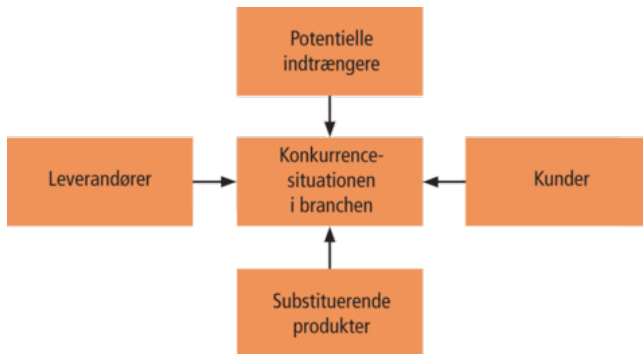


Porters Five Forces

Når en virksomhed skal analysere konkurrencesituationen i en branche, som den befinder sig i eller overvejer at gå ind i, kan den gøre brug af Porters Five Forces. Denne model kan være med til at afdække, hvor attraktivt det er at befinde sig i branchen eller at gå ind i branchen. Hvis virksomheden allerede er i branchen, kan modellen også være med til at afklare, hvor stærk en position virksomheden har indtaget.

Her er det konkurrencesituationen i den pågældende branche, der er kernen i modellen:



Konkurrencesituationen beskriver, hvordan og hvor hårdt der konkurreres i en branche. Hvis konkurrencesituationen er hård, vil det være svært for branchens virksomheder at tjene penge.

Porters Five Forces				
Leverandører	Kunder	Potentielle indtrængere	Substituerende produkter	Konkurrence-situationen i branchen
Betydning	Betydning	Kapitalkrav	Karakteren af substitutions-mulighederne	Markedets vækst
Størrelse	Størrelse	Stordrift		Antal konkurrenter
Antal (substitutions-muligheder)	Antal (substitutions-muligheder)	Patenter	Tilgængelighed	Konkurrenternes størrelse
Kapacitets-begrænsninger	Beliggenhed	Distributions-kanaler	Skifteomkostninger	Kapacitet
Råvaremangel	Sortiment	Produkt-differentiering	Kundelojalitet	Differentiering
Personalemangel	Loyalitet	Lovgivning	Forholdet mellem priser og behovsopfyldelse	Udgangsbarrierer
Kapitalmangel	Differentiering	Indgangs-barrierer		
Differentiering	Integration			
Integration				

Ved denne model vurderer man følgende:

- Leverandørenes forhandlingsstyrke**

Er leverandøren afhængig af virksomheden (lav styrke) eller er virksomheden afhængig af leverandøren (høj styrke).

Jo højere forhandlingsstyrke, jo mere pres på virksomheden.

Ved høj forhandlingsstyrke løber leverandørerne med en stor del af den samlede gevinst, og det vil være med til at gøre branchen mindre attraktiv. Hvis leverandørerne har en lav forhandlingsstyrke, kan det omvendt være med til at gøre branchen mere interessant.

Der er mange forskellige forhold, der spiller ind, når man skal fastlægge den enkelte leverandørs forhandlingsstyrke. Det drejer sig fx om, hvor stor den pågældende leverandør er, hvor stor en betydning den pågældende leverandørs varer eller serviceydelser har, og hvor mange alternative leverandørmuligheder (substitutionsmuligheder) virksomheden har til rådighed. Det har naturligvis også en stor betydning, hvis der er mangel på aktuelle råvarer, hvis den samlede produktionskapacitet hos leverandørerne er lille, hvis der er mangel på specialuddannet arbejdskraft, og hvis der mangler risikovillig kapital.

Hvis der fx er mange nogenlunde lige store leverandører at vælge mellem, ingen råvaremangel og ingen kapacitetsbegrænsninger, vil den enkelte leverandørs forhandlingsstyrke være lav. Hvis der omvendt fx er mangel på medarbejdere med særlige kvalifikationer, vil de pågældende medarbejdere have en høj forhandlingsstyrke. Mulige långivere vil også stå i en stærk forhandlingsposition, hvis der er mangel på kapital.

• **Kundernes forhandlingsstyrke**

Er kunden afhængig af virksomheden (lav styrke) eller (er virksomheden afhængig af kunden (høj styrke)). Jo højere forhandlingsstyrke, jo mere pres på virksomheden.

Hvis kunderne har en høj forhandlingsstyrke, vil det gøre det svært at tjene penge i den pågældende branche. Kunderne vil i så fald opnå en stor del af den samlede gevinst, og branchen bliver dermed ikke så attraktiv at være i. Hvis kunderne har en lav forhandlingsstyrke, vil det omvendt være mere interessant at være i branchen.

Kunderne vil typisk opnå en stor forhandlingsstyrke, hvis der er få men meget attraktive kunder, som branchens virksomheder gerne vil sælge til. Et glimrende eksempel herpå er den danske dagligvarehandel, hvor der er nogle få meget store aktører som fx Dansk Supermarked og Coop, som det vil være vigtigt for den enkelte virksomhed at få på kundelisten.

Hvis en kunde fx sidder på en stor del af markedet, hvis kunden har en god beliggenhed, hvis kundens produktsortiment er attraktivt, eller hvis kundens kunder udviser en høj loyalitet, så vil kunden stå i en stærk forhandlingsposition. Hvis en kunde blot er én blandt mange mulige kunder, eller hvis kunden ikke har en særlig stærk position på markedet, så vil kundens forhandlingsposition være relativ svag.

• **Truslen fra potentielle indtrængere**

Virksomheder der endnu ikke er på markedet

Hvis det er let for nye virksomheder at etablere sig på markedet, vil det på sigt kunne betyde, at konkurrencen bliver mere og mere hård. Truslen fra potentielle nye konkurrenter er derfor vigtig at tage i betragtning.

Hvis det fx er meget kapitalkrævende at etablere sig i branchen, vil det virke dæmpende på truslen fra mulige nye konkurrenter. Nødvendigheden af stordrift vil ligeledes gøre det svært for nye udbydere at komme ind på markedet. Eksistensen af patenter, dvs. eneret på en bestemt idé, et bestemt produkt eller en bestemt produktionsmetode, kan også gøre livet surt for nye udbydere. Hvis det er svært at få adgang til egnede distributionskanaler, vil nye virksomheder også få problemer med at trænge ind på markedet.

Hvis det samlet set er svært at etablere sig i branchen, taler man om, at der er høje **indgangsbarrierer**. Det giver store fordele for de virksomheder, der allerede er på markedet. De behøver ikke at bekymre sig om nye konkurrenter. De kan derimod koncentrere sig om at tjene så mange penge som muligt på de eksisterende markedsbetingelser.

Der er derimod tale om lave indgangsbarrierer, hvis det er muligt for en virksomhed at etablere sig i en branche, hvor der fx ikke kræves en stor kapital, hvor der ikke foreligger udprægede stordriftsfordele, hvor patenter er udløbet, eller hvor det er nemt at få adgang til gode

distributionskanaler.

- **Truslen fra substituerende produkter**

Produkter der løser samme opgave/dækker samme behov. Tilstedeværelsen af substituerende produkter er en trussel, da der dermed lægges et stort pres på priserne i branchen, hvilket kan gøre det svært at tjene penge.

Tilstedeværelsen af substituerende produkter vil gøre branchen mindre attraktiv, og det vil samtidig føre til en hård konkurrence mellem de aktører, der befinder sig i markedet. Det vil fx være tilfældet, hvis substitutionsmulighederne er nærliggende, hvis de er let tilgængelige, hvis kundernes loyalitet er begrænset, og hvis det ikke kræver de store omkostninger for kunderne at skifte til et substituerende produkt.

Det vil omvendt ikke have den store betydning for konkurrencen i branchen, hvis der vil være store omkostninger forbundet med at skifte til et substituerende produkt, hvis tilgængeligheden til de substituerende produkter er svær, hvis kunderne udviser stor loyalitet, og hvis mulighederne for substitution langt fra er indlysende for kunderne.

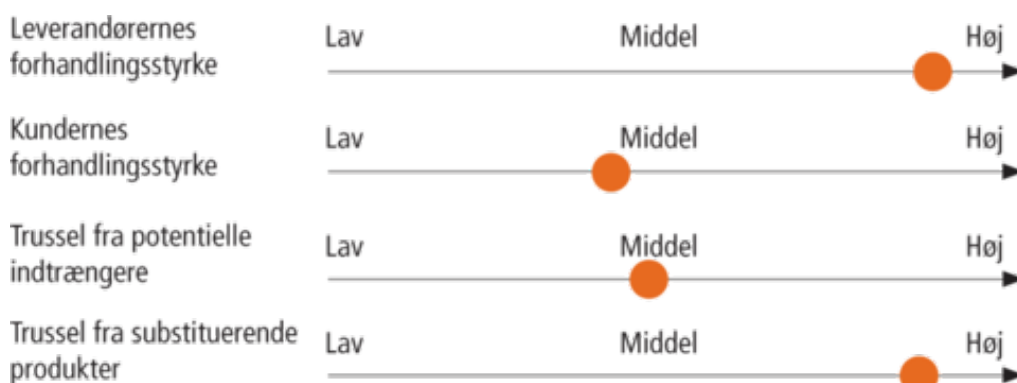
- **Konkurrencesituationen i branchen (konklusion)**

Den største konkurrencemæssige påvirkning kommer fra branchen selv. Det er med andre ord konkurrencen mellem de nuværende udbydere.

Omfanget af rivaliseringen mellem de udbydere, der befinder sig på markedet, er fx bestemt af forhold som væksten i markedet, antallet og størrelsen af konkurrenterne, graden af produkternes differentiering og den kapacitet, der er til rådighed i branchen.

Hvis markedet er i vækst, hvis virksomheden har få og mindre konkurrenter med svage produkter, og hvis kapaciteten i branchen er begrænset, så vil virksomheden stå i en gunstig konkurrencemæssig situation. Hvis der for en virksomhed omvendt er tale om et marked med lav vækst, flere store konkurrenter med stærke mærker samt ledig kapacitet på markedet, så bør virksomheden måske overveje, om den ikke bør trække sig ud af markedet. Her kan høje **udgangsbarrierer**, dvs. manglende muligheder for at lave noget andet, være et problem for virksomheden (fx. ved specialiserede aktiver og ikke kan bruges til andet). Det kan tvinge den til at blive i branchen og tage kampen op for at skaffe det nødvendige antal kunder.

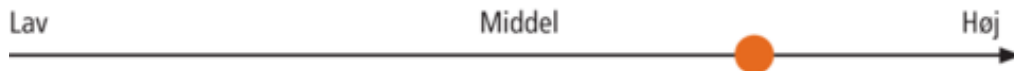
Man kan vælge at sætte resultaterne ind på en række skalaer for at få overblik.



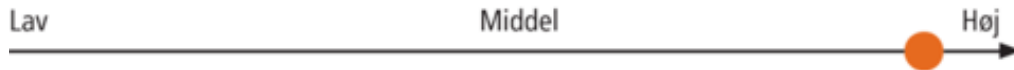
Her kan man så sætte konkurrenceintensiteten overfor hvor attraktiv branchen er, og vurdere om virksomheden skal søge andre markeder, eller kæmpe for markedsandele:

Strategiens kendetegn

Konkurrenceintensiteten i branchen



Branchens attraktivitet



Eksemplet viser en branche, hvor konkurrencen er ganske hård, men hvor attraktiviteten er endnu højere. Altså står den pågældende virksomhed særdeles stærkt i forhold til konkurrenterne. Det er en branche, hvor det er værd at kæmpe om markedsandele, men hvor kampen må forventes at være ganske barsk.

Hvis vi omvendt forestiller os en situation, hvor konkurrencen i branchen er hård, men hvor attraktiviteten er lav, må den pågældende virksomhed stå relativt svagt. Virksomheden bør i denne situation måske se sig om efter nye græsgange.