter poslovne zveze z največjimi trgovskimi verigami ji omogočajo bistveno boljši izhodiščni položaj in možnosti učinkovitega maščevanja potencialnim konkurentom. Verjetnost maščevanja obstoječih konkurentov v segmentu gostinstva ob vstopu novega konkurenta je bistveno večja, če izhajamo iz zgodovine maščevalnih ukrepov in dejstva, da so podjetja, ki obvladujejo ta segment, vanj vložila znatna, predvsem nelikvidna sredstva.

Za panogo v celoti pa je značilna počasna rast, ki vpliva na odzive obstoječih konkurentov v razmerju do potencialnih oz. novih vstopnikov v panogo. Počasna rast panoge ne vpliva le na povečano stopnjo konkurenčnega boja in s tem na zmanjšanje možnosti vstopa novih konkurentov, ampak tudi na izstop manj konkurenčnih podjetij iz panoge.

Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Z razpadom skupne države leta 1991 so slovenske pražarne v trenutku izgubile veliko tržišče in s tem precejšen delež prihodkov, pri čemer so se soočile tudi s problemom nezasedenosti proizvodnih kapacitet. Pet slovenskih pražarn, ki so pred letom 1991 na tedanjem jugoslovanskem tržišču prodajale skoraj trikrat večje količine kave kot na slovenskem tržišču, je z osredotočenjem na slovensko tržišče ustvarilo razmere velikega konkurenčnega boja. Ob tem so s sprostitevjo uvoza kave v panogo kave vstopile številne manjše pražarne in uvozna podjetja, ki so vplivala na stopnjevanje konkurenčnega boja, pa tudi na destabilizacijo razmer na tržišču.

Sčasoma so se razmere na slovenskem tržišču stabilizirale, pri čemer tržišče še vedno v pretežni meri obvladuje le nekaj podjetij, katerih tržni deleži (vključno z obema prej omenjenima segmentoma) so navedeni v preglednici 1 na str. 112.

Za razmere v panogi je poleg izredno visoke stopnje koncentracije panoge ($C_4 = 0,806$) zelo pomembno, da ima Droga dominanten položaj (63 % tržni delež), ki se izraža predvsem v segmentu trgovin, medtem ko v segmentu gostinstva ni tako izražen. Kljub visoki stopnji koncentracije

cije panoge se stopnja konkurenčnega boja iz leta v leto povečuje zaradi nizke stopnje rasti panoge, relativno visokih fiksnih stroškov, raznolikosti konkurentov itd.

Raznolikost podjetij vpliva na stopnjo konkurenčnega boja v panogi kave. Nekatere značilnosti teh podjetij so podane v nadaljevanju:

- Droga in nekatera druga podjetja (Franck, Mercator Emba itd.) se bolj osredotočajo na segment trgovin in poleg kave ponujajo tudi druge prehranske proizvode;
- nekatera podjetja (na primer Caffè Tropic) pražijo kavo predvsem za trgovske verige in ne gradijo lastnih blagovnih znamk;
- podjetja, ki so lastniško povezana s trgovskimi verigami (na primer Mercator Emba in Mercator Gorenjska);
- za uvozna in hčerinska podjetja tujih pražarn je značilna osredotočenost predvsem na segment gostinstva;
- podjetja, ki ne pražijo kave v Sloveniji, nastopajo v cenovno podrejenem položaju (zaradi višjih carinskih dajatev na praženo kavo), pri čemer večina tujih podjetij, z izjemo Francka in Worldcafa, praži kavo v tujini;
- podjetja v konkurenčnem boju uporabljajo različna orodja, med katerimi so najpogostejša cenovna konkurenca, tržno komuniciranje ter agresivno uvajanje novih izdelkov in storitev.

Značilnosti konkuriranja v obeh tržnih segmentih so:

- prodajne cene kave v segmentu trgovin so bistveno nižje kot v segmentu gostinstva (zaradi nižje nabavne cene, večje pogajalske moči odjemalcev itd.);
- v segmentu trgovin prevladujejo predvsem podjetja, ki pražijo kavo v Sloveniji;
- prodajne cene so odvisne tudi od tržnih strategij posameznih konkurentov, s posebnim poudarkom na strategijah blagovnih znamk;
- vodilna podjetja v segmentu gostinstva vplivajo na oblikovanje prodajnih cen in značilnosti konkuriranja nasploh;
- v posameznih tržnih segmentih konkurenti uporabljajo različna orodja tržnega komuniciranja, kar je posledica razlik v strategijah tržnega komuniciranja konkurentov, razlik med značilnostmi odjemalcev itd.;

- orodji tržnega komuniciranja, ki se najpogosteje uporabljata v segmentu gostinstva, sta osebna prodaja in predvsem pospeševanje prodaje (največ sredstev za to namenjajo ponudniki blagovnih znamk Barcaffè, Hausbrandt, Lavazza, Franck in Cremcaffè, ki tudi obvladujejo ta tržni segment);
- medtem ko se v segmentu trgovin konkurenti osredotočajo predvsem na uvajanje različic obstoječih kav, se v segmentu gostinstva precej enakomerno posvečajo uvajanju novih vrst kav oz. njihovih različic in storitev.

Z vidika tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti v panogi se ne sme zanemariti možnosti strateških povezav in prevzemov podjetij, še posebej zaradi trenda, ki se uveljavlja v vseh panogah na lokalni, regionalni in globalni ravni.

Nevarnost substitutov

Substitute za kavo lahko v osnovi razdelimo v dva razreda:

- v ožji razred spadajo topli napitki, ki pogosto nadomestijo kavo (velikokrat tudi iz zdravstvenih razlogov) – kakav, čaj, kavovine, instant napitki in nadomestki kave;
- v drugi, širši razred pa sodijo hladni napitki, ki vsebujejo kofein in imajo podobne učinke kot kava – Coca-Cola in podobni napitki, ice coffe, guarana, Red Bull in drugi.

Nekateri nadomestni izdelki so samo izvedenke že obstoječih in praviloma ponujajo boljše razmerje med ceno in funkcionalnimi lastnostmi, pri čemer za tržišče kave predstavljajo večjo nevarnost tisti izdelki, ki ponujajo popolnoma nove okuse in obenem vsebujejo kofein. Pomemben dejavnik, ki tudi vpliva na pitje kave, je skrb za zdravje. Vsebnost kofeina je tako močan dejavnik, ki vpliva na porabo kave.

Kava je v očeh mlajših odjemalcev zaznana kot pijača starejših, obenem pa mladi niso več vzgojeni v kulturi pitja kave, zato jim le-ta ne pomeni toliko kot prejšnjim generacijam (Ješovnik s sod. 2000). Pričakovati je, da bo vpliv substitutov na prodajo kave v prihodnosti večji, še posebej če bodo novi proizvodi podprti z močnimi tržnokomunikacijskimi dejavnostmi in usmerjeni k mlajšim odjemalcem.

Preglednica 1: Tržni deleži v panogi kave

Droga	63,0 %
Tropic Caffè	7,4 %
Mercator Emba	5,2 %
Mercator Gorenjska	5,0 %
Franck	4,0 %
Worldcaf	4,0 %
Ostali	11,4 %

Povzeto po Ješovnik s sod. 2000, 34.

Preglednica 2: Tržni deleži trgovskih verig

Mercator	37,8 %
Suma	10,4 %
Spar/Interspar	12,3 %
Tuš	6,5 %
Leclerc	2,4 %
Ostali	30,6 %

Povzeto po Tkalec 2001, 6.

Pogajalska moč kupcev

Kot pri predhodnih silnicah je treba segment trgovin in segment gostincev tudi z vidika pogajalske moči odjemalcev obravnavati ločeno. Z vse večjo koncentracijo trgovin na slovenskem tržišču se bistveno spremenjajo tudi pogajalska izhodišča ponudnikov kave in odjemalcev. Danes namreč pet vodilnih trgovskih verig v Sloveniji pokriva približno 70 % slovenskega tržišča, pri čemer se trend povečane koncentracije panoge trgovine še nadaljuje.

Razlogov za veliko pogajalsko moč trgovskih verig je na slovenskem tržišču kar nekaj. Prvi razlog izhaja iz dejstva, da količine proizvodov, ki jih trgovske verige nabavljajo, predstavljajo za ponudnike kave relativno velik delež od celotne prodaje, kar velja še posebej za manjša podjetja. V boljšem položaju so Droga in nekatera druga podjetja, ki poleg kave ponujajo tudi druge prehranske proizvode.

K povečanju pogajalske moči trgovskih verig dodatno prispeva uvažanje trgovinskih znamk, s katerimi trgovske verige še dodatno potiskajo ponudnike kave v podrejen položaj. Za panogo kave je še posebej pomemben Mercator, ki ima poleg večinskega tržnega deleža v večinski lasti tudi dve pražarni (t. i. povezava vzdolž verige vrednosti »nazaj«). Glede na razvoj dogodkov v panogi trgovine ni nerealno pričakovati, da bodo druge trgovske verige izvedle še kakšen prevzem, predvsem pražarn.

Z vstopom Slovenije v EU in vzpostavitvijo enotnega tržišča se bo pogajalska moč trgovskih verig nad dobavitelji kave najverjetneje nekoliko zmanjšala, saj lahko pričakujemo, da bodo multinacionalna podjetja, ki ponujajo kavo, dejavneje nastopila na slovenskem tržišču. Ob upošteva-

nju strategij trgovskih verig o zmanjšanju asortimenta kav oz. blagovnih znamk in pričakovanem porastu pogajalske moči večjih multinacionalnih podjetij lahko pričakujemo, da bodo trgovske verige najprej izločile manjša podjetja, predvsem tista z neprepoznavnimi blagovnimi znamkami.

V segmentu gostincev je glede pogajalske moči situacija za ponudnike kave boljša. Manjša pogajalska moč odjemalcev v tem segmentu je pripomogla k večji uveljavitvi predvsem italijanskih blagovnih znamk v primerjavi z blagovno znamko Barcaffé, saj so italijanska podjetja vstopila na slovensko tržišče predvsem preko hčerinskih ali uvoznih podjetij, ki niso prажila kave, ampak jo le prodajala. Poleg tega pa na pogajalsko moč ponudnikov kave ugodno vpliva tudi trend zmanjšanja cenovne občutljivosti odjemalcev v tem segmentu.

Pogajalska moč dobaviteljev

Na ponudbo surove kave vplivajo številni dejavniki, med katerimi so najpomembnejši:

1. naravni (pedološki in klimatski pogoji),
2. politični (politična stabilnost držav pridelovalk),
3. družbeni (relativna majhnost plantaž, podvrženost številnih držav pridelovalk kave družbenim in političnim pretresom),
4. tehnološki (tehnološke in druge spremembe) in
5. ekonomski (omejitev glede obsega pridelave surove kave, stroškov proizvodnje, zalog pridelovalcev in trgovcev, gibanja cen surove kave itd.).

Čeprav blagovne borze, na katerih se trguje s surovo kavo, neposredno vplivajo na trgovanje s kavo, imajo vse večji posredni vpliv tudi borze vrednostnih papirjev, opcij in future pogodb, saj se več trguje z vrednostnimi papirji oz. pogodbami za kavo kot pa neposredno s kavo.

Dobavitelji surove kave slovenskim pražarnam so pooblašene borzoposredniške hiše oz. specializirani trgovci s surovo kavo. Med dobavitelji surove kave slovenskim podjetjem in tujim podjetjem nastopajo podjetja, kot so ED&F Man Coffee, Rothfos, Arc, Cogeco, Tristao in drugi, med katerimi so nekatera tudi strateški partnerji ponudnikov kave (so tudi lastniško povezani).

Večjo pogajalsko moč v odnosu do dobaviteljev surove kave imajo le večja podjetja (Droga, Kraft Jacobs Suchard, Lavazza itd.), ki posredno ali neposredno konkurirajo na slovenskem tržišču, medtem ko večina drugih manjših podjetij nima pomembnejše pogajalske moči.

Vpliv zgodovine, vlade in kulture

Čprav Porterjev model petih silnic eksplicitno ne upošteva vpliva zgodovine, vlade in kulture, so za panogo kave v slovenskih razmerah ti dejavniki zelo pomembni. Z zgodovinskega vidika se ne sme zanemariti dejstva, da je celotno tržišče nekdanje Jugoslavije obvladovalo le nekaj podjetij (Droga, Franck itd.). Pomembno je tudi poudariti, da je imela Droga, kot eno vodilnih prehrambenih podjetij v Sloveniji, v preteklosti možnost razviti dobre poslovne odnose z večino trgovskih podjetij, medtem ko tuja podjetja niso imela teh možnosti zaradi zaščite jugoslovskega tržišča.

Pomembna je tudi vloga vlade, saj je bila v preteklosti vlada tista, ki je iz socialnih, ekonomskih, političnih in drugih razlogov ščitila določena tržišča oz. panoge. Čeprav se vpliv vlade manjša, je še vedno prisotna zaščitniška vloga vlade tako v panogi kave kot tudi v panogah trgovine ter panogah, ki proizvajajo kavne substitute (čaji, ledeni čaji itd.).

Pomembno vlogo v panogi kave na slovenskem tržišču ima vsekakor tudi kultura. Prevlade slovenskih blagovnih znamk ne moremo opravičiti le z zaščitniškimi ukrepi gospodarske in kmetijske politike ter z marketinškim znanjem domačih podjetij (slovenska podjetja se srečujejo z najbolj elitno svetovno konkurenco), ampak moramo dodatne vzroke za to iskati na področju kulture. Za slovenske odjemalce je namreč značilno, da jih tuje privlači, ker je načeloma superiorno, saj je večje, boljše in svetovno, zato predstavlja avtoriteto, ki jo spoštujejo. Sočasno je slovenske odjemalce strah tujega, ker pomeni tveganje in zahteva spremembe. Kupovanje tujih blagovnih znamk je sicer precej odvisno od ekonomskih dejavnikov in objektivnih lastnosti proizvodov ter od prisotnih konkurentov, a se vseeno zdi predvsem izjemno odvisno od kulturnega presojanja (Damjan 2000, 19–28).

Vseeno pa se moramo zavedati, da se bodo z vključitvijo Slovenije v EU in vzpostavitvijo notranjega tržišča, dejavnejšim vstopom tujih multinacionalk (tako prehrambenih kot trgovskih) na naše tržišče, zmanjšanjem vpliva nacionalne vlade ter delovanjem tudi drugih konkurenčnih

silnic zagotovo spremenila razmerja oz. razmere, ki so se razvile v preteklosti in ki zaenkrat še vplivajo na panogo kave.

ZAKLJUČEK

Obdobje velikih in hitrih gospodarskih in družbenih sprememb, ki narokujejo način razmišljanja in delovanja v poslovnem okolju, katerega del je tudi slovensko, ne dopušča opiranja na neka trajna pravila obnašanja in delovanja, na izkustvene in preizkušene strategije itd., ampak od podjetja zahteva sistematično in v prihodnost naravnano analiziranje poslovnega okolja in iz tega izhajajoče načrtovanje dejavnosti podjetja. Kljub omenjenim zahtevam pa poslovna praksa kaže, da so slovenska podjetja, predvsem mala in srednje velika podjetja (MSP), pri analizi poslovnega okolja in načrtovanja dejavnosti izrazito nesistematična ter ozko, kratkoročno in prodajno usmerjena.

Za analizo poslovnega okolja in načrtovanja dejavnosti lahko uporabimo enotni analitični model oz. Porterjevo strukturno analizo panoge, s katero določamo naravo in intenzivnost konkurenčnih sil. Model omogoča analizo panoge ter razumevanje delovanja panoge in konkurence v njej. Bistvo tega modela je identificirati ključne strukturne značilnosti panoge, ki določajo moč konkurenčnih sil in s tem tudi dobičkonosnost panoge. Kot nadaljevanje analitičnega modela oz. analize panoge avtor ponuja generične strategije (*strategija nizkih stroškov*, *strategija diferenciacije*, *strategija osredotočenja*), ki naj bi podjetju zagotavljale doseganje konkurenčnih prednosti.

Kljub široki uporabi Porterjevemu modelu (Porter je predstavnik šole pozicioniranja) številni avtorji pripisujejo nekatere pomanjkljivosti, in sicer v pristopu, kontekstu, postopku in strategijah. Med drugim model eksplicitno ne vključuje vloge vlade oz. države, zgodovine panoge in institucij ter kulture, čeprav tudi ti dejavniki vplivajo na večino podjetij.

Na podlagi Porterjevega modela je bila analizirana panoga kave na slovenskem tržišču z vidika vseh petih konkurenčnih silnic, pri čemer je bil model ustrezno dopolnjen in prilagojen konkretnim slovenskim razmeram.

UPORABLJENA LITERATURA

Byars, L., L. W. Rue in Z. A. Shaker. 1996. *Strategic Management*. Chicago: Irwin.

- Damjan, J. 2000. Slovenski nacionalni karakter kot marketinški dejavnik. *Akademija* MM, št. 6: 7.
- Ehrlich Zidar, M. 2001. Trgovske blagovne znamke: cenejše od znamk izdelovalca. *Gospodarski vestnik*, št. 21: 23.
- Hunger, D. J. in L. T. Wheelen. 1996. *Strategic management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Iršič, M. 1999. Ugotavljanje razvitosti povezovalnega odnosa organizacije z dobavitelji – modelski pristop na primeru vzorca organizacij v Sloveniji. *Akademija* MM, št. 4: 4.
- Jančič, Z. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ješovnik, P. s sod. 2001. Strategija pozicioniranja, blagovna znamka Cremcaffe in tržna usmerjenost podjetja Worldcaf, d. o. o. Interno gradivo, Worldcaf, d. o. o., Sežana.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand in J. Lampel. 1998. *Strategy safari*. New York: The Free Press.
- Nugent, N. in R. O'Donnell. 1994. *The european business environment*. London: Macmillan.
- Oster, S. M. 1994. *Modern competitive analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, E. M. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Stonehouse, G., J. Hamill, D. Cambell in T. Purdie. 2000. *Global and transnational business*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Tkalec, R. 2001. Tržni deleži: pet trgovcev pokriva 70 odstotkov trga. *Gospodarski vestnik*, št. 21: 6.
- Worthington, I. in C. Britton. 1994. *The business environment*. London: Pitman Publishing.