

Izabela STASIUKIEWICZ*

Maria KLONOWSKA-MATYNIA**

ANALIZA UWARUNKOWAŃ KONKURENCYJNYCH W SEKTORZE W OPARCIU O MODEL „5 SIŁ PORTERA”***

Zarys treści: Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, jego celem jest diagnoza i ocena uwarunkowań konkurencyjnych w sektorze przy wykorzystaniu modelu „5 sił Portera”. W artykule przedstawiono Model Portera jako przykład narzędzia analitycznego, które może być wykorzystywane przez producentów do wspierania analizy sytuacji konkurencyjnej, co w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego jest warunkiem koniecznym w procesie podejmowania optymalnych decyzji. W świetle badań poziom atrakcyjności analizowanego sektora ocenia się jako średni, poziom konkurencji jako wysoki. Analizę konkurencyjności przeprowadzono w ujęciu ex post w oparciu o dane z lat 2007-2012 dotyczące działalności rynkowej głównych konkurentów w sektorze betonowych materiałów budowlanych i drogowych działających w regionie środkowego Pomorza. Głównym źródłem informacji była dokumentacja wewnętrzna spółek, wywiady przeprowadzone z kadrą menedżerską spółek oraz strony internetowe i czasopisma branżowe. W części teoretycznej pomocna była literatura z zakresu analizy strategicznej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: analiza, konkurencja, model Portera.

Wprowadzenie

Kompleksowa analiza konkurencji powinna być uwzględniana w strategii organizacji jako jeden z kluczowych elementów decydujących o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Przynosi korzyści rozpatrywane w dłuższym terminie i dotyczące wielu działań na poziomie operacyjnym,

* Absolwentka kierunku Ekonomia, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

** Katedra Ekonomii, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

*** Artykuł prezentuje fragment badań własnych opisanych w pracy magisterskiej nt. Metody oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Agrobud sp. z o.o. w Koszalinie.

a więc mogących przynosić korzyści przy wielu projektach, gdzie mamy do czynienia z tymi samymi konkurentami¹. Model Portera stanowi punkt wyjścia do wielowymiarowej analizy sektora, bezpośrednio oddziałującego na pozycję przedsiębiorstwa. Zgodnie z modelem, zdefiniowanie uwarunkowań na danym rynku branżowym dokonuje się poprzez zbadanie pięciu podstawowych grup czynników determinujących sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora i są to: stopień rywalizacji między obecnymi konkurentami, groźba nowych wejść, relacje między organizacją a jej dostawcami, pozycja negocjacyjna nabywców sektora, groźba substytucji². Stopień walki konkurencyjnej wewnątrz sektora przesądza o strukturze konkurencji i poziomie rentowności dla większości sektorów. Analiza warunków konkurencji pozwala poznać układ sił konkurencyjnych, rozłożonych pomiędzy podmiotami działającymi w sektorze³. Miernikiem siły poszczególnych podmiotów branży jest przede wszystkim struktura ich udziałów w rynku⁴. Intensywność rywalizacji pomiędzy obecnymi graczami jest sumą interakcji następujących czynników⁵:

- liczba konkurentów oraz ich siła (rosnąca liczba konkurentów o dużej sile destabilizuje rynek);
- tempo wzrostu popytu na produkty sektora (w przypadku spadku popytu rynkowego firmy dążą do utrzymania dotychczasowego poziomu sprzedaży poprzez przejęcie od konkurentów udziału w rynku);
- charakter produktu (im mniejsze zdywersyfikowanie produktów, tym podlegają one większej konkurencji cenowej).

Ryzyko wejścia nowych graczy do sektora zależy od skuteczności barier ograniczających do niego dostęp, połączonych jednocześnie z siłą reakcji obronnych konkurentów, dotychczas operujących w danym sektorze⁶. Bariery

¹ F. Y. Partovi, *An analytic model to quantify strategic service Visio*, "International Journal of Service Industry Management", Nr 5, 2001, s. 482.

² M. Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, "Harvard Business Review", January 2008, s. 27; M. E. Porter, *The structure within industries and companies' performance*, "The Review of Economics and Statistics", vol. 61, No. 2 May, 1979, pp. 214-227; *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, E. Urbanowska-Sojkin. (red.), PWE, Warszawa 2008, s. 41.

³ B. Majewski, P. Wachowiak, *Otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa*, (w:) *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, P. Wachowiak (red.), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2008, s. 62.

⁴ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2011, s. 137-140.

⁵ L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, WSHE we Włocławku, Włocławek 2005, s. 77.

⁶ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996, s. 25.

wejścia to instrument chroniący pozycję aktualnych konkurentów, zdefiniowane jako każda przewaga, będąca w dyspozycji podmiotu o ugruntowanej pozycji na rynku nad firmami nowo wchodzącymi. Bariery są tym skuteczniejsze, im wyższe koszty wejścia do sektora muszą ponieść potencjalni nowi gracze⁷. W modelu Portera prawdopodobieństwo wejścia nowych konkurentów jest uzależnione od trzech czynników są to⁸:

1. Atrakcyjność sektora wyznaczona przez takie parametry jak: rentowność sektora, czy też wielkość i dynamika popytu na jego wyroby. Wyższa atrakcyjność sektora potęguje zagrożenie związane z wejściem nowych graczy do branży.
2. Wysokość barier wejścia do sektora; możliwość przejęcia części popytu przez nowych konkurentów jest większa, im słabsze są bariery wejścia do danej branży.
3. Prawdopodobieństwo odwetowej reakcji konkurentów, określające determinację dotychczasowych uczestników sektora w obronie pozycji, na przykład przez intensywną obniżkę cen lub zamykanie kanałów dystrybucji. Tworzone przez nich bariery konkurencyjne blokują ewentualne wejście nowych rywali.

Groźba wejścia nowych sił na rynek może być skutecznie neutralizowana przez następujące bariery, takie jak:

- wymogi kapitałowe – określa je konieczność dokonania znacznych inwestycji dla uzyskania możliwości konkurowania⁹;
- efekty dużej skali produkcji – dla podjęcia skutecznej konkurencji kosztowej, potencjalni gracze muszą uruchomić produkcję na przynajmniej taką skalę jak firmy, które już operują w danym sektorze¹⁰;
- dyferencjacja produktów – zróżnicowanie oferty buduje lojalność nabywców wobec dostawców, co osłabia szanse nowych graczy na przejmowanie popytu¹¹;
- brak dostępu do kanałów dystrybucji – producenci obsługujący dany rynek, tworzą ograniczenia w dostępie do kanałów dystrybucji, aby obronić swoje pozycje przed nowymi siłami¹²;

⁷ R. M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 95.

⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 105.

⁹ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 54.

¹⁰ T. Gołębiowski, op. cit., s. 128.

¹¹ Ibidem, s. 129.

¹² G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 110-111.

- absolutne przewagi kosztowe – przejawiają się w pozycji niskich kosztów niezależnie od skali działania; krytyczne elementy przewagi mogą być rezultatem lepszego dostępu do tanich źródeł surowców, wyższych kompetencji w dziedzinie technologii i know-how, związane z efektami doświadczenia lub korzystniejszą lokalizacją¹³.

Zdolność oddziaływania dostawców stanowi pochodną ich relatywnej siły¹⁴. Silni dostawcy mogą ograniczyć rentowność przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sytuacji, kiedy ma ono niewielką szansę pokrywania kosztów przez podwyżkę cen. Pozycja przetargowa dostawców wobec przedsiębiorstw w sektorze wzmocni się w następujących sytuacjach¹⁵:

- w wyższym stopniu skoncentrowany jest sektor dostawcy – oznacza to wzrost jego siły w kształtowaniu relacji z firmą z sektora;
- jakość wyrobu dostawcy warunkuje jakość produktu finalnego – jeżeli dostawca ma świadomość, że jego produkt rzutuje na jakość wyrobów danego sektora, wówczas może wykorzystać to w procesie negocjowania warunków dostaw;
- firma nie jest ważnym odbiorcą – niski udział firmy w przychodach dostawców, oznacza słabszą jej siłę podczas negocjacji z dostawcami;
- nasila się ryzyko integracji w przód – realna groźba wkroczenia w działalność sektora zwiększa siłę negocjacyjną dostawców, gdyż dla sektora nabywców oznacza to utratę dotychczasowego źródła zakupu oraz jednocześnie pojawienie się nowego rywala.

Analiza relacji łączących producentów danego sektora z jego dostawcami, powinna prowadzić do wyeliminowania partnerów, którzy stanowią źródło zagrożeń oraz jednocześnie tworzą bariery dla rozwoju przedsiębiorstwa¹⁶.

Pozycja przetargowa nabywców jest wypadkową podaży i popytu. Rynek klienta charakteryzuje się większą siłą negocjacyjną nabywcy i dotyczy sytuacji, kiedy podaż przewyższa popyt. Odwrotna relacja pomiędzy instrumentami rynkowymi, wskazuje na kształtowanie się rynku producenta, co oznacza, iż siła nacisku jest większa po stronie produkującego bądź sprzedającego wyrób¹⁷. Siłę oddziaływania nabywców można oszacować w oparciu o analizę:

- stopnia koncentracji odbiorców – wyższy poziom koncentracji nabywców utrwala ich pozycję w procesie negocjowania, np. cen zakupu¹⁸;

¹³ R. M. Grant, op. cit., s. 96-97.

¹⁴ T. Gołębiowski, op. cit., s. 130.

¹⁵ L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, op. cit., s. 75.

¹⁶ M. Łuczak, *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, WSE w Warszawie, Warszawa 2003, s. 165.

¹⁷ Ibidem, s. 164.

¹⁸ Ibidem, s. 164.

- charakteru produktu – jego standaryzacja potęguje swobodę wyboru źródła zaopatrzenia oraz wzmacnia znaczenie konkurencji cenowej między dostawcami¹⁹;
- wielkości zakupów – jeżeli nabywcy generują duży zysk dla przedsiębiorstwa to dysponują siłą w zakresie żądań obniżek cenowych²⁰;
- mały koszt zmiany dostawcy – gdy nabywca nie ryzykuje utraty niepowtarzalnej jakości produktu²¹;
- zagrożenie integracją wstecz – spełnienie groźby oznacza utratę aktualnych możliwości zbytu przez dostawcę, a ponadto pojawienie się na rynku nowego gracza²²;
- posiadanie wyczerpującej informacji o sytuacji rynkowej – umacnia pozycję przetargową nabywców, którzy mogą wybrać alternatywne źródła zakupu²³.

Zagrożenie ze strony substytucyjnych wyrobów, które redukują potencjalne zyski w sektorze²⁴. Wartość sektora w znacznym stopniu zależy od tego, na ile jest on zagrożony możliwością zmiany oferowanych wyrobów na produkty alternatywne – substytuty²⁵. Im bardziej konkurencyjne są produkty substytucyjne pod względem cenowo-efektywnościowym, tym silniej ograniczają zyski w sektorze²⁶. Oceniając stopień zagrożenia ze strony produktów substytucyjnych, należałoby określić, jakiego rodzaju substytuty mogłyby zostać wprowadzone na rynek oraz oszacować ich prawdopodobny udział w popycie klientów danego sektora²⁷. Brak bliskich substytutów produktu ogranicza wrażliwość nabywców na cenę. Oznacza to, że popyt jest nieelastyczny w stosunku do ceny. Odwrotna sytuacja, kiedy elastyczność cenowa popytu jest duża, zachodzi wówczas, kiedy w odpowiedzi na wzrost ceny produktu kupujący zaczną wybierać produkty substytucyjne²⁸. Relacje zachodzące pomiędzy wymienionymi siłami, wyznaczają warunki konkurencji w danym sektorze i w efekcie kształtują jego atrakcyjność²⁹. Jednocześnie znajomość sił wynikających z nacisków

¹⁹ T. Gołębiowski, op. cit., s. 132.

²⁰ L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, op. cit., s. 76.

²¹ M. Łuczak, op. cit., s. 164.

²² T. Gołębiowski, op. cit., s. 132.

²³ Ibidem, s. 132.

²⁴ M. Łuczak, op. cit., s. 169.

²⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 103.

²⁶ M. E. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 40.

²⁷ S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, *Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2003, s. 137.

²⁸ R. M. Grant, op. cit., s. 93.

²⁹ M. Łuczak, *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2003, s. 163.

konkurencyjnych, pozwala zidentyfikować pozycję firmy wobec tych wpływów. To znaczy, że suma oddziaływań sił rzutuje na jej umiejscowienie w sektorze oraz wskazuje, w jakich obszarach zmiany działań strategicznych mogą przynieść największe korzyści³⁰.

Opisywane w literaturze przedmiotu badania potwierdzają, że konfiguracja pięciu sił różni się w zależności od branży³¹. Uwzględniając opisane w modelu pięciu sił Portera determinanty konkurencji w sektorze oraz zachodzące między nimi relacje w artykule podjęto próbę zdiagnozowania uwarunkowań konkurencyjnych na rynku branży budowlanej i drogowej. Podjęto próbę wykazania, że stosowanie narzędzi analizy strategicznej jest niezbędnym warunkiem wspierającym proces decyzyjny współczesnych przedsiębiorstw działających w zmiennych warunkach otoczenia. Weryfikacji poddano hipotezę, że warunkiem wzrostu konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw jest wykorzystanie metod analizy strategicznej w procesie projektowania efektywnej strategii.

Diagnozę uwarunkowań przeprowadzono względem spółki Agrobud. Analizę i ograniczono do geograficznego zasięgu sprzedaży spółki, obejmującego rynek północno-zachodniej Polski. Założenie tak określonego rynku wynikało ze specyfiki produkcji betonowych materiałów budowlanych i drogowych, która charakteryzuje się stosunkowo wysokimi kosztami transportu wyrobów. Granica opłacalności transportu, wyznacza zatem przestrzeń konkurencji, która zachodzi pomiędzy podmiotami działającymi wyłącznie lokalnie oraz w regionie.

Analizę konkurencyjności przeprowadzono w ujęciu ex post w oparciu o dane z lat 2007-2012 dotyczące działalności rynkowej głównych konkurentów w sektorze betonowych materiałów budowlanych i drogowych. Głównym źródłem informacji była dokumentacja wewnętrzna spółek, wywiady przeprowadzone z kadrą menedżerską spółek oraz strony internetowe i czasopisma branżowe. Pomocna była literatura dotycząca narzędzi analizy strategicznej przedsiębiorstw.

³⁰ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996, s. 21.

³¹ M. Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, "Harvard Business Review", January 2008, s. 26; Michael E. Dobbs, *Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates*, "Competitiveness Review", vol. 24, Issue 1, 2014, pp. 32-45.

Diagnoza uwarunkowań konkurencji w sektorze

W oparciu o koncepcję pięciu sił Portera przeprowadzono diagnozę uwarunkowań konkurencji w sektorze betonowych materiałów budowlanych i drogowych dla głównych graczy rynkowych w regionie Pomorza Środkowego.

Tabela 1. Ocena ważona sił konkurencyjnych w sektorze betonowych materiałów budowlanych w regionie północno-zachodniej Polski

Lp. Siła konkurencyjna oraz czynniki ją determinujące:	Waga czynnika	Siła wpływu od 1 do 5	Ocena ważona
Intensywność rywalizacji o pozycję między obecnymi konkurentami			
1. Stopień koncentracji w sektorze	0,15	5	0,75
2. Tempo wzrostu sektora	0,20	5	1,0
3. Konkurencyjność cenowa	0,20	5	1,0
4. Przewaga technologiczna	0,15	5	0,75
5. Dyferencjacja oferty produktowej	0,10	4	0,4
6. Dostęp do własnych złóż surowca	0,10	3	0,3
7. Renoma marki	0,10	3	0,3
SUMA:	1	-	4,5
Groźba nowych wejść na rynek			
1. Bariery kapitałowe	0,30	5	1,5
2. Ekonomia skali produkcji	0,20	4	0,8
3. Know-how	0,10	5	0,5
4. Kontrola kanałów dystrybucji przez istniejące firmy w sektorze	0,10	2	0,2
5. Siła marek i ich znajomość	0,15	2	0,3
6. Intensywność promocji	0,05	3	0,15
7. Wysoki stopień zróżnicowania produktów	0,10	4	0,4
SUMA:	1	-	3,85
Zagrożenie ze strony substytutów			
1. Dostępność na rynku produktów substytucyjnych	0,10	2	0,2
2. Konkurencyjność cenowa substytutów	0,15	2	0,3
3. Użyteczność substytutu dla nabywcy	0,10	1	0,1
4. Skłonność potencjalnych nabywców do kupna substytutu	0,35	3	1,05
5. Poziom jakości substytutu	0,30	2	0,6
SUMA:	1	-	2,25
Siła oddziaływania dostawców			
1. Koncentracja dostawców w stosunku do sektora	0,30	4	1,2
2. Znaczenie sektora dla dostawców	0,10	1	0,1
3. Koszty zmiany dostawcy	0,20	2	0,4
4. Znaczenie wolumenu sprzedaży dla dostawcy	0,30	3	0,9
5. Możliwość integracji w przód	0,10	4	0,4
SUMA:	1	-	3,0
Siła nacisku nabywców			
1. Duży wolumen zakupu nabywcy	0,40	4	1,6
2. Wysoka ocena produktu przez klienta	0,25	1	0,25
3. Istnienie substytutów	0,25	2	0,5
4. Wysoki koszt zmiany dostawcy przez klienta	0,05	1	0,05
5. Groźba integracji wstecz nabywców	0,05	1	0,05
SUMA:	1	-	2,45

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych (sesji strategicznej z kadrą zarządzającą Agrobud sp. z o.o.).

W tabeli 1 przedstawiono ocenę pięciu sił, obejmujących cząstkowe czynniki, determinujące kształtowanie się danej siły. Poziom istotności czynników dla analizowanej branży oceniono poprzez przypisanie im odpowiednich wag (rangowanie), zakładając, że wartość sumaryczna wszystkich wag wynosi 1. Nadane wagi obrazują jednocześnie względne znaczenie konkretnego czynnika na tle innych. Dla określenia intensywności wpływu danego czynnika, przyjęto odpowiednią skalę ocen 0-5. Ocena 0 oznacza brak wpływu, 5 jest równoznaczna z największą siłą oddziaływania. Iloczyn siły wpływu czynnika z ustaloną wagą, kształtuje ocenę ważoną. Następnie poprzez zsumowanie ocen cząstkowych, otrzymano syntetyczny wskaźnik, obrazujący moc oddziaływania każdej grupy – sił konkurencyjnych na przedsiębiorstwa sektora. Im wyższe wartości liczbowe uzyskała grupa, tym większa jest siła jej oddziaływania.

Ocena uwarunkowań konkurencji w sektorze

Intensywność rywalizacji o pozycję między obecnymi konkurentami

Przeprowadzona ocena i analiza czynników wskazuje, że największe zagrożenie wynika ze strony obecnych konkurentów sektora. Ocena ważona dla tej grupy czynników wyniosła 4,5. W sektorze budownictwa betonowego, rynek północno-zachodniej Polski, został podzielony przez kilku znaczących producentów. W przypadku rynku betonu towarowego stopień koncentracji sprzedaży jest wysoki, bowiem cztery największe przedsiębiorstwa mają ok. 73% udziału w łącznym popycie na wyroby branży. Udział Agrobudu (26%), świadczy o jego przewadze w stosunku do rywali rynkowych. W odniesieniu do produktów prefabrykowanych z betonu, skumulowany udział w sprzedaży trzech kluczowych producentów w branży jest wysoki i wyniósł 65%. Udział analizowanej spółki na tle konkurentów wyniósł 30%, co daje podstawy uznania jej liderem rynkowym w tej grupie producentów³².

Rywalizacja pomiędzy producentami prowadzona jest przede wszystkim na poziomie cen, która dla przeważającej części nabywców stanowi decydujące kryterium wyboru. Konkurencyjność cenowa jest ściśle uzależniona od innych czynników m.in.: posiadanie własnej bazy surowcowej, odległość do zakładów wytwórczych czy nowoczesność technologii, która przekłada się na wydajność produkcji oraz przewagę kosztową. Wśród narzędzi konkurencji pozacenowej

³² wartości oszacowane na podstawie badań własnych.

producenci konkurują innowacyjnością produktu, jakością oraz kompleksowością oferty – duża liczba odmian³³. Walka konkurencyjna w sektorze sprowadza się różnicowania cech ofert, kształtujących wartość dla nabywcy. W analizowanym sektorze obok spółki Agrobud wyróżnia się przedsiębiorstwo Libet. Producenci konkurują portfelem produktów o wyższym standardzie zarówno od strony formy, jak i jakości. Oferty wyróżnione przez tych producentów charakteryzują się mniejszą wrażliwością na konkurencję cenową.

W badanym sektorze możliwość rywalizowania, jest ściśle uzależniona od potencjału konkurencyjnego, uwarunkowanego stanem wyposażenia w zasoby w relacji do konkurentów. Do strategicznych zasobów w branży budownictwa betonowego należą: nowoczesność technologii produkcji, dostępność do tańszych surowców pochodzących z własnych źródeł zaopatrzenia, know-how, opatentowane wzory użytkowe w portfelu produktów, dysponowanie sferą B+R. Dodatkowym atutem w procesie konkurencji jest bardzo dobra znajomość marki. Spółka Agrobud, poprzez ciągłe unowocześnianie procesu produkcji, oferowanie wyrobów o wysokiej jakości, dobrze zorganizowaną obsługę klienta oraz solidność, zdobywa zaufanie na rynku i buduje wizerunek firmy z najwyższą starannością.

Groźba wejść nowych konkurentów na rynek

Potencjalni konkurenci osiągnęli wysoką wartość oddziaływania (3,85). Na skutek spowolnienia koniunktury w 2012 roku w branży betonu towarowego i lepszej kondycji na rynku prefabrykatów betonowych, sektor ten uznaje się za średnio atrakcyjny. Pojawiają się jednak na horyzoncie również szanse dla sektora producentów betonu, wynikające np. ze wsparcia nowym rozdaniem funduszy unijnych, czy też prognozowanym ożywieniem w budownictwie mieszkaniowym. Tym samym istnieje prawdopodobieństwo wejścia na rynek nowych producentów. Zagrożenie to jest jednak skutecznie niwelowane skutecznymi barierami wejścia.

Zaistnienie na rynku betonowych materiałów wymaga przede wszystkim zainwestowania ogromnych zasobów kapitałowych z dużym ryzykiem. Wiąże się to przede wszystkim z kosztownym procesem budowy struktury zasobów umożliwiających konkurowanie. Kolejnym bardzo kapitałochłonnym elementem jest wysoki poziom stosowanych technologii. Natomiast duża presja konkurencyjna w sektorze wymaga od producentów kreowania i wprowadzania nowocześniejszych produktów, które wiążą się z koniecznością ponoszenia znacznych nakładów na badania i rozwój, czy też zakup licencji. Wymienione

³³ wartości oszacowane na podstawie badań własnych.

bariery kapitałowe ograniczają dostęp do rynku, w obszarze geograficznym działania spółki Agrobud, dla graczy o mniejszym potencjale finansowym.

Ograniczenia wejścia do branży budowlanej mają charakter kapitałowy i intelektualny. Zaistnienie w branży uzależnione jest od opanowania specjalistycznej wiedzy i zdobycia doświadczenia w zakresie technologii produkcji, które bezpośrednio oddziałują na finalne właściwości betonu i prefabrykatów. Zakup drogiej technologii nie jest czynnikiem wystarczającym, potrzebne są dodatkowo umiejętności jej wykorzystania. Przedsiębiorstwa obecne na rynku osiągnęły wysoki poziom doświadczenia w obszarze produkcji, a kumulowana wiedza przez wiele lat funkcjonowania pozwoliła im stać się efektywnym. Z kolei wypracowanie jej przez potencjalnych konkurentów mogłoby być zarówno bardzo czasochłonne, jak i kosztowne. Należy tutaj dodać, że ograniczenia intelektualne nie dotyczą potencjalnych konkurentów, funkcjonujących w branży od lat, którzy postanowili rozszerzyć działalność o kolejne rynki poprzez otwieranie nowych oddziałów firmy. W tym przypadku bariera wejścia wiąże się z trudnościami zaistnienia na rynku, który został zdominowany poprzez dotychczasowych znaczących konkurentów.

Jednocześnie zakłada się, że w wyniku działania ekonomiki skali istniejące przedsiębiorstwa, znajdują się na wiodącej pozycji kosztowej względem potencjalnych konkurentów, którzy w punkcie wejścia do branży generowałiby wyższe koszty.

Kolejne kryterium redukujące ryzyko wejścia nowych podmiotów wiąże się z opanowaniem kanałów dystrybucji przez dotychczasowych konkurentów. Trudności związane z przejściem istniejących kanałów dystrybucji, zaangażowanych w obsługę aktualnych producentów, wiążą się z koniecznością budowy własnych systemów dystrybucji.

Występujące bardzo wysokie bariery wejścia skutecznie izolują przedsiębiorstwa sektora przed potencjalną konkurencją. Rynek regionalny został zdominowany przez dotychczas istniejących producentów, którzy działają na rynku budowlanym od kilkunastu lat. W dodatku rozpoczęcie działalności na rynku uznanych marek produktów, których wizerunek jest systematycznie wzmacniany intensywną promocją, wiąże się z ogromnym ryzykiem.

Pozycja dostawców wobec przedsiębiorstw sektora

Dostawcom przypisuje się wysoki wpływ na działalność przedsiębiorstw analizowanego sektora. Ich siła nacisku oszacowano na 3,0. Sektor ten cechuje wysoki stopień koncentracji dostawców cementu i kruszyw, które są bazowymi surowcami wykorzystywanymi w procesie produkcji i jednocześnie stanowią główne pozycje kosztowe. Znaczne utrudnienia występują przede wszystkim na rynku dostaw kruszyw, które stanowią ok. 75% objętości betonu. Ze względu na

ograniczoną liczbę zwirowni w regionie, wyczerpujące się zasoby w części z nich, pozyskanie nowego źródła dostaw kruszyw wiąże się z dużym ryzykiem. Przy tym przerwanie łańcucha dostaw wpłynęłoby negatywnie na działalność przedsiębiorstw produkcyjnych, bowiem spowodowałoby wysokie koszty wynikające z nieplanowanych przestojów produkcji i niemożność wywiązania się ze swoich zobowiązań handlowych. Producenci są silnie uzależnieni od głównych dostawców, a koszt ich zmiany jest bardzo wysoki. Dlatego też w zakresie dostaw producenci zabezpieczają się długofalowymi umowami z kilkoma stałymi dostawcami. Pozycja przetargowa dostawców wynika w szczególności z możliwości podwyższania cen surowców, które rzutują na wzrost kosztów wytworzenia produktów i tym samym skutkują obniżeniem przychodów. W celu stworzenia optymalnego produktu finalnego i zapewnienia terminowości dostaw, konieczna jest współpraca producentów ze sprawdzonymi i solidnymi dostawcami.

W najkorzystniejszym położeniu znajdują się producenci, którzy ograniczyli zależność od dostawców. Jednym ze sposobów jest dywersyfikacja wartości przedsiębiorstwa „wstecz”, w wyniku której producent zdobywa własne źródła zaopatrzenia. W ramach sektora taką strategię objęło siedem przedsiębiorstw. Są to: Agrobud, Durabet, Betmix, Kamal i Poz-bruk, które uruchomiły własne kopalnie kruszyw oraz Górażdże i Polbruk, które posiadają cementownie. Względem wymienionych nabywców – firm produkcyjnych, które nie odcięły się zupełnie od dostaw zewnętrznych, pozycję dostawców ocenia się jako słabą³⁴.

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, iż siła oddziaływania dostawców zmniejsza się na korzyść tych odbiorców, których zakupy stanowią duży udział w przychodach dostawców. Spółka Agrobud z racji dużego wolumenu zakupu, jest dosyć ważnym odbiorcą, jednak jej pozycja negocjacyjna jest dużo słabsza w zestawieniu z dostawcą.

Prawdopodobieństwo podjęcia przez dostawcę działalności produkcyjnej wyrobów z betonu jest niewielkie. Sektor ma bardzo duże znaczenie dla do-

³⁴ Spółka Agrobud zawarła w 2007 roku umowę z Cementownią Kujawy-Lafarge na dostawę cementu, w 2011 roku nawiązała współpracę z TECHNOBUD. Zdywersyfikowanie struktury dostawców przekłada się korzystnie na większe możliwości negocjacji w zakresie dostaw. Uruchomienie własnej kopalni w 2013 r. sprawiło, że spółka była samowystarczalna w 50% w zakresie zaopatrzenia. Własne kruszywo stanowiło wówczas kartę „przetargową” dla negocjacji cenowych z dostawcami zewnętrznymi w zakresie realizacji i organizacji dostaw pozostałej części (50%) surowca. Obecnie spółka nie jest zależna od dostawców zewnętrznych, bowiem zakupiła kruszarkę obsługującą zwirownię, łącznie z wydajnością dotychczasowego sprzętu, zaspokaja w 100% zapotrzebowanie na kruszywo własną produkcją.

stawcy, a podjęcie działalności prowadzonej przez nabywcę wiązałoby się ze stratą ważnego odbiorcy, która spowodowałaby drastyczny spadek przychodów.

Siła oddziaływania nabywców

Siłę nacisku nabywców należy analizować w dwóch przekrojach: klient indywidualny oraz grupa odbiorców, w skład której wchodzi: jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwa budowlane, drogowo-mostowe, zakłady remontowo-budowlane, spółdzielnie mieszkaniowe oraz firmy usługowe. Za najmniej wpływowego odbiorcę uznaje się klienta indywidualnego, którego udział w przychodach ze sprzedaży w przypadku analizowanej spółki stanowi 15%. Z kolei siła nacisku drugiej grupy odbiorców jest znacząca (przychody ze sprzedaży 85%) i widoczna jest między innymi w marżach oraz warunkach finansowania transakcji. Nabywcy posiadający bardzo duży udział w całkowitej produkcji, charakteryzują się największą siłą oddziaływania i wówczas są oni w stanie wynegocjować niższe marże oraz uzyskać dłuższe terminy płatności. Przewaga nabywców generujących duży popyt, jest również wynikiem istnienia alternatywnych producentów wyrobów betonowych, która daje im możliwość rezygnacji z zakupu i wyboru oferty konkurentów³⁵.

Ryzyko zmiany dostawcy jest ograniczone, gdy produkty producenta wyróżniają się względem oferty konkurentów, natomiast nabywca wysoko ocenia produkt, a cena nie jest determinującym czynnikiem wyboru. Różnicowanie produktu na tle oferty konkurentów zmniejsza więc możliwości negocjacyjne nabywców, jednocześnie ogranicza zarówno wrażliwość na poziom cen, jak i skłonność zmiany źródła zakupu. Spółka Agrobud w obszarze swojej działalności dysponuje obok Libetu najszerszą i najbardziej zróżnicowaną ofertą, zarówno od strony formy, kolorystyki, estetyki, czy jakości. Analizowana spółka pomimo, że konkuruje z firmą wchodzącą w skład koncernu światowego, osiągnęła korzystniejszą pozycję na rynku regionalnym, która wynika z przewagi na polu kosztowym. Pochodną tej przewagi jest korzystniejsza lokalizacja oraz kontrolowanie własnych źródeł zaopatrzenia.

Zagrożenie ofertami substytucyjnymi

Najmniejszy wpływ na działalność producentów analizowanej branży, przypisuje się istniejącym i potencjalnym substytutom, których łączna wartość oceny ważonej wyniosła 2,25. Wartość wskaźnika świadczy, że występują bardzo wysokie bariery wejścia dla substytutów.

Analiza oferty substytucyjnej dla betonowych materiałów nawierzchniowych, prowadzona jest w stosunku do kostki betonowo brukowej oraz betonu,

³⁵ wartości oszacowane na podstawie badań własnych.

które stanowią dominujący wyrób w portfelu produktowym spółki Agrobud. Alternatywą dla nawierzchni betonowych są: kostka granitowa, klinkierowe cegły brukowe oraz asfalt. Kostka granitowa charakteryzuje się zarówno wysoką jakością, jak i wysoką ceną. Jest materiałem o bardzo wytrzymałej strukturze, jednak ze względu na niezbyt szeroką gamę kolorów czy wzorów, daje mniejsze możliwości aranżacji nawierzchni³⁶. Jest stosowana głównie do kształtowania nawierzchni ogrodowych, natomiast kostka betonowa ma szersze możliwości wykorzystania, np. przestrzenie miejskie. Należy dodać, że w ofercie spółki Agrobud znajduje się kostka brukowa imitująca strukturę kamienia (granit), która dzięki uszlachetnieniu warstwy licowej kruszywem z naturalnego granitu, do złudzenia przypomina kostkę granitową.

Konkurencyjnym dla betonowej nawierzchni, jednak mało popularnym materiałem, jest cegła brukowa z klinkieru. Nawierzchnia klinkierowa charakteryzuje się stosunkowo wyższymi parametrami wytrzymałościowymi i jest bardziej odporna na uszkodzenia mechaniczne³⁷. W porównaniu do kostki betonowej ma jednak ograniczony wybór form – występuje w jednym kształcie (prostokąt 10x20)³⁸.

Analizę kolejnego wymienionego produktu zamiennego – asfaltu, należy prowadzić do betonu, stosowanego do budowy dróg. W tym przypadku należy podkreślić, że to beton stanowi zagrożenie dla asfaltu, który do niedawna utrzymywał monopol, jako jedyny materiał wykorzystywany do budowy infrastruktury drogowej. Prawdopodobieństwo wyparcia dróg o nawierzchni asfaltowej, na rzecz sieci dróg betonowych, jest bardzo duże. Przemawiają za tym liczne zalety technologii betonowej oraz przykłady europejskich państw, w których systematycznie wzrasta udział dróg w technologii betonowej³⁹.

Eksperti prognozują, że w dalszej przyszłości nie będzie bardziej trwałego, zróżnicowanego pod względem formy, wzorów i kolorystyki, a zarazem tańszego materiału do pokrycia nawierzchni niż kostka betonowa⁴⁰. Bruk betonowy stanowi tańszą alternatywę dla klinkieru i kamienia⁴¹.

³⁶ *Kamienna czy betonowa*, <http://ladnydom.pl/budowa/1,106596,2820385.html>, (11.04.2013).

³⁷ *Bruk klinkierowy*, <http://budujesz.info/arttykul/bruk-klinkierowy,526.html>, (12.04.2013). *Nawierzchnie ogrodowe z bruku klinkierowego, czyli ładnie i praktycznie wokół domu*, <http://murator-dom.pl>, (12.04.2013).

³⁸ <http://www.budomatik.pl/kostka-brukowa/>, (12.04.2013).

³⁹ http://www.drogibetonowe.pl/page/drogi_betonowe/, (13.04.2013).

⁴⁰ *Rynek kostki brukowej w Polsce*, „Builder”, Nr 7, 2010, s. 28.

⁴¹ *Kostka brukowa*, <http://www.budujemydom.pl/budujemy-dom-4-2013/17049-kostka-brukowa>, (12.04.2013).

Reasumując, nabywcy mają alternatywę w postaci ofert substytucyjnych. Jednak powołując się na słowa ekspertów budownictwa, nawierzchnie betonowe zdominowały rynek, co nie zagraża pozycji producentów. Prawdopodobieństwo wyparcia wyrobów betonowych należy zatem uznać za znikome.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza strukturalna konkurencji w sektorze według modelu „pięciu sił Portera” pozwala przyjąć kilka wniosków. Na układ sił konkurencyjnych w analizowanym sektorze najsilniejszy wpływ wywiera rywalizacja pomiędzy istniejącymi uczestnikami gry rynkowej. Dostęp do rynku jest silnie utrudniony. Zaistnienie na rynku wymaga dużych inwestycji kapitałowych. Niewielki wpływ na atrakcyjność branży budownictwa betonowego ma konkurencja substytucyjna, prawdopodobieństwo wyparcia wyrobów betonowych należy uznać za znikome.

Wysoki wpływ na działalność przypisuje się dostawcom, ponieważ sektor ten charakteryzuje wysoki stopień koncentracji dostawców cementu i kruszyw, które są bazowymi surowcami wykorzystywanymi w procesie produkcji i jednocześnie stanowią główne pozycje kosztowe. Siła nacisku odbiorców przejawia się w marżach oraz warunkach finansowania transakcji. Największą siłę oddziaływania posiadają nabywcy, którzy mają bardzo duży udział w całkowitej produkcji.

W świetle wyników przeprowadzonej oceny poziom atrakcyjności sektora betonowych materiałów budowlanych i drogowych w pięciu wymiarach konkurencyjnych Portera można go uznać jako średni. W strukturze sektora budownictwa betonowego w regionie północno-zachodniej Polski dominuje sześciu kluczowych producentów o dużym udziale w rynku. Pozostali, pomimo mniejszej siły konkurencyjnej również oddziałują na sytuację w sektorze. Oceniono więc, iż producenci funkcjonują w warunkach silnej rywalizacji.

Podsumowując, przeprowadzone badanie potwierdza, że zdefiniowanie właściwych kierunków strategicznych przez przedsiębiorstwo nie jest możliwe bez uwzględnienia sił zewnętrznych, trendów w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz bez znajomości jego pozycji konkurencyjnej względem pozostałych graczy w sektorze. Zatem przyjęta hipoteza o konieczności stosowania narzędzi analizy konkurencji w sektorze, w tym modelu Portera, jest warunkiem koniecznym dla podejmowania optymalnych decyzji w przeszłości, należy uznać za słuszną.

Bibliografia

1. *Bruk klinkierowy*, <http://budujesz.info/artukul/bruk-klinkierowy>, 526.html, (12.04.2013).
2. Dobbs M. E., *Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates*, "Competitiveness Review", Vol. 24 Issue 1, 2014.
3. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*,
4. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2011.
5. Grant R. M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
6. http://www.drogibetonowe.pl/page/drogi_betonowe/, (13.04.2013).
7. Ignatiuk S., Ignatiuk S., *Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki*, Wydawnictwo WSE w Białymstoku, Białystok 2003.
8. *Kamienna czy betonowa*, <http://ladnydom.pl/budowa/1,106596,2820385.html>, (11.04.2013).
9. *Kostka brukowa*, <http://www.budujemydom.pl/budujemy-dom-4-2013/17049-kostka-brukowa>, (12.04.2013).
10. Łuczak M., *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2003.
11. Majewski B., Wachowiak P., *Otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa*, (w:) *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, P. Wachowiak (red.), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2008.
12. *Nawierzchnie ogrodowe z bruku klinkierowego, czyli ładnie i praktycznie wokół domu*, <http://muratorodom.pl>, (12.04.2013).
13. Nieżurawski L., Owczarczyk-Szpakowska G., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, WSHE we Włocławku, Włocławek 2005.
14. Partovi F. Y., *An analytic model to quantify strategic service Visio*, "International Journal of Service Industry Management", Nr 5, 2001.
15. Porter M. E., *The structure within industries and companies' performance*, "The Review of Economics and Statistics", vol. 61, No. 2 May, 1979.
16. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.
17. Porter M. E., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, "Harvard Business Review", January 2008.
18. *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, E. Urbanowska-Sojkin (red.), PWE, Warszawa 2008. PWE, Warszawa 2003.
19. *Rynek kostki brukowej w Polsce*, „Builder”, Nr 7, 2010.

THE COMPETITIVE CONDITIONS ANALYSIS IN THE SECTOR BASED ON THE PORTER'S MODEL

The article is of theoretical – empirical nature, its purpose is to diagnose and evaluate competitive conditions in the sector using the Porter's "5 forces model. The paper presents Porter's model as an analytical tool, that can be used by manufacturers to support competitive analysis, which is a prerequisite for making optimum decisions in a dynamic market environment. In the light of research has been assessed, that the level of attractiveness in the analyzed sector is average, the level of competition, high. The competitiveness analysis was carried out ex post based on the data of the years 2007-2012 concerning the market activity of the main competitors in the field of concrete building and road materials operating in the Central Pomerania region. The company internal documentation, interviews with company executives and websites and as industry magazines as well, were the main sources of information. The literature on strategic analysis of the company in the theoretical part of the article was helpful.

Key words: analysis, competition, Porter's model.