

PORTER'S MODEL OF INDUSTRY STRUCTURE IN FUNCTION OF ENTREPRENEURSHIP ON THE WINE MARKET

PORTEROV MODEL INDUSTRIJSKE STRUKTURE U FUNKCIJI PODUZETNIŠTVA NA TRŽIŠTU VINA

SOUKUP, Domagoj & RAJNOVIC, Josip

Abstract: Vine growing is traditionally an important activity for a large number of family farms. Depending on the readiness for new market conditions, organizing into cooperatives or clusters, some farmers will be able to expect market success on the market of half a billion people. For all others, who will not be able to move away from small and local markets, success will be highly questionable. All the reasons considered suggest the necessity of using strategic planning tools, where Porter's model of industry structure helps in decision-making process.

Key words: vine growing, Porter's model, cooperatives, cluster

Sažetak: Vinogradarstvo je tradicijski važna djelatnost, kojom se bavi veliki broj obiteljskih gospodarstava. Zavisno o pripremljenosti na nove tržišne uvjete, organiziranja u zadruge ili klastere, neki će poljoprivrednici moći očekivati i tržišne uspjehe na tržištu od pola milijarde stanovnika. Za sve druge, koji ne budu bili u stanju odmaknuti se od malog i lokalnog tržišta, uspjeh može biti vrlo upitan. Zbog navedenih razloga potrebno je koristiti alate strateškog planiranja, gdje Porterov model industrijske strukture pomaže u odlučivanju.

Ključne riječi: vinogradarstvo, Porterov model, zadruge, klaster



Authors' data: Domagoj Soukup, mr.sc., Slavonija IGM d.o.o., Julija Kempfa 23, 34000 Požega, Croatia, domagoj.soukup@nexe.hr; Josip Rajnovic, student, Vranduk 82, 34000 Požega, Croatia, josip.rajinovic@gmail.com

1. Uvod

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva, suočena s narastajućom konkurencijom, a zadnjih godina pogođena krizom i recesijom, vrlo često „skaču“ iz djelatnosti u djelatnost tražeći profitabilnije i kvalitetnije modele poslovnog djelovanja. Istovremeno, nemilice troše interne resurse u proganjanju prilika i svaštare sa vrlo neizvjesnim epilogom. Ovim radom identificirat će se konceptijski okvir prihvatljiv i primjenjiv obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima u vinogradarstvu i vinarstvu, a s ciljem prepoznavanja tržišno prihvatljivog modela poslovanja.

Rad je pisan metodom slučaja koji se često koristi u nastavi za simulaciju različitih poslovnih situacija, a navodi studente na razmišljanje i rješavanje opisanog problema. To je metoda koja ne nudi rješenje, već donosi prikaz situacije, uvodeći čitatelja u razmišljanje i alternative glavnog protagoniste. Informacijska osnova ovog rada su primarni i sekundarni podaci. Primarni podaci prikupljeni su intervjuiranjem članova obitelji i drugih proizvođača grožđa, kao i članova Udruge vinogradara i voćara. Osim primarnih podataka, korišteni su i sekundarni izvori informacija: statistički podaci, novinski članci, zakonski propisi.

Pretpostavka je da će novi predloženi poslovni Porterov model dati određene pozitivne učinke, racionalizirati poslovanje OPG-a i povećati konkurentnost na regionalnom tržištu.

2. Uloga poljoprivrede u tržišnoj ekonomiji

Poljoprivreda je tijekom svog povijesnog razvoja evoluirala od tradicionalne, nerazvijene proizvodne aktivnosti u suvremeni, razvijeni sektor gospodarstva. Tako se tijekom svog razvoja postupno i sve čvršće vezuje uz ostale segmente gospodarstva, te uz svoju osnovnu funkciju - proizvodnju hrane - potiče razvoj i drugih gospodarskih grana i društvenih procesa. „Poljoprivreda se u svom najužem poimanju može pojednostavljeno definirati kao gospodarska djelatnost koja uzgaja biljke i životinje u cilju proizvodnje proizvoda koji zadovoljavaju prehrambene potrebe stanovništva.“ [1].

Hrvatska je poljoprivreda, kao malo koja druga djelatnost u posljednjih šezdesetak godina doživjela mnoge promjene i preobrate. U vrijeme socijalističkog uređenja ona je gotovo marginalizirana u sustavu centralno-planskog gospodarstva, dok s druge strane u procesu osamostaljenja i promjena političko-gospodarskog sustava i prihvaćanje slobodne trgovine i tržišta, ratne okolnosti i agresija na Republiku Hrvatsku uništavaju i ograničavaju znatne resurse i potencijale razvoja. U cilju svladavanja nastalih ograničenja, kao i problema „naslijeđenih iz prošlosti“, te budućeg razvitka gospodarstva, država i Vlade Republike Hrvatske provode niz više ili manje uspješnih mjera makroekonomske i agrarne politike.

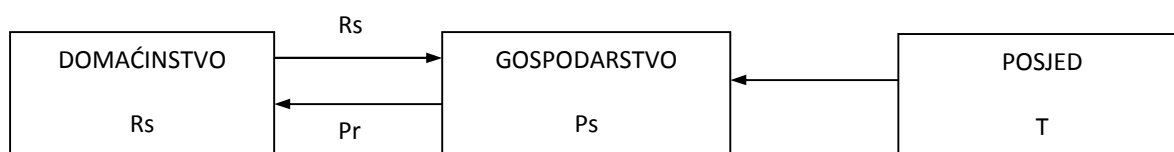
Važnost poljoprivrede proizlazi ne samo iz tradicionalne uloge osiguranja hrane, nego i njene uloge u očuvanju ruralnog prostora, ekološke ravnoteže i očuvanju tradicijskih vrijednosti.

Hrvatsku poljoprivredu karakterizira raznolikost tipova klime, reljefa i tla što omogućava proizvodnju širokog asortimana poljoprivrednih proizvoda – od ratarskih i industrijskih usjeva na ravničarskom području, do mediteranskog voća i povrća na priobalnom prostoru. Iako glavna gospodarska djelatnost, postotni udio poljoprivrednog sektora u ukupnom BDP- unazad desetak godina pokazuje vidljiv trend smanjenja.

3. Pojmovna terminologija obiteljskih gospodarstava

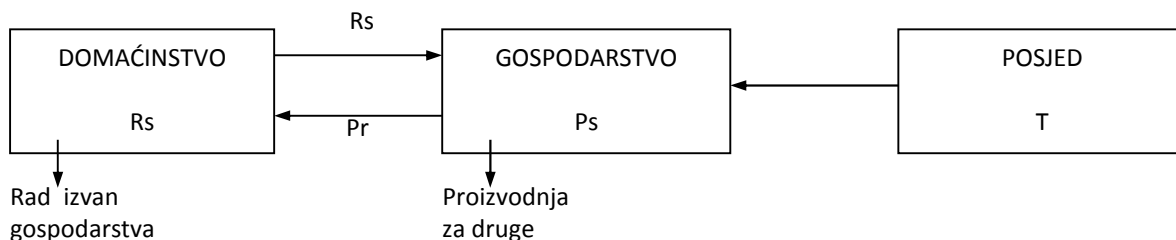
Prema Zakonu o poljoprivredi, *poljoprivredno gospodarstvo* je proizvodno-gospodarska jedinica koja se bavi poljoprivredom, a djeluje kao trgovačko društvo, obrt ili zadruga ako je registrirano za obavljanje poljoprivredne djelatnosti te kao seljačko gospodarstvo ili obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo.

Seljačko gospodarstvo ili obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo definirano je u Zakonu o poljoprivredi kao samostalna gospodarska i socijalna jedinica temeljena na vlasništvu i/ili uporabi proizvodnih resursa i upravljanju obitelji u obavljanju poljoprivredne djelatnosti. Prema autorima B: Petrač, S. Tolić, „Obiteljsko je gospodarstvo u poljoprivredi proizvodno-tehnička jedinica u posjedu jednog kućanstva unutar kojega radno sposobni članovi svojom umnom i fizičkom aktivnošću stvaraju dohodak potreban za egzistenciju svoje obitelji.“ [2] Autori razlikuju posjed kao ekonomsku jedinicu i kućanstvo kao socijalnu jedinicu. S obzirom na višefunkcionalnu prirodu obiteljskog gospodarstva Defilippis zaključuje kako je ono „vrlo složena socio-ekonomska jedinica“ [3], u kojoj se osim ekonomskih aktivnosti vrši biološka reprodukcija ljudi, obavljaju se različite obiteljske funkcije, te kao i u svakoj zajednici vladaju određeni odnosi među članovima obitelji.



Slika br. 1. Prikaz obiteljskog gospodarstva u elementarnom (zatvorenom sustavu) obliku [3]

No, ni najranije faze nastanka i razvoja obiteljskih gospodarstava nisu bile isključivo zatvorenog tipa, što znači da su osim za svoje potrebe gospodarstva dio proizvodnje odvajala za druge, tj. prehranu neproizvodnog dijela stanovništva, vojsku, svećenstvo itd.



Slika br. 2. Prikaz obiteljskog gospodarstva u proširenom (otvorenom sustavu) obliku [3]

4. Obilježja tržišta prodaje i nabave

Kao što je već istaknuto, vinogradarstvo je radno i kapitalno intenzivna grana poljoprivredne proizvodnje. To znači da podizanje i održavanje vinograda iziskuje puno (strojnog i ručnog) rada i značajno ulaganje novčanih sredstava. O kolikim se iznosima radi, dovoljno je samo spomenuti kako ukupni troškovi podizanja 1 hektara vinograda kroz četiri godine (kada se očekuje prvi značajniji rod) iznose 167.915,00 kn, s time da u toj cijeni nije uračunata cijena zemljišta i trošak financiranja poslovnog pothvata. Investicijska ulaganja u prve tri godine podizanja vinograda prvenstveno se odnose na nabavu materijala i prateće radove. Tržište nabave obilježava činjenica da je sve repromaterijale, kao i usluge moguće realizirati na lokalnom području, te ono ne predstavlja značajniji ograničavajući faktor razvoja. Naime, integriranost hrvatskog tržišta s europskim i svjetskim tržištem je vrlo visoka, ponuda inputa je bogata i dostatna, te se stoga ne javljaju problemi s nabavom repromaterijala u vinogradarstvu (gnojivo, zaštitna sredstva, žica, vezivo i sl.), kao niti u vinarstvu (čepovi, boce, etikete, kutije i ostalo).

Općenito u poljoprivredi, cijene repromaterijala značajno su više od cijena istih proizvoda u zemljama koje nas okružuju i/ili zemljama Europske unije. Posljedica je to visokih trgovačkih marži, ali i nebrige državnih tijela i institucija koje kao regulator tržišta gotovo ništa ne čine u vezi toga. Više cijene repromaterijala dodatno nepovoljno utječu na konkurentnost domaćih proizvođača, a samim time i potencijalnih izvoznika vina kao finalnog proizvoda.

Hrvatska ima vrlo povoljne prirodne uvjete za razvoj vinogradarstva i vinarstva, te dugu tradiciju proizvodnje vina. Tržište grožđa i vina podliježe svim zakonitostima tržišta kao i ostali proizvodi u prometu, a to je prije svega odnos ponude i potražnje. Ono je ovisno o dinamičnim tržišnim procesima i uključuje brojne proizvodne (diktirane podnebljem i ekološkim uvjetima), te preradbene i tehničke činitelje (uvjetovane stupnjem tehničke opremljenosti i tehnološkim obrazovanjem). Danas se svjetsko tržište vina susreće s poprilično poteškoća. Ponuda i potražnja nisu u ravnoteži, proizvedeno je više vina nego što je potrošeno. Iz razlike u proizvodnji i potrošnji vina u svijetu proizlaze znatne zalihe vina.

Da bi se postigao lagani rast potrošnje, može se očekivati pad cijena vina na globalnom tržištu, no značajan rast potrošnje do ostvarivanja ravnoteže između proizvodnje i potrošnje teško je očekivati.

Međutim, cijena vina proizvedenog u Hrvatskoj već je dugo ista, a takva će i ostati ili će se ista smanjiti iz razloga prekonornih zaliha. Država danas štiti domaće proizvođače visokim uvoznim pristojbama, no daljnjim usklađivanjima s normama EU moguće je kako će uvozna vina osjetno pojeftiniti što bi mogli stvoriti još i dodatne poteškoće vinarima zbog samih troškova financiranja nasada, no ipak ohrabruje činjenica kako potrošnja vina u svijetu pokazuje lagani rast.

Novi svijet tako bilježi svake godine povećanje površina pod vinogradima, dok se u Europi primjećuje smanjenje površina, a procjene govore kako će se takav trend smanjenja vinogradarskih površina u Europi i nastaviti. Iako vino zadržava svoju cijenu, nešto drugačija situacija je sa vinskim grožđem, kojemu je u zadnje tri godine cijena na domaćem tržištu gotovo prepolovljena. Razlog prije svega leži u već spomenutim viškovima vina na globalnom tržištu, ali i povećanju novo zasađenih površina pod vinogradima koji su zadnjih pet godina znatno povećali ponudu vinskog grožđa.

5. Individualizam - ključni problem malih proizvođača grožđa i vina

Prosječna površina vinograda u Hrvatskoj znatno je manja od jednog hektara, a tako male vinograde ima više od 80 posto proizvođača grožđa. Vinograde površine veće od 50 hektara ima samo 25 proizvođača vina u Hrvatskoj. S druge pak strane, deset vodećih vinarija drži 70 posto prometa vina. Navedene brojke dovoljno govore o međuodnosima između „velikih“ i „malih“ proizvođača, te njihovoj zastupljenosti i udjelima na tržištu.

Dodatno, koncentracija trgovačkih lanaca uvjetuje i koncentraciju ponude, što daje priliku trgovini da kroz svoju pregovaračku moć određuje plasmane i odnos prema proizvodnji.

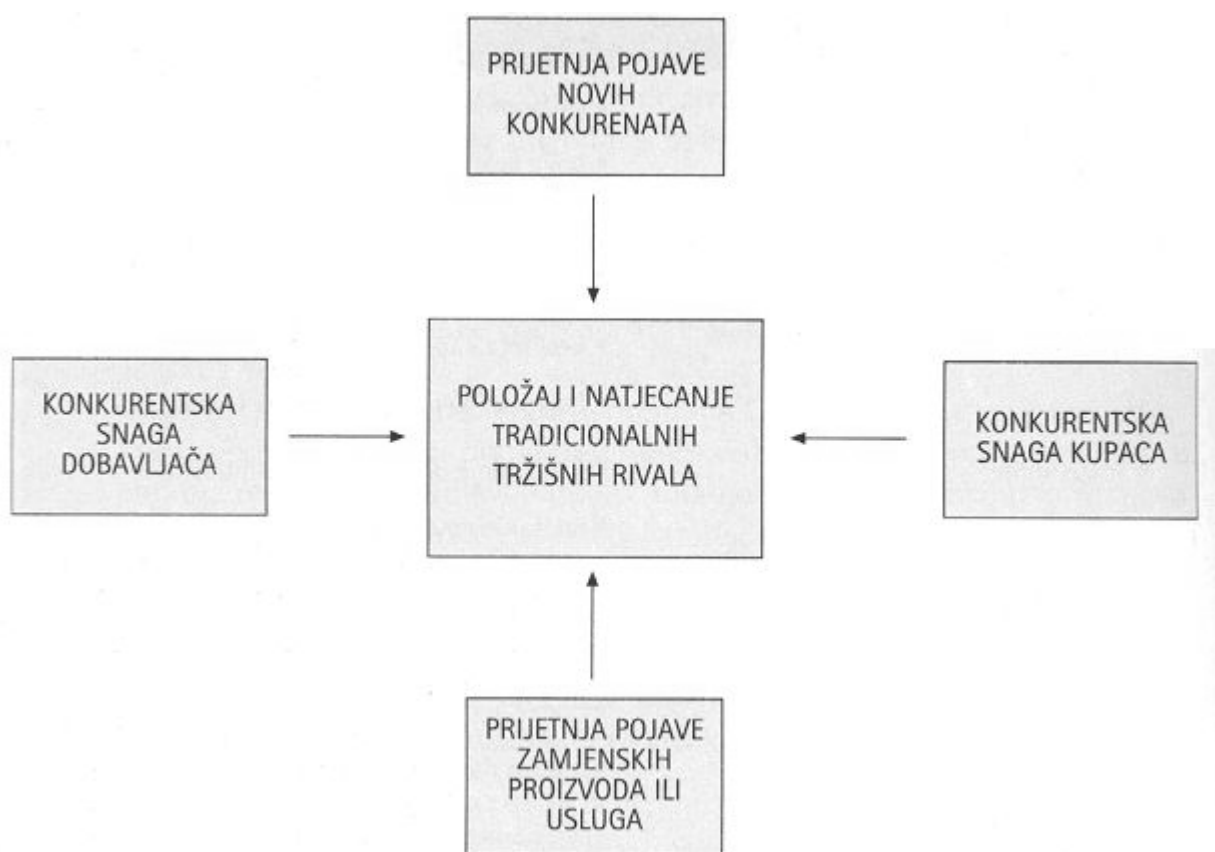
Činjenica je također da će velike vinarije relativno uspješnije i lakše pregovarati sa trgovačkim lancima oko plasmana svojih proizvoda.

Sudbina malih proizvođača uvelike ovisi o spremnosti lanaca da na svoje police stave njihove proizvode. No, pošto se poljoprivredna proizvodnja odvija na velikom broju obiteljskih gospodarstava, teško je za očekivati kako će trgovački lanci sa svakim od njih ugovarati otkup za njihove pojmove malih količina poljoprivrednih proizvoda. Nijedan mali proizvođač kao jedinka nije u stanju osigurati dostatne količine, a kamoli garantirati kontinuitet opskrbe.

Mali proizvođači mogu uspjeti samo kroz udruživanje, te na taj način zajednički nastupati prema svim tržišnim subjektima. Ukoliko se želi uspjeti i biti konkurentan na tržištu dosadašnji „individualizam“ mali proizvođači moraju staviti u „drugi plan“. Udruživanjem mogu dostići proizvodnju koja je konkurentna, a tržištu ponuditi konkretne količine i garantirati kontinuitet opskrbe. [5]

6. Porterov model konkurentskih snaga – prodaja vina kroz zadrugę

Modelom pet konkurentskih prednosti Michaela Portera se Źeli analizirati nova situacija u kojoj OPG kroz model zadrugarstva zajednički sa drugim članovima plasira svoje vino na tržište. Cilj je kroz provedenu analizu prepoznati i identificirati ključne faktore potrebne za uspjeh takvog pothvata. Model Porterovih pet konkurentskih sila donio je revoluciju u analizi industrijske okoline poduzeća diljem svijeta. Sastoji se od pet sila: jaćini konkurentnosti između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije, postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište ukoliko profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih konkurenata), prelasku kupaca na zamjenske proizvode ukoliko isti zadobiju njihovu preferenciju izbora (opasnost od supstituta), pregovaraćkoj moći kupaca i pregovaraćkoj moći dobavljaća.



Slika br.3.Prikaz pet Porterovih sila [6]

7. Suparništvo među postojećim konkurentima

Tržišni udio velikih vinarija iznosi oko 70 posto ukupnog domaćeg prometa vina. Konkurentska struktura određena je brojem konkurenata, njihovim relativnim veličinama i najčešće se mjeri tržišnim udjelom najvećih. Znaćajan je također i uvoz vina koji svake godine postaje sve veći. Tržištu se nude po prihvatljivim cijenama

vina vrlo dobre kvalitete iz prekooceanskih zemalja. Do sada percipirano kao jeftino i manje kvalitetno vino iz Makedonije, zadnjih godina kvalitativno mijenja imidž. Potrošnja vina bilježi lagani pozitivan trend, no još uvijek je ponuda veća od potražnje.

Otvaranjem hrvatskog tržišta prema EU očekivano se događa dodatni pritisak na ponudu što izazva sniženje cijena vina na tržištu. Također, vrlo česta pojava je damping cijena trgovačkih lanaca koji s pojedinim proizvođačima uslijed nagomilanih zaliha vina znatno spuštaju cijene i povećavaju intenzitet suparništva. Diferencijacija u proizvodnim aktivnostima ključni je potencijal proizvođača vina. Autohtonost sorti pojedinog vinorodnog podneblja zadruga treba iskoristiti kao svoju prednost, te tržištu nametnuti tradicionalna vina svoga kraja. Daljnja diferencijacija može ići u smjeru proizvodnje posebnih vina, tzv. „kupaža“ što bi dodatno konkuriralo uvozu i velikim proizvođačima koji nemaju potrebnu fleksibilnost proizvodnje. Proizvođači organizirani u zadruge u mogućnosti su proizvoditi široku paletu kvalitetnih vina, te ponudom cjelokupnog asortimana osigurati prednost pred konkurencijom.

8. Pregovaračka moć dobavljača

Samostalni nastup proizvođača grožđa i vina dobavljačima omogućuje visoku razinu snage i pregovaračke moći. Oni mogu predstavljati prijetnju svim proizvodnim subjektima i podizanjem cijena svojih roba ili smanjivanjem kvalitete usluga. Liberalizacija tržišta takve anomalije trebala bi svesti na najmanju moguću mjeru. Kako zadruga zastupa desetine manjih proizvođača, za očekivati je da će zajedničko nastupanje u nabavi repromaterijala, sirovina i opreme bitno umanjiti pregovaračku snagu dobavljača, što će rezultirati manjim ulaznim troškovima i povećanjem profitabilnosti poslovanja.

9. Pregovaračka moć kupaca

U situaciji kada je ponuda viša od potražnje, a na tržištu se osim domaćih mogu naći i kvalitetna uvozna vina, pregovaračka moć kupaca je vrlo visoka. Kupci se međusobno natječu u snižavanju cijena vina, tako da se već danas za dvadesetak kuna u maloprodaji trgovačkih lanaca može pronaći kvalitetno domaće buteljirano vino. Prije deset godina cijene su bile znatno više. Osim pritiska na veleprodajnu cijenu, pri pregovaranju se sve više daje značaj na valutu plaćanja, a određeni trgovački lanci nude samo kompenzaciju za svoje proizvode.

Veličina i koncentracija kupaca odražava se u broju prodajnih mjesta, te prometu koji se može ostvariti tijekom cijele godine. Sukladno tome, pozicija, odnosno ulazak na policu također ima svoju cijenu.

HoReCa [4] kanali prodaje također imaju visoku pregovaračku moć. No, model poslovanja se ipak nešto razlikuje u odnosu na trgovačke lance. Ugostiteljski lokali

prije svega cijene kvalitete vina, prepoznatljivost i dostupnost tijekom cijele godine. Kvalitetni restorani si ne mogu dopustiti često mijenjanje dobavljača i „privikavanje“ potrošača na nova vina. Pritisak na cijene nije toliko izražen.

Potrebno je spomenuti kako se još uvijek u manjim ugostiteljskim lokalima poslužuje vino sa „sivog“ tržišta. Tomu teško „odolijevaju“ obje strane, jer izbjegavanjem plaćanja poreza i ilegalnom trgovinom kratkoročno postižu bolje financijske efekte. Udruživanjem u zadruge uz održavanje ujednačene kvalitete i osiguranja dostatnih količina vina raspoloživog za prodaju, može se djelomice smanjiti utjecaj i pregovaračka moć kupaca.

10. Prijetnje od ulaska novih konkurenata

Svaka tvrtka koja uđe na tržište, svojim poslovanjem i radom mijenja konkurentsku sliku postojećih tvrtki navodeći ih na preispitivanje svoje okoline.

Potreba za investiranjem i angažmanom velikih financijskih sredstava u podizanje vinograda, odnosno proizvodnju i plasman vina na sve konkurentnijem tržištu stvara visoku ulaznu prepreku novim konkurentima. Dodatno, sam proces traje relativno dugo, tako da od sadnje vinograda, pa do stvaranja finalnog proizvoda mora proći minimalno pet godina. Potrebno je uložiti visoka sredstva u istraživanje i razvoj, promociju i oglašavanje kako bi se stvorio prepoznatljiv proizvod koji može konkurirati već postojećim vinima na tržištu.

Ozbiljnu prijetnju predstavljaju novi konkurenti koji su se pojavili nakon ulaska Hrvatske u EU. Procjene koje su predviđale da nakon ulaska u EU osim povećane ponude uvoznih vina može se očekivati i pad cijena vina u veleprodaji, pokazale su se točnima, a ponajviše zbog samih vlasničkih struktura trgovačkih lanaca u hrvatskoj koji su uglavnom u stranom vlasništvu, ali i same moralnosti poslovanja domaćih trgovačkih lanaca koji zbog povećanja profita ignoriraju domaće proizvođače ili ih ucjenjuju rabatima što mnoge dovodi na sam rub isplativosti poslovanja.

11. Prijetnja od supstitucijskih proizvoda

Supstituti mogu na više načina utjecati na konkurentsku situaciju. U slučaju kada je zamjenski proizvod dostupan na tržištu, tada potrošač neminovno uspoređuje njegovu cijenu u odnosu prema cijeni primarnog proizvoda. Važnu ulogu u promjeni konkurentске situacije imaju i promjene preferencije kupaca koji tako umjesto vina mogu početi konzumirati voćna piva kojih je danas sve više na tržištu. Supstituti se eventualno mogu naći u malim proizvođačima koji svoje vino direktnim kanalima plasiraju krajnjim korisnicima ili ilegalno ugostiteljskim lokalima.

Kada OPG kroz zadrugu razvije prepoznatljiv identitet vina na osnovu kvalitete i kvantitete, utjecaj supstituta neće biti posebno značajan. [5]

12. Zaključak

Sve veći problemi uzrokovani globalizacijom, svjetskom krizom i recesijom natjerati će mnoge vinare da se udruže. Potreba za udruživanjem prepoznata je kod mnogih vinara i proces je počeo, no odvija se presporo. Državna administracija, koja bi trebala pomoći u navedenim procesima još uvijek igra ulogu „pasivnog“ promatrača. Ostanu li naši poljoprivrednici individualci, s manjim vinogradarskim površinama, ne čeka ih budućnost kojoj se nadaju. Udruživanje kroz zadruge ili grupacije, kako vinograda tako i vinara postavlja se kao jedino moguće rješenje.

Budućnost hrvatskih vinara u Europskoj uniji je poprilično neizvjesna i teška. Predstoji velika borba, prije svega u „vlastitim redovima“. Tako dugo dok će dio proizvođača plasirati ilegalnim kanalima svoje grožđe ili vino, neće se razviti svijest o zadrugarstvu i nužnosti zajedničkog organiziranja. Nadalje, biti će potrebno povećati kvalitetu i spustiti cijenu vina u maloprodaji, a posebice u restoranima gdje je ona nekoliko puta veća od veleprodajne, tj. nabavne cijene.

Tržište EU ima svoje prednosti i nedostatke. Ono nam već sada nudi mnoštvo svojih proizvoda, ali i pruža mogućnosti izvoza i plasmana naše robe. Pošto se radi o tržištu sa više od pola milijarde stanovnika, teško je očekivati da će mali proizvođači uspjeti doći na police stranih supermarketa. Da bi uspjeli, naši proizvođači moraju biti uključeni u organizirane sustave koji će ih zastupati i promovirati na velikom europskom ili svjetskom tržištu. Proizvođači moraju stvoriti granske organizacije – klastere, s ciljem poduzimanja mjera koje će osigurati opstanak i dugoročnu konkurentnost.

Ukoliko se navedeni prijedlozi i zadaci ne realiziraju, hrvatski proizvođači vrlo brzo neće biti u stanju ispuniti ni zahtjeve domaćih trgovačkih lanaca, a kamoli očekivati izvoz na veliko tržište EU. Povećati će se dominacija uvozne robe, a domaća proizvodnja će postupno gubiti udio na tržištu.

13. Literatura

- [1] Grahovac P.: *Razvitak poljoprivrede u Hrvatskoj*, vlastita naklada autora, Zagreb, 2000.
- [2] Petrač B.; Tolić S.: *Strategija razvitka poljoprivrede i prehrambene industrije istočne Hrvatske (Mješovita poljoprivredna gospodarstva - teret ili katalizator razvitka)*, HGK- Županijska komora Osijek, CROMAR, Hrvatsko društvo ekonomis , 1999.
- [3] Defilippis J.: *Obiteljska gospodarstva Hrvatske*, AGM, Zagreb, 1993.
- [4] http://www.tourism-strategy.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=15&lang=en, 01.06.2014.
- [5] Soukup D.: *Razvitak poljoprivrednih obiteljskih gospodarstava u vinogradarstvu i vinarstvu*, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2011.
- [6] http://www.kognosko.hr/?Nova/Alati_i_metode_kontrolinga, 01.06.2014.



Photo 077. Komušina / Komušina