

## KAPITEL 11 Konkurrencesituationen

### Ny spiller på markedet for sundhedsforsikringer giver etablerede konkurrenter baghjul

Det danske marked for private sundhedsforsikringer er siden 2008 blevet mere end fordoblet, og der sælges i dag sundhedsforsikringer for mere end 2 mia. kr. årligt. I denne periode har etablerede forsikringsudbydere som Codan, Danica og Topdanmark, der i 2008 sad på hhv. 21, 20 og 15 % af markedet, mistet markedsandele til Dansk Sundhedssikring, som trådte ind på markedet i 2011 som en helt ny og ukendt spiller i branchen.

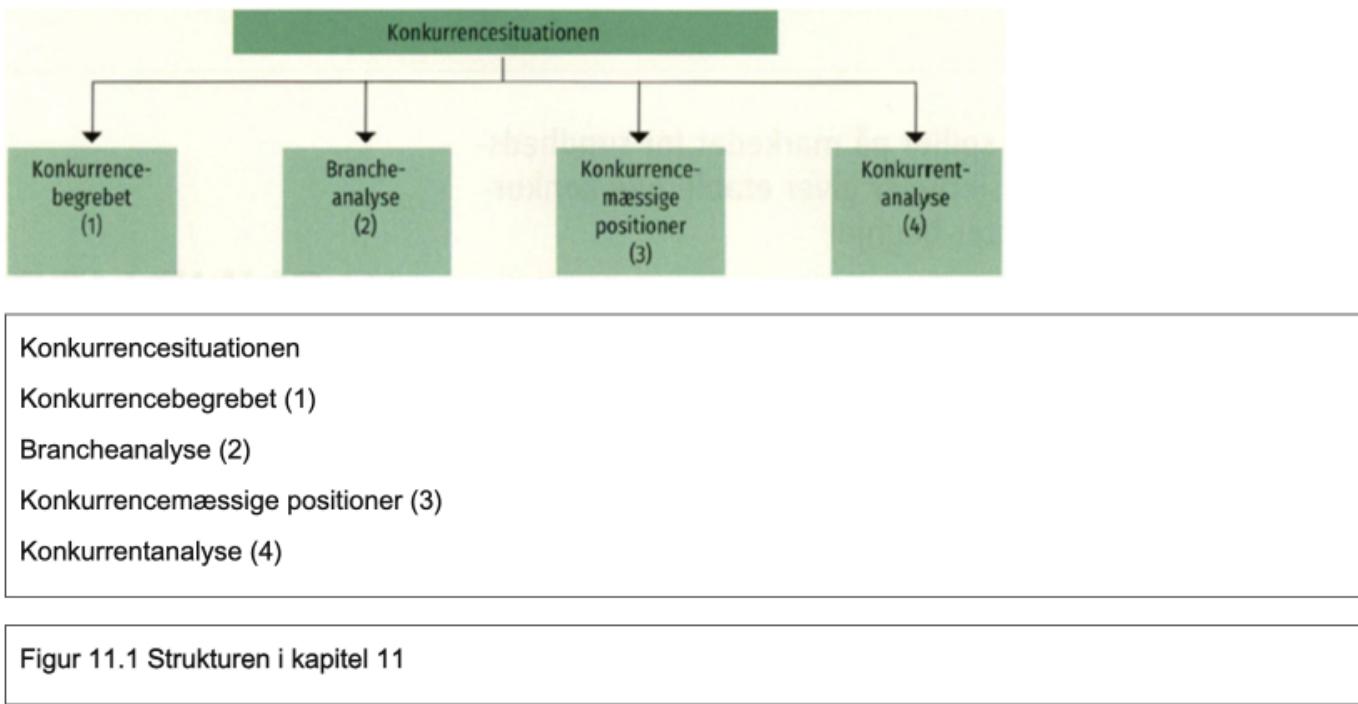


Dansk Sundhedssikring har differentieret sig fra de øvrige udbydere ved at have ansat uddannet sundhedspersonale til at møde kunderne i første linje. De har en mere individuelt tilpasset tilgang til kunderne, baseret på den enkelte kundes behov frem for på "one size fits all" standardløsninger. De forklarer selv deres succes med en kombination af dygtighed og konkurrenternes langsommelighed ift. at tilpasse sig markedets behov.

I dag sidder Dansk Sundhedssikring på 17 % af markedet og er nu tæt på markedslederen Tryg, som har en markedsandel på 18 %. Codan, derimod, er den helt store taber, idet deres præmieindtægter er faldet med hele 37 % i et ellers voksende marked, og markedsandelen er blevet reduceret fra 21 % i 2008 til blot 5 % i 2020. Danica og Topdanmark har ligeledes mistet momentum og har i skrivende stund markedsandele på hhv. 10 % og 8 %.

Kilde: På baggrund af Børsen, 27. oktober 2021.

Eksemplet illustrerer, at en branche i vækst ikke nødvendigvis er attraktiv og øger indtjeningsmulighederne for samtlige virksomheder i branchen. Der er en række underliggende faktorer, som påvirker en branches profitabilitet, og dermed også den enkelte virksomheds indtjeningsmuligheder. Dette kapitel belyser, hvordan branche- og konkurrentanalyser kan gennemføres som et led i virksomhedens strategiske analyse- og planlægningsproces, og udnyttes i forbindelse med planlægning af virksomhedens markedsføring. Kapitlets struktur er vist i figur 11.1.



## 1. Konkurrencebegrebet

For at forstå konkurrencebegrebet, skal virksomheden have indsigt i, hvilke konkurrenceformer der findes, og hvilke kræfter der påvirker konkurrencesituationen i en branche.

### 1.1 Snæver og bred konkurrence

Indledningsvis er det vigtigt at se på bred og snæver konkurrence, hvilket kan illustreres gennem et eksempel, se figur 11.2. Det identificeres, hvilke produkter og brands Nike er i konkurrence med. Umiddelbart er Nike i *snæver konkurrence* med andre udbydere af sports- og fritidsudstyr, f.eks. Asics, Adidas, Under Armour og Hummel.

#### Snæver konkurrence

Ved snæver konkurrence forstår udbud af "ens" produkter, der dækker et behov på den samme måde, og som er henvendt til den samme målgruppe (også kaldet konkurrence på brand-niveau).

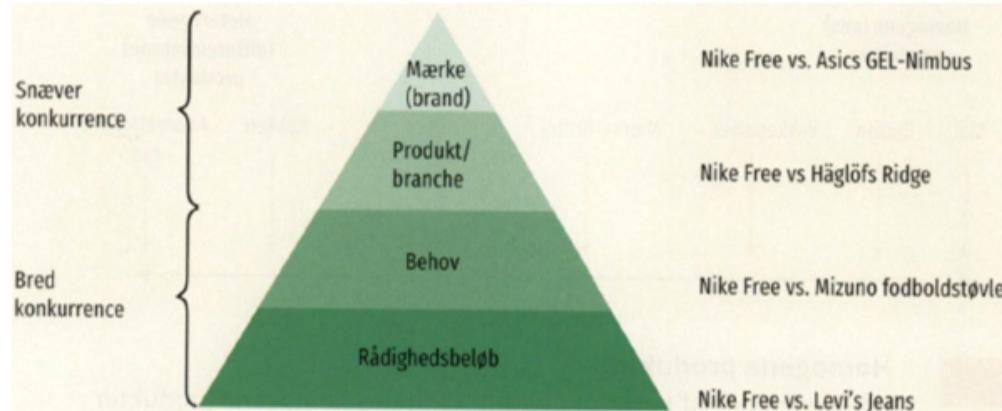
Der findes også andre produkter, som kan bruges til sport og fritid, f.eks. vandresko fra Ecco, eller en jakke fra Arcteryx eller Haglöfs. Når en forbruger skal disponere over sit rådighedsforløb til forbrug, kan Adidas være i konkurrence med udbydere af jeans eller måske et computerspil. På denne måde kan konkurrencebegrebet opfattes mere *bredt*.

Når der gennemføres en konkurrentanalyse, er det vigtigt at være opmærksom på, om der ses snævert eller bredt på konkurrencen. Her inddeltes i forskellige niveauer, som er hierarkisk opdelt, jf. figur 11.2. Konkurrencesituationen for løbesko kan således opdeles fra de helt snævre "brand"-konkurrenter til den bredere konkurrence om rådighedsbeløbet hos den enkelte forbruger.

#### Bred konkurrence

Ved bred konkurrence forstås konkurrence mellem produkter, der dækker et bestemt behov på forskellige måder.

343



Snæver konkurrence

Bred konkurrence

Mærke (brand)

Produkt/ branche

Behov

Rådighedsbeløb

Nike Free vs. Asics GEL-Nimbus

Nike Free vs. Häglöfs Ridge

Nike Free vs. Mizuno fodboldstøvler

Nike Free vs. Levi's Jeans

Figur 11.2 Fra snæver til bred konkurrence

Mærke/brand. Ved den snævre konkurrence vil forbrugeren, som det fremgår af figur 11.2, vælge mellem forskellige mærker ("brands") af løbesko, f.eks. Nike Free og Asics Gel Nimbus, og det vil være personlige præferencer, der afgør valget. Her vil forbrugeren ofte bruge en del tid på at sammenligne de forskellige mærker, søge på nettet, læse anmeldelser fra andre brugere, prøve skoene i en butik etc. Se også afsnit 2 om strategiske grupper.

Produkt/branche. Ved konkurrence på produkt/brancheniveau er der tale om ydelser inden for samme produktkategori, i dette tilfælde sportssko. For løbesko vil der være konkurrence med andre sko, som kan bruges til f.eks. vandring. Her vil Häglöfs Ridge vandresko også være relevante at overveje.

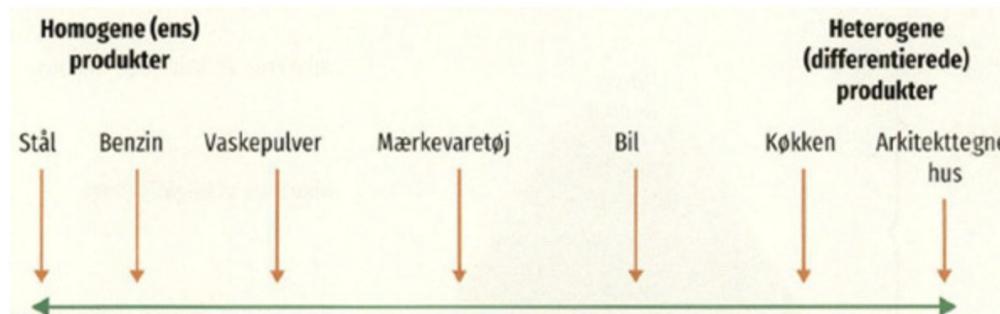
Behov. Med hensyn til *behovet* for idræt eller motion kan et par fodboldstøvler som f.eks. Mizuno Morelia være et relevant alternativ til et par Nike Free løbesko.

Rådighedsbeløb. Løbesko konkurrerer med andre produkter om anvendelsen af forbrugerens *rådighedsbeløb*, dvs. den del af budgettet, der går til forbrug. Typisk vil der være tale om andre varer i samme prisleje, som f.eks. et par jeans fra Levi's.

## 1.2 Grad af differentiering

*Graden af differentiering* har betydning for strukturen og konkurrenceformen på et marked. Denne sammenhæng kan illustreres ved en skala, som går fra homogene produkter til heterogene produkter jf. figur 11.3. Det er vigtigt her at pointere, at der er tale om en glidende overgang, og at det er *kundernes opfattelse* af produktet, der er afgørende, ikke producentens.

344



Homogene (ens) produkter

Heterogene (differentierede) produkter

Stål

Benzin

Vaskepulver

Mærkevaretøj

Homogene (ens) produkter

Heterogene (differentierede) produkter

Stål

Benzin

Vaskepulver

Mærkevaretøj

Bil

Køkken

Arkitekttegnet hus

### Figur 11.3 Skala for homogene og heterogene produkter

#### Homogene produkter

I den ene ende af spektret i figur 11.3 findes homogene produkter.

Eksempler på homogene produkter er:

- Råvarer, f.eks. jernmalm, kobber, guld, olie
- Landbrugsprodukter, f.eks. hvede, svinekød

#### Homogene produkter

Ved homogene produkter forstås produkter, der af kunderne opfattes som ens.

Homogene produkter, der typisk bliver solgt på en auktion eller en børs til en given prisnotering, kaldes også råvarer.

Men så snart der sker en forarbejdning og emballering, begynder produkterne at adskille sig. Der kan også tilføjes ekstra værdier ved hjælp af serviceydelser og en aktiv reklameindsats. Det er altså ikke nødvendigt, at produkterne er fysisk anderledes. Det afgørende er, at de af forbrugerne opfattes som forskellige.

### Eksempel Trojka

Det kan diskuteres, om benzin er et homogent produkt. De fleste forbrugere vil nok opfatte benzin fra Q8 og Shell som værende den samme. Til gengæld *differentierer* selskaberne sig ved reklamekampagner, vareudbud på tankstationerne, beliggenhed og kundekortordninger. Benzinselskaberne forsøger således at gøre et homogent produkt til en differentieret ydelse. Andre benzinselskaber satser mere på kerneydelsen og udmærker sig primært ved en lav pris, f.eks. F24 og Ingo.



Længere hen mod midten af skalaen i figur 11.3 findes produkter, som forbrugerne kan have svært ved at adskille fra hinanden. Dette gælder f.eks. *vaskepulver*. Her forsøger producenterne ved store reklamekampagner at pointere forskelle i vaskeevne mv., men for mange forbrugere er der ikke den store forskel.

### Differentierede produkter

*Mærkevaretøj* opfattes af mange forbrugere som et differentieret produkt, idet de forskellige mærker indeholder reelle forskelle i design, kvalitet og imageværdi. 345 Tøjet vil dog relativt let kunne substitueres af andre, tilsvarende mærker. En *bank* vil normalt prøve at differentiere sig både i form af online services og i kraft af en personlig kunderådgiver.

En bil af et givent mærke og model vil have sin egen identitet. I nogle tilfælde kan en bil være et unikt produkt, hvis kunden selv udvælger delene, f.eks. sæder, gear og motorstørrelse. Her bruges betegnelsen *mass customization*, hvor et produkt skræddersyes til den enkelte kunde. Længst til højre på skalaen i figur 11.3 findes de helt unikke produkter, der kun er fremstillet i ét eksemplar, f.eks. et arkitekttegnet hus.

### Differentierede produkter

Ved differentierede produkter (heterogene produkter) forstås produkter, der *af brugerne* opfattes som forskellige.

### 1.3 Konkurrenceformer

Strukturen på forskellige markeder varierer meget, og det har betydning for konkurrencen. På nogle markeder og i visse b.<sup>346</sup> finnes kun én udbyder af en given ydelse. F.eks. er DSB alene om at drive togdrift mellem Jylland og Sjælland, men har fået konkurrence fra Arriva på visse strækninger i Jylland. Denne konkurrenceform kaldes monopol. Dette er dog ikke ensbetydende med, at der ikke findes konkurrence, jf. foregående afsnit om snæver og bred konkurrence. I forhold til tog er biler en del af den brede konkurrence.

I andre brancher findes et stort antal udbydere. Inden for landbrug findes der f.eks. på verdensplan millioner af kornavlere. Disse landmænd kan ikke selv påvirke prisen, men må sælge til en given markedspris. Denne konkurrenceform kaldes *fuldkommen konkurrence*.

Figur 11.4 Markedsstrukturer og konkurrenceformer Trojka

Antal udbydere	Én	Én stor og mange små	To	Få store og evt. nogle små	Mange
Grad af præference					
Homogent marked	Mo-nopol	Delvis monopol	Duopol	Oligopol	Fuldkommen konkurrence
Heterogent marked		Differentieret delvis monopol	Differentieret duopol	Differentieret oligopol	Monopolistisk konkurrence

De enkelte konkurrenceformer har forskellige karakteristika, som påvirker den enkelte virksomheds handlemuligheder. Der gælder således forskellige vilkår, som virksomheden skal tage hensyn til, når den tilrettelægger sin markedsføring. I det følgende vil de vigtigste konkurrenceformer blive beskrevet. Dog skal det bemærkes, at det i praksis kan være vanskeligt at skelne skarpt mellem de midterste seks former i figur 11.4, da overgangene kan være glidende.

Monopol kendes i mange former, f.eks. *lovgivningsmæssige* monopolier som sygehusdrift, vejvæsen, jernbanedrift og postvæsen.

### Monopol

Monopol er en konkurrenceform, hvor der kun findes én udbyder på et marked.

Der findes også private firmaer, der selv har skabt sig en position som eneste udbyder på et marked. Dette gælder f.eks. Nordic Sugar, som bl.a. på grund af *stordriftsfordele* er den eneste udbyder af sukker på det danske marked. På B2B-markedet er Aalborg Portland – Nordisk Cement ligeledes inden for cement den eneste tilbageværende danske producent. I forbindelse med procesindustri opstår der ofte store rationaliseringsgevinster, der skaber en form for *naturligt monopol* i et givent geografisk område.

### Eksempel Trojka

På det danske marked for togdrift er der reelt ikke fri konkurrence, idet DSB og Arriva er de to eneste udbydere i hver deres områder. DSB har f.eks. monopol på den attraktive Aalborg-Aarhus-København rute. Dette bevirket, iflg. kritikere, at de danske forbrugere betaler en overpris for at rejse med tog.



Nogle firmaer kan via *patenter* opnå en monopolstilling i en given tidsperiode på et marked. Dette gjaldt f.eks. LEGO i en lang årrække med legoklodserne. Ligeledes kan medicinalfirmaer som Novo eller Lundbeck beskytte nyudviklede produkter i en periode.

Delvis monopol minder om monopol, med den afgørende forskel, at der ikke kun er én udbyder på markedet. Dog er en udbyder så dominerende, at denne styrer eller kontrollerer markedet. Udover den dominerende udbyder findes der en eller flere mindre konkurrenter, der har den resterende del af markedet.

### Delvis monopol

Delvis monopol er en konkurrenceform, hvor der findes én dominerende udbyder på et marked. Udover den dominerende udbyder findes der en eller flere mindre konkurrenter, der har den resterende del af markedet.

Differentieret delvis monopol. Carlsberg og Arla har via stordriftsfordele og branding skabt sig dominerende positioner på det danske marked for henholdsvis øl & sodavand og mejeriprodukter. Denne situation kaldes *differentieret delvis monopol*.

#### Differentieret delvis monopol

Differentieret delvis monopol er en konkurrenceform, der er karakteriseret ved én udbyder med en dominerende markedsandel og én eller flere mindre konkurrenter med differentierede produkter.

Differentieret duopol. Hvor der findes to dominerende udbydere på markedet, kaldes konkurrenceformen *differentieret duopol*. Det klassiske eksempel på denne konkurrenceform er Coca-Cola og Pepsi. Rockwool og Isover (glasuld) kan siges at være et duopol i Danmark inden for isoleringsmaterialer.

#### Differentieret duopol

Differentieret duopol er en konkurrenceform, som er karakteriseret ved to dominerende udbydere og måske et antal små med differentierede produkter.

Oligopol. På markeder med flere end to, men relativt få udbydere, der tilsammen har en betydelig markedsandel, kaldes konkurrenceformen oligopol. På produkter som råvarer er der ikke de store muligheder for at differentiere sig, og udbyderne på et sådant marked vogter meget på, hvilket træk den ene eller den anden foretager sig. Der er således tale om en overskuelig, men alligevel meget tæt konkurrencesituation. I visse tilfælde vil udbyderne gå sammen og **347** danne *karteller* som f.eks. olieproducenterne i OPEC. Dette sker for at aftale, hvor store mængder hver enkelt må producere for at holde priserne på et bestemt niveau. Inden for EU er dette ulovligt, og der er udstedt store bøder til f.eks. luftfartsselskaber og el-installatører for at have dannet karteller.

#### Oligopol

Oligopol er en konkurrenceform, hvor der er relativt få betydende udbydere, der henvender sig til det samme marked, og som tilsammen har en betydelig markedsandel.

Inden for konkurrenceformen oligopol kan der også være tale om *differentierede produkter*, der henvender sig til det samme marked. F.eks. er der inden for pengeinstitutter i Danmark seks landsdækkende banker, der sidder på over 90 % af markedet, blandt andre Danske Bank, Nordea og Jyske Bank, som tilbyder forskellige løsninger og produkter til markedet. Denne konkurrenceform kaldes *differentieret oligopol*.

### Differentieret oligopol

Ved differentieret oligopol er der relativt få betydende udbydere, der henvender sig til det samme marked med differentierede produkter. Tilsammen kontrollerer de betydende udbydere reelt markedet.

Monopolistisk konkurrence. Inden for *restaurationsbranchen* findes der mange udbydere, der hver især forsøger at skabe deres egen profil. Der er f.eks. stor forskel på den lokale pølsevogn, en etnisk restaurant og en nordisk gourmetrestaurant. Her betegnes konkurrenceformen *monopolistisk konkurrence*.

### Monopolistisk konkurrence

Monopolistisk konkurrence er kendtegnet ved, at der findes et større antal udbydere med hver deres egen profil på markedet.

Betegnelsen monopolistisk konkurrence kan godt være lidt forvirrende, når der er tale om mange udbydere. En god forklaring på dette er dog, at hvert firma har en form for monopol på netop deres vareudbud og parametermix. F.eks. har Apple "monopol" på deres iPhone.

Det samme gælder detailhandelen inden for de fleste brancher, selv om der også her sker en koncentration i kæder. På B2B-markedet findes der en række brancher, der er præget af monopolistisk konkurrence, f.eks. reklamebureauer og tekstilvirksomheder.

Fuldkommen konkurrence. Et marked med mange udbydere og homogene produkter, f.eks. råvarer, kaldes *fuldkommen konkurrence*.

### Fuldkommen konkurrence

Fuldkommen konkurrence er en konkurrenceform, der er karakteriseret ved mange udbydere med homogene produkter.

For producenter, der opererer på et marked præget af fuldkommen konkurrence, vil markedsprisen være givet, mens udbyderne i de andre konkurrenceformer selv kan fastsætte prisen. Under fuldkommen konkurrence vil det endvidere være relativt let for nye udbydere at etablere sig. I principippet har en producent under fuldkommen konkurrence ikke behov for selvstændigt at gennemføre markedsføringsaktiviteter.

Til gengæld vil råvareproducenter ofte være sluttet sammen i en *producentforening*, f.eks. andelsselskaber som Arla (mælk) eller Danish Crown (kød). På dette næste niveau i værdikæden er der ikke tale om fuldkommen konkurrence, og der kan derfor anvendes andre parametre end produkt og pris i markedsføringen.



I forhold til konkurrenceformen vil der som hovedregel være store adgangsbarrierer ved få udbydere (monopol, duopol, oligopol), mens adgangsbarriererne vil være mindre i en konkurrenceform, hvor der er mange udbydere (monopolistisk konkurrence og fuldkommen konkurrence).

348

## 2. Brancheanalyse

Efter fastlæggelse af konkurrencebegrebet og konkurrenceformer, bliver der i det følgende set på brancheanalyse. Det er væsentligt at få analyseret *konkurrencesituationen* på et givent marked for at kunne udarbejde den mest hensigtsmæssige markedsføringsstrategi. I kapitel 1 er et marked defineret som et mødested mellem købere og sælgere. I det følgende ses på begrebet branche.

I branchen vil de forskellige virksomheder være karakteriseret ved den strategi, de anvender. Én gruppe af virksomheder konkurrerer måske med lave priser, mens en anden gruppe satser på design. Andre virksomheder kan have specialiseret sig inden for geografiske eller produktmæssige niches. De forskellige udbydere fordeler sig således i *strategiske grupper*.

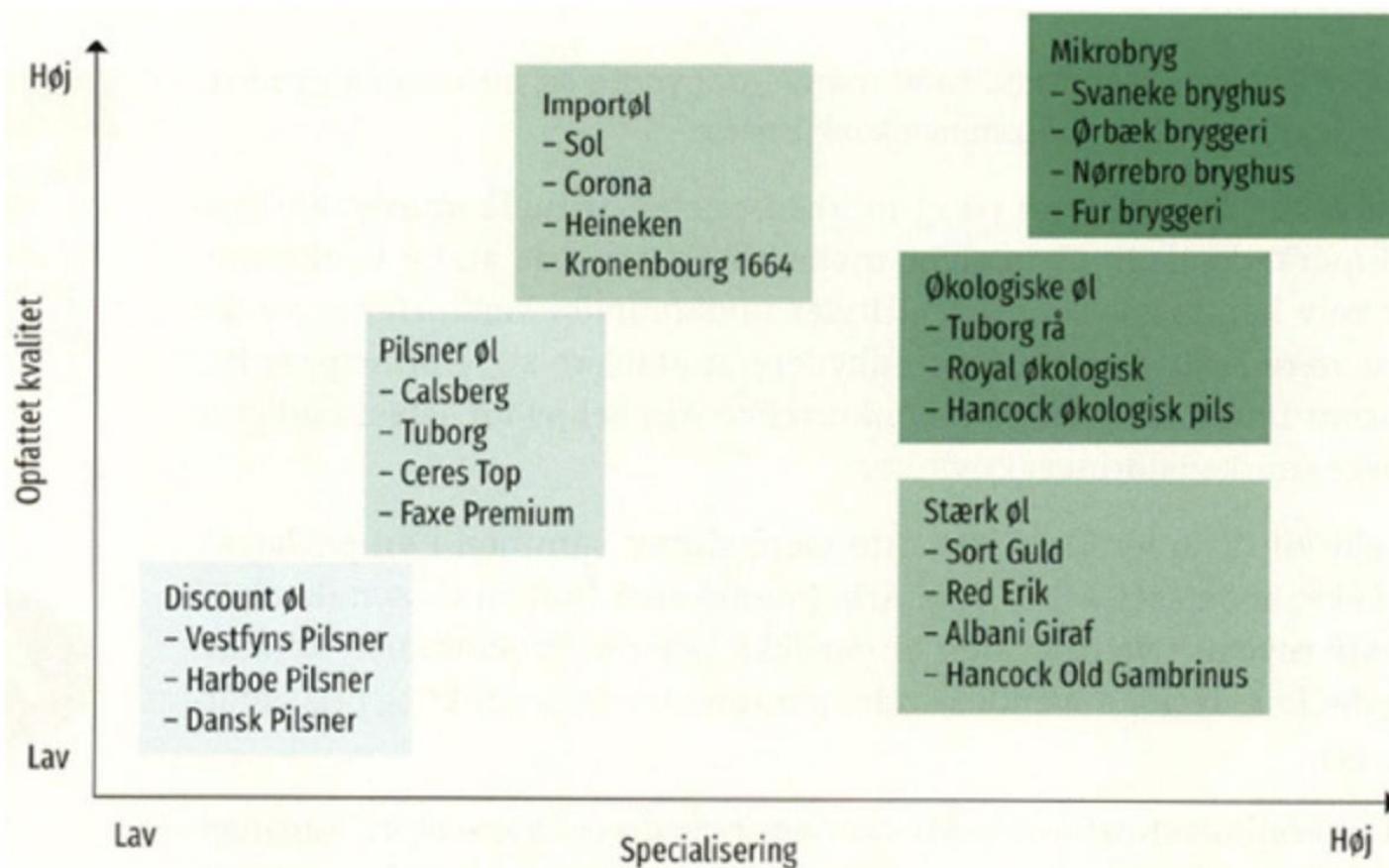
### Branche

Ved en branche forstås et antal virksomheder, der udbyder produkter, som er tætte substitutter for hinanden.

### Strategisk gruppe

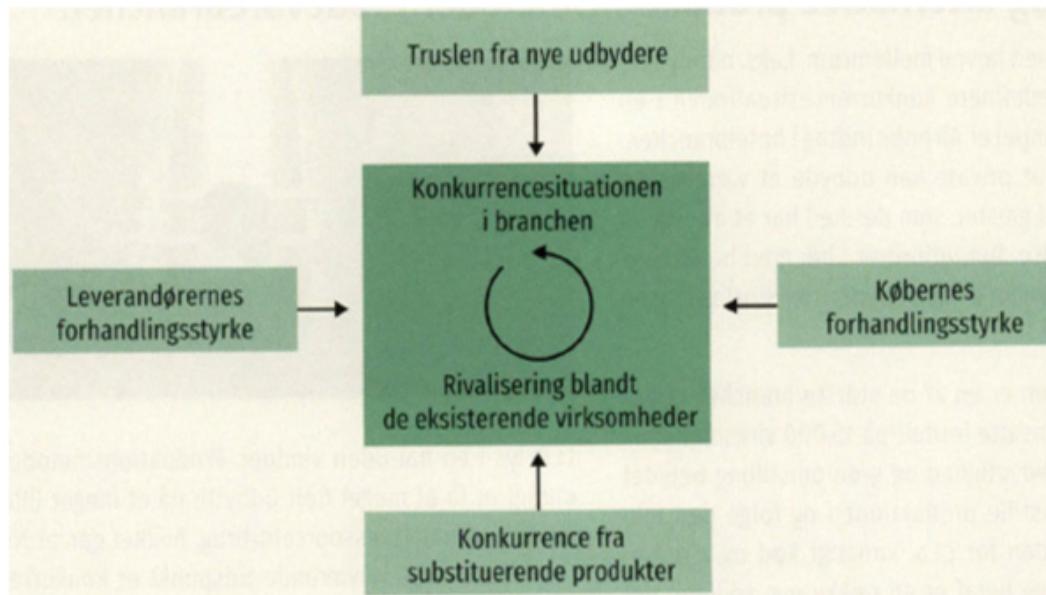
Ved en strategisk gruppe forstås de produkter i en branche, der markedsføres ud fra en ensartet strategi over for den samme målgruppe.

I figur 11.5 er vist eksempler på strategiske grupper inden for øl, bl.a. pilsnerøl, stærke øl, importøl, discountøl og mikro- bryg. I eksemplet er de strategiske grupper defineret ud fra kundernes opfattelse af kvalitet på Y- aksen og graden af specialisering på X-aksen, hvor lav specialisering er klassiske pilsnerøl og høj specialisering er specialøl. De enkelte strategiske grupper er karakteriseret ved, at virksomhederne indenfor en strategisk gruppe følger samme generiske strategi, og dermed opfattes som nære substitutter af forbrugerne.



Figur 11.5 Eksempler på strategiske grupper inden for øl i Danmark

Professor Michael Porter fra Harvard Business School har udviklet en model til analyse af konkurrencesituationen i en branche. Ved at analysere en række forskellige brancher nåede Porter frem til, at der især var fem forskellige markeds-  
349 kræfter, der påvirkede konkurrencesituationen og indtjeningen i en branche. De fem markedskræfter, også kaldet *Porters Five Forces*, er illustreret i figur 11.6.



- Truslen fra nye udbydere
- Leverandørernes forhandlingsstyrke
- Konkurrence fra substituerende produkter
- Købernes forhandlingsstyrke
- Konkurrencesituationen i branchen
- Rivalisering blandt de eksisterende virksomheder

Figur 11.6 Porters model for konkurrencestrukturen i en branche – Porters Five Forces

Kilde: Adapteret fra Porter, Michael: Competitive Strategy, The Free Press, 1980.

Den store, grønne boks i midten af figur 11.6 viser, hvordan de eksisterende virksomheder i en branche er i konstant rivalisering med hinanden. Denne rivalisering finder sted under påvirkning af fire udefra kommende kræfter: Potentielle nye udbydere, køberne, substituerende produkter og leverandører.

Det er vigtigt at bemærke, at modellen tager udgangspunkt i en *branche* – og ikke den enkelte virksomhed. Den siger derfor noget om, hvor attraktiv en given branche vurderes at være. Jo svagere påvirkningen fra de fem markedskræfter er, jo mere attraktiv anses branchen for at være med hensyn til indtjening, og jo stærkere påvirkningen fra de fem kræfter er, jo mere presses indtjeningen og jo mindre attraktiv vurderes branchen at være. Med dette i mente bruges analysen ofte i praksis på virksomhedsniveau til at vurdere og understøtte beslutninger om indtræden i og exit fra en branche. Modellen kan også benyttes som benchmark for den enkelte virksomhed ved at sammenligne de fem kræfters påvirkning af virksomheden i forhold til konkurrerende virksomheder i branchen.

Modellen blev udviklet i en tid, hvor der var overvægt af produktionsvirksomheder, og brancher var derfor relativt lette at definere ud fra, hvilke produkter der blev produceret, f.eks. bilbranchen. I nogle brancher har særligt den teknologiske udvikling ført til brancheglidninger, og begrebet *disruption* anvendes til at beskrive brancher, hvor konkurrencevilkårene i løbet af meget kort tid er blevet totalt ændret af nye spillere, ofte ved anvendelse af ny teknologi.

### Disruption

Disruption betyder, at nye aktører eller ny teknologi ændrer spillereglerne på et marked.

350

Eksempler på disruption fremgår af minicase 11.1.

#### Minicase 11.1 Ny teknologi og alternative produktionsmetoder i fødevarebranchen

Disruption dukker op med jævne mellemrum, f.eks. når ny teknologi er med til at redefinere konkurrencesituationen i en branche. Et kendt eksempel er Airbnb's indtog i hotelbranchen. Konceptet indebærer, at private kan udbyde et værelse, en lejlighed eller et hus til gæster, som dermed har et alternativ til at leje et hotelværelse. Det udfordrer i høj grad hotelbranchen, idet der her er tale om en ny udbyder, der stort set ingen faste omkostninger har.

I fødevarebranchen, som er en af de største brancher i Danmark med ca. 90.000 ansatte fordelt på 15.000 virksomheder, har øget fokus på bæredygtighed og grøn omstilling betydet et øget pres for at omstille produktionen og følge den teknologiske udvikling inden for bl.a. kunstigt kød og alternative proteiner. Som følge heraf er en række nye spillere, der benytter alternative produktionsmetoder som f.eks. vertical farming, lodret landbrug, trådt ind i branchen de seneste år. En af de nye spillere er virksomheden Nordic Harvest, som producerer salat og krydderurter på høje stålreoler oplyst af

LED-lys i en hal uden vinduer. Produktionsmetoden gør det muligt at få et meget højt udbytte på et meget lille areal og med et minimalt ressourceforbrug, hvilket gør, at Nordic Harvest allerede på nuværende tidspunkt er konkurrencedygtig på pris på krydderurter.

Kilde: På baggrund af Mandag Morgen, 20. januar 2022: Spild forvandles til fremtidens fødevarer.

## 2.1 Porters 5 Forces som analysemodel

Som udgangspunkt for en brancheanalyse er det vigtigt indledningsvist at definere og afgrænse branchen både produktmæssigt, geografisk og kundemæssigt. Hvem er hhv. direkte konkurrenter (rivaler, snæver konkurrence), virksomheder med substituerende produkter (bred konkurrence), leverandører, kunder og potentielle nye udbydere?

Afgrænsningen kan ske med udgangspunkt i en definition af snæver og bred konkurrence, jf. afsnit 1.1, hvor rivaliserende virksomheder er de virksomheder, der er i snæver konkurrence med hinanden, mens substituerende produkter er udbydere, der er i bred konkurrence med hinanden.

Alternativt kan branchen defineres ud fra en analyse af strategiske grupper, så der opnås et detaljeret indblik i, hvem de rivaliserende udbydere i den pågældende branche er, jf. eksemplet med ølbranchen i figur 11.5.

Branchen skal desuden afgrænses geografisk ift., om markedet defineres lokalt som det danske, regionalt som f.eks. det europæiske, eller om der er tale om hele verdensmarkedet. Den geografiske afgrænsning afhænger bl.a. af, om kunder og konkurrenter er de samme i alle lande, eller om der er tale om forskellige spillere på de enkelte markeder. Hvis der f.eks. er tale om forskellige **351** direkte konkurrenter og kunder i de enkelte lande, udføres analysen på landenniveau.

Når branchen er defineret og afgrænset, analyseres de fem kræfter en efter en, med henblik på at vurdere styrken af hver enkelt. Det kan f.eks. gøres ved at vurdere styrken på en skala fra 1 til 5, hvor 1 = svag påvirkning og 5 = stærk påvirkning. På baggrund heraf kan der til slut laves en samlet vurdering af branchens attraktivitet. Analysen af de fem kræfter kan illustreres i et spidergram.

I forbindelse med analysen er det desuden relevant at undersøge *omsætning* og *indtjening* i den pågældende branche, da det er vigtige indikatorer for branchens attraktivitet. Ved at undersøge profitabiliteten i en lang række amerikanske brancher, fandt Michael Porter ud af, at der var stor forskel på profitabiliteten på tværs af brancher. I brancher som sodavand (softdrinks) og medicinalvarer var den gennemsnitlige profitabilitet høj, hvilket betyder, at mange virksomheder er profitable. I brancher som f.eks. hotel- og flybranchen er den gennemsnitlige profitabilitet derimod lav, hvilket betyder, at der er få virksomheder med en høj profitabilitet.

Modellen lægger op til, at de fem kræfter er lige vigtige, hvilket sjældent er tilfældet. I praksis vil der ofte være forskel på, hvilke kræfter der er de mest afgørende i forskellige brancher. F.eks. er de helt afgørende kræfter i flyproducentbranchen rivaliseringen mellem de to store udbydere, Airbus og Boeing samt flyselskabernes forhandlingsmagt. I biografbranchen derimod er det substituerende produkter, f.eks. teater, Netflix og andre former for underholdning samt leverandørernes forhandlingsmagt, der er mest afgørende.

Endelig skal det bemærkes, at 5 Forces modellen anser både kunder og leverandører som trusler. Dette synspunkt holder dog ikke altid, idet både kunder og leverandører ofte med fordel kan betragtes som samarbejdspartnere frem for modstandere, se afsnit 2.6.

---

I de efterfølgende afsnit 2.2-2.6 gennemgås de fem kræfter en for en, efterfulgt af et eksempel på anvendelse af modelen med udgangspunkt i hotelbranchen i Danmark.

## 2.2 Konkurrencesituationen i branchen

Det centrale element i figur 11.6 er *konkurrencesituationen* i den pågældende branche. Mellem de eksisterende udbydere er der hele tiden en rivalisering under anvendelse af de forskellige handlingsparametre. Denne rivalisering vil ofte være fokuseret på at erobre markedsandele fra de øvrige udbydere. Nogle virksomheder vil derfor forsøge at *differentiere* deres produkter eller brand for bedre at kunne skabe præference hos målgruppen. Andre virksomheder vil satse på at bettte prisen som parameter. Priskonkurrence kan være ødelæggende for branchens indtjening, jf. kapitel 2 med Michael Porters anvisninger på, hvordan der kan skabes konkurrencemæssige fordele.

352

Visse brancher har traditionelt meget lave fortjenester (ofte relativt homogene produkter og mange udbydere), mens andre traditionelt har høje avancer og god indtjening (ofte ved stærkt differentierede produkter). Disse forhold er således afhængige af den specifikke branche. Men derudover vil en række forhold være af betydning, se figur 11.7.

Figur 11.7 Betydningen af forskellige konkurrenceparametre i en branche Trojka

Konkurren- ceparame- ter	Karakteristika	Eksempel
Priskonkur- rence	Hvis der foregår en intens priskonkurrence i en branche, vil der som regel være lave fortjenester at hente. Til gengæld vil virksomheder, der tilbyder lavere priser, kunne opnå betydelige markedsandele, hvis der ikke er særligt store præferencer hos kunderne	Netto har succes med et discountkoncept baseret på lave priser på dagligvarer.
Mærkeva- reprofil	Er der reelle præferencer hos kunderne, vil det være af stor betydning, at virksomheden er i stand til at skabe en mærkevareprofil for virksomhedens produkter hos mellemhandlere og slutkunder.	Nike kan tillade sig at tage en højere pris end mange af deres konkurrenter og alligevel være en dominerende udbyder på markedet.
Vækstpo- tentiale på markedet	Hvis der er lav vækst, vil de enkelte udbydere ofte forsøge at sikre sig markedsandele ved hjælp af lave priser. Til gengæld kan der også i en periode med høj vækst være kamp om markedsandelene.	Power har med lave priser været i stand til at opnå en betydelig markedsandel på markedet for forbrugselektronik, hvor der i en årrække har været vækst.

Innova-tionsevne	De forskellige udbyderes innovationsevne har stor betydning for deres konkurrencedygtighed. Er virksomheden først med nye produkter, vil den ofte få andel i en større del af markedet.	Coop har med deres Coop-app med medlemsfordele, primekonto og selvscanning, tilføjet stærke incitamenter for at gøre kunderne mere loyale.
Horizontal og vertikal integration	<p>En del virksomheder vil foretage horisontal integration ved opkøb af eksisterende konkurrenter på markedet. Dette kan helt forrykke billedet af konkurrencesituationen.</p> <p>Ved vertikal integration, opkøb af leverandører eller ved at opkøbe eller etablere egne distributionskanaler, kan en virksomhed opnå betydelige konkurrencefordele</p>	Danish Crown har overtaget over 100 virksomheder siden 1970 og er på denne måde blevet den største slagterikoncern i Europa. Bestseller har gennemført forlæns integration ved at etablere bl.a. egne Vero Moda, Jack & Jones og Pieces butikker.
Exit barrierer (udgangsbarrierer)	I nogle brancher kan der være tale om så høje udgangsbarrierer, at branchens svageste virksomheder måske slet ikke vil forlade i branchen, men blot fortsætter bl.a. ved at tilbyde lave priser. Disse barrierer kan være såvel økonomiske som strategiske og følelsesmæssige.	Danmarks største gartneri med et drivhusareal på 190.000 m <sup>2</sup> , PKM har stort set ikke mulighed for at udnytte deres produktionsapparat til andet formål, hvorfor der er tale om høje udgangsbarrierer.

353

Ud over de forhold, som er nævnt i figur 11.7, kan f.eks. produktionskapacitet, finansielle ressourcer og adgang til distributionskanaler have betydning. I den konkrete branche tages stilling til, hvilke faktorer der er mest afgørende. En virksomhed er også afhængig af stordriftsfordele, som kan være afgørende for at opnå konkurrencedygtighed. Her anvendes begrebet kritisk masse til at karakterisere den volumen, som er påkrævet for at en proces er rentabel og dermed, hvad der kræves for overhovedet at kunne være i branchen.

## 2.3 Købernes forhandlingsstyrke

Købernes *prisbevidsthed* vil have stor indflydelse på konkurrencesituationen i de enkelte brancher, og hvis køberne samtidig har god viden om de enkelte leverandørers priser, vil køberne ofte stå i en stærk forhandlingsposition over for branchens virksomheder. Denne viden kan etableres på flere måder, f.eks. ved at tjekke prislistér, annoncer og prisportaler.

I nogle tilfælde benytter køberne på B2B-markedet sig af *licitation* på internettet, som leverandører kan kvalificere sig til at få lov til at byde på. På denne måde kan køberne presse udbyderne og opnå lavere priser og bedre service. Det findes også eksempler på B2C-markedet, hvor forbrugere slutter sig sammen for at få gode tilbud fra leverandørerne. Et eksempel er Forbrugsforeningen, se [www.forbrugsforeningen.dk](http://www.forbrugsforeningen.dk).

Følgende forhold vil derudover have betydning for køberens forhandlingsstyrke:

- Kundens størrelse
- Den relative *betydning* for leverandørens samlede salg
- Muligheden for at *substituere* med et andet produkt

Købernes forhandlingsstyrke deles op i:

- Slutkundernes forhandlingsstyrke
- Mellemhandlernes forhandlingsstyrke

*Slutkunderne* har en stor forhandlingsstyrke, hvis det er let for dem at substituere væk fra virksomhedens produkt. Dette gælder f.eks. for vaskepulver eller dåsetomater, hvor forbrugerne ofte opfatter de forskellige produkter som værende ens. Køberne kan også mobilisere stor magt, hvis de er uenige i virksomhedens forretningspolitik eller etiske optræden. Her er der tale om den *politiske forbruger*, der kan have en enorm magt, også i kraft af anmeldelser og andre aktiviteter på de sociale medier.

Ofte vil *mellomhandlerne* have en stor forhandlingsstyrke alene på grund af deres størrelse og i andre tilfælde, fordi de har en afgørende indflydelse på virksomhedens salg på et givet marked. Udbyderne i en given branche kan således stå over for nogle tunge kunder med et meget stort *indkøbsvolumen*, jf. nedenstående eksempel.

### Eksempel Trojka



I Danmark står COOP Danmark og Sailing Group tilsammen for knap 60 % af indkøbet i *dagligvarebranchen*. Samtidig er begge koncerners indkøbsfunktion præget af høj grad af professionalisme. Det betyder, at dagligvareproducenterne udsættes for krav om bl.a. lave priser og hurtig levering. Samtidig benytter detailkæderne i stigende grad private labels (kædernes egne mærker) på bekostning af fødevareindustriens mærkevarer. Tidligere var supermarketernes private labels kendtegnet ved lav pris og kvalitet, sådan er det ikke længere. Nu går udviklingen også mod højere kvalitet, pris og profilering – f.eks. COOPs Änglamark serie. Private labels bruges således både til at styrke forhandlingssituationen over for producenterne, idet de mindsker afhængighed til en bestemt leverandør, og til at konkurrere med andre detailkæder.

Nogle mindre og mellemstore leverandører kan have meget svært ved at honorere sådanne krav, og står derfor ofte over for valget mellem at levere til butikskæderne på de ønskede betingelser eller at blive slettet af leverandørlisten. Mange af disse leverandører har sluttet sig sammen i MLDK (Mærkevareleverandørerne), som er et kommersielt interessefælleskab for mærkevareleverandører. Der er således sket en stor *koncentration blandt leverandører* for at matche kædernes krav. Koncerner som Arla Foods, Danish Crown og Carlsberg er eksempler på denne kategori af leverandører, der kan give COOP Danmark og Salling Group et reelt modspil i kontraktforhandlingerne.

Denne tendens gør sig i endnu større udstrækning gældende internationalt, idet det ikke er nok at være stor i Danmark, men derimod at matche store, globale udbydere og kunder. Her har produktions- og indkøbsvolumen afgørende betydning. Dette kan dog også være en fordel i konkurrencen for de firmaer, som satser på stordrift. F.eks. er det møbelproducenten Tvilums fordel, at de store møbelkæder som IKEA kræver en stor leveringskapacitet.

## 2.4 Konkurrence fra substituerende produkter

Rivaliseringen i selve branchen, som beskrevet i afsnit 2.2, foregår mellem udbydere, der udbyder samme produkt, altså den snævre konkurrence. Derudover vil der også være konkurrence fra udbydere af substituerende produkter, altså den *brede konkurrence*.

Følgende forhold vil påvirke truslen fra substituerende produkter:

- Den *relative pris* af substituerende produkter
- *Skifteomkostninger* ved at substituere det pågældende produkt
- Fremkomst af *nye produkter* og nye teknologier

355

### Eksempel Trojka

I visse tilfælde vil truslen fra substituerende produkter være særlig stærk, og måske endda den mest afgørende for konkurrencesituationen i branchen. F.eks. er flytrafikken på det danske indenrigsmarked i høj grad utsat for konkurrence fra DSB, Flexbus og privat bilkørsel inkl. deleøkonomiske transportformer som f.eks. GoMore.



Den *relative pris* for substituerende produkter kan have afgørende betydning for, hvor stor en trussel der er tale om. Prisen på en togbillett på business class ligger normalt under prisen på en tilsvarende flybillett, men der er stigende priskonkurrence fra indenrigsfly. *Skifteomkostningerne* (se også kapitel 10) er ikke særlig høje ved at ændre sine rejsevaner fra fly til tog eller bus.

Generelt kan det siges, at jo højere skifteomkostningerne er, jo mindre er konkurrencen fra det pågældende substituerende produkt. F.eks. vil kunderne ikke på kort sigt skifte til en elbil, selv om prisen på elbiler falder. Derimod vil en forbruger måske næste gang, hun skal købe bil, overveje at købe en eleller hybridbil.

Fremkomsten af *nye produkter* og *innovationer* vil desuden have stor betydning for, hvordan konkurrencesituationen i en branche udvikler sig. I mange brancher introduceres fra tid til anden nye produkter, som kan erstatte den hidtidige produktteknologi, og som kunderne derfor skifter til. Det er således vigtigt hele tiden at være opmærksom på nye teknologier, som ændrer måden at gøre tingene på. Dette gælder f.eks. inden for musik, hvor streamede musiktjenester som Apple Music, Tidal eller Spotify har overtaget næsten hele markedet fra cd'er.

## 2.5 Leverandørernes forhandlingsstyrke

En leverandørs forhandlingsstyrke, jf. fig. 11.6, vil være stærk, hvis virksomheden leverer et produkt:

- Der er vanskeligt at substituere
- Der indgår med en værdimæssigt stor vægt hos udbyderen
- Der er tidsmæssigt kritisk for færdigvaren
- Hvor leverandøren har mulighed for at integrere forlæns
- Med en vis prestigemæssig værdi

En produktionsvirksomhed, der anvender en bestemt nøglekomponent, som er vanskelig at substituere, eller som kun fremstilles af én eller ganske *få producenter*, kan komme i en situation, hvor denne leverandør stort set kan fastsætte prisen, som den vil. Dette gælder f.eks. for Microsoft eller Intel, der har en monopolagtig position som leverandører af software og styresystemer.

356

### Eksempel Trojka

En række bilforhandlere har gennem årene oparbejdet et betydeligt salg af et bestemt mærke som f.eks. Volkswagen. Risikoen ligger i, at importøren opsiger samarbejdsaftalen og begrænser antallet af forhandlere i Danmark. Her er desuden en stor risiko for, at der gennemføres forlæns integration. Dette har faktisk været tilfældet for en del lokale Volkswagen forhandlere.



Generelt kan det siges, at jo mindre udbyderen er i forhold til leverandøren, jo større vil forhandlingsstyrken normalt være i leverandørens favør. Men derudover kommer også muligheden for at skifte leverandør ind i billedet. Hvis der er tale om en standardvare, der kan fås andre steder, bliver leverandørens forhandlingsstyrke ikke så stor.

## 2.6 Truslen fra nye udbydere

Truslen om, at en *ny udbyder* går ind på markedet, skal altid være med i en virksomheds strategiske overvejelser, jf. det femte forhold i figur 11.6. Hvis der i en branche er god indtjening, eller hvis der forventes stor vækst, vil det ofte være attraktivt for nye udbydere at forsøge at trænge ind på det pågældende marked. Truslen fra nye udbydere vil afhænge af *adgangsbarrierer* i forbindelse med at trænge ind på markedet og den forventede reaktion fra de nuværende udbydere.

En branche er generelt attraktiv at være i, hvis det er svært for nye udbydere at etablere sig. De nuværende udbydere kan være beskyttet af f.eks. følgende adgangsbarrierer:

- Kapitalkrav
- Stordriftsfordeler
- Patenter
- Adgang til distributionskanaler
- Image

Det vil være svært for en ny producent at trænge ind på markedet for *passagerfly*, fordi det vil kræve enorme summer til at opbygge et produktionsapparat, udvikle modeller, skabe sig et image på markedet og etablere et distributionssystem.

357

### Eksempel Trojka

Medicinalindustrien har normalt ekstremt høje adgangsbarrierer. Her vil produktudvikling, godkendelse og markedsføring af et nyt produkt ofte strække sig over 4-5 år og kræve investeringer på flere hundrede millioner kr. Det kan derfor være svært for nye virksomheder at etablere sig i medicinalbranchen. De senere år er adgangsbarrirene dog blevet delvis nedbrudt, idet det juridisk er blevet lettere for andre virksomheder efter en periode at fremstille "kopiprodukter" og sælge dem til lavere priser på markedet.



I andre brancher kan der være meget lave *adgangsbarrierer*. F.eks. kræves der ikke særlig stor kapital eller knowhow for at kunne starte et solcenter, en døgnkiosk eller en webshop.

Internettet har i en del tilfælde gjort det lettere at etablere nye virksomheder og været med til at nedbryde nogle af de adgangsbarrierer, der ellers kan være ved at starte ny virksomhed. Ved at satse på e-handel kan det være muligt for en nystartet virksomhed at opbygge sit eget distributionssystem uden om de etablerede kanaler. Samtidig er det muligt at få fodfæste på markedet med et mindre reklamebudget end ved et klassisk forretningssystem. Erfaringerne viser imidlertid, at skal en nystartet virksomhed have succes med at drive e-handel, kræves der en yderst ambitiøs og professionel anvendelse af internettet.

Ryanair og Aarstiderne har opnået stor succes med at lade kunderne købe deres produkter online gennem selvbetjening samtidig med, at de har etableret sig med et omfattende salgs- og distributionssystem, hvilket gør, at det er sværere for nye virksomheder at etablere sig på markedet.

## 2.7 Eksempel på anvendelse af brancheanalysemødellen

I forbindelse med den *strategiske planlægning* i en virksomhed er Porters 5 Forces en særdeles velegnet analysemodel til at skaffe sig overblik over konkurrenceforholdene i en branche. For det første behandler modellen branchens specifikke konkurrencesituation. For det andet inddrager modellen også købernes forhandlingsstyrke, truslen fra substituerende produkter, leverandørernes forhandlingsstyrke og truslen fra nye udbydere. Her henvises til oversigtsfiguren, figur 1.2, hvor det fremgår, at Porters 5 Forces indgår som et væsentligt element i den eksterne del af SWOT-analysen.

Ved *planlægning af markedsføringen* vil anvendelse af Porters 5 Forces desuden give en god indsigt i, hvilke forhold der skal tages hensyn til ved tilrettelæggelsen 358 af indsatsen. Ligeledes vil den være velegnet at anvende, hvis f.eks. en iværksætter overvejer at gå ind i en ny branche og hermed skal vurdere attraktiviteten af branchen – eller måske ønsker at forlade den nuværende branche.

Som supplement til brancheanalysemødellen skal der gennemføres en analyse af, hvorledes den pågældende branche udvikler sig. Hvordan ligger produkterne på PLC-kurven? Er det en branche med en fremtidig *vækst*?

Porters brancheanalysemødel anvendes således både i forbindelse med strategiplanlægningen for at kunne lægge de rigtige strategier – og ligeledes i forbindelse med analyse af et marked.

I det efterfølgende gives et eksempel på en brancheanalyse for hotelbranchen i Danmark.

## Eksempel Trojka

Konkurrencesituationen inden for hotelbranchen i Danmark er præget af, at Covid-19 pandemien stort set lukkede ned for branchen. Det har været med til at skærpe konkurrencen blandt de førende aktører, som alle vil forsøge at drage fordel af det forventede opsving i de kommende år, se figur 11.8.

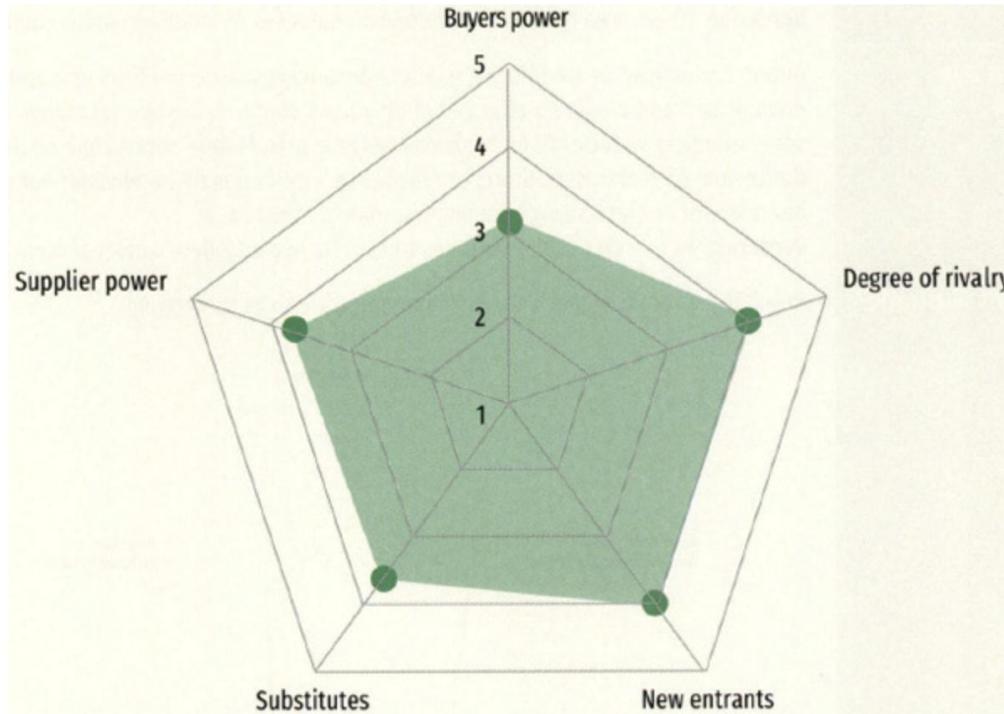
Figur 11.8 Brancheanalyse for hotelbranchen i Danmark Trojka

Branchedefinition og -afgrænsning	Brancheanalysen omfatter alle hoteller og konferencecentre inkl. kæder, der opererer på det danske marked. De største spillere er Scandic Hotels, Cornwell Hotels, Best Western samt Cabinn Hotels, hvoraf kun Cornwell og Cabinn Hotels er danskejede. Foruden de fire store kæder findes der et stort antal mindre konkurrenter. Kunderne findes på både B2C og B2B.
Konkurrenceintensiteten i branchen	Branchen er domineret af store internationale aktører, som konkurrerer intenst indbyrdes og med talrige mindre uafhængige aktører om markedsandele. Rivalisering er blevet intensiveret af vanskelige markedsforhold pga. af den globale Covid-19 pandemi, som har ramt branchen ved at forårsage det største registrerede fald i global turisme nogensinde. Fremadrettet vil aktørerne forsøge at drage fordel af et forventet opsving, hvilket er med til at øge rivaliseringen.  Vurdering: På en skala fra 1-5 vurderes konkurrenceintensiteten at være 4.
Købernes forhandlingsstyrke	Mellehåndlere i form af bookingportaler som f.eks. booking.com har en høj forhandlingsmagt. Det samme gælder rejsebureauer samt større erhvervskunder, som har mange overnatninger hvert år. Privatkunder har hver for sig begrænset forhandlingsstyrke, da de enkeltvis er ubetydelige størrelsesmæssigt. Dog har de samlet set en stor forhandlingsstyrke over for det enkelte hotel, fordi de via portaler som booking.com kan vælge de til enhver tid mest fordelagtige tilbud baseret på pris og andre brugeres anmeldelser.  Vurdering: På en skala fra 1-5 vurderes købernes forhandlingsstyrke samlet set at være 3.
Substituerende produkter	Substituerende produkter er især udlejningsplatforme som Airbnb, Expedia, booking.com og Tripadvisor, der tilbyder udlejning af private hjem. I Danmark er Airbnb langt den største aktør, og i 2021 stod udlejningsplatformene tilsammen for 6 % af de kommersielle overnatninger i Danmark. Udlejningsplatformene, særligt Airbnb og private boligejere vurderes derfor at udgøre en reel trusel for den etablerede branche.  Vurdering: På en skala fra 1-5 vurderes truslen fra substituerede produkter at være 3,5.
359 Leverandørernes forhandlingsstyrke	Mange hoteller er organiseret i kædesamarbejder, hvilket muliggør stordrift ift. leverandører af varer og tjenester, og mindsker leverandørernes forhandlingsstyrke.  Vurdering: På en skala fra 1-5 vurderes leverandørernes forhandlingsstyrke samlet at være 3.
	Airbnb har omgået de traditionelt relativt høje adgangsbarrierer i form af investering i ejendomme

	<p><b>Truslen fra nye udbydere</b></p> <p>Airbnb har omgået de traditionelt relativt høje adgangsbarrierer i form af investering i ejendomme for traditionelle hoteller ved at tilbyde en platform, der gør det muligt for privatpersoner at udleje værelser til en konkurrencedygtig pris. Aktører som Airbnb og Homeaway ses derfor som en reel trussel. Store, kapitalstærke, internationale hotelkæder har desuden vist interesse for at etablere sig i Danmark gennem de seneste år.</p> <p>Vurdering: På en skala fra 1-5 vurderes truslen fra nye udbydere samlet at være 3.</p>					
<b>Spidergram illustration</b>	<p>Resultatet af brancheanalyesen kan illustreres grafisk i et spidergram:</p> <table border="1"> <tr> <td>Truslen fra nye udbydere</td> </tr> <tr> <td>Leverandørerenes forhandlingsstyrke</td> </tr> <tr> <td>Købernes forhandlingsstyrke</td> </tr> <tr> <td>Substituerende produkter</td> </tr> <tr> <td>Rivalisering i branchen</td> </tr> </table>	Truslen fra nye udbydere	Leverandørerenes forhandlingsstyrke	Købernes forhandlingsstyrke	Substituerende produkter	Rivalisering i branchen
Truslen fra nye udbydere						
Leverandørerenes forhandlingsstyrke						
Købernes forhandlingsstyrke						
Substituerende produkter						
Rivalisering i branchen						
<b>Konklusion</b>	<p><b>Samlet vurdering:</b></p> <p>Den samlede vurdering af konkurrenceintensiteten i den danske hotelbranche er, at der er tale om en branche, hvor påvirkningen af de fem kræfter pt. er relativt stærk. Den største trussel synes at være rivalisering blandt de eksisterende konkurrenter på markedet. Rivaliseringen er blevet intensiveret som følge af Covid-19, og den samlede omsætning i hotelbranchen faldt i 2020 til 10 mia. kr., hvilket er ca. halvt så meget som i rekordåret 2019. Særligt hotellerne i de store byer er økonomisk hårdt ramt trods de mange politiske hjælpepakker i 2020 og 2021.</p>					

Udover at virksomheden selv kan udarbejde brancheanalyser, findes der en række færdige brancherapporter ("Industry Profiles") fra f.eks. Marketline. Her er der udarbejdet detaljerede brancheanalyser med bl.a. Executive Summary, Market Overview og en fuld Five Forces Analysis med identifikation og vægtning af de vigtigste faktorer for de enkelte kræfter, se figur 11.9.

360



Buyers power

Degree of rivalry

Supplier power

Substitutes

New entrants

Figur 11.9 Eksempel på en brancheanalyse (Forbrugerelektronik)

Kilde: MarketLine industry profile, Consumer Electronics in Denmark, August 2021.

I figur 11.9 er vist en overordnet brancheanalyse for branchen "Forbrugerelektronik". Rapporten indeholder desuden en

I figur 11.9 er vist en overordnet brancheanalyse for branchen "Forbrugerelektronik". Rapporten indeholder desuden en analyse af de enkelte konkurrencekræfter og en oversigt over de førende virksomheder inden for branchen mht. de vigtigste, økonomiske nøgletal ("Key Financial Ratings"), som svinger meget fra branche til branche. Disse færdige rapporter kan indgå som et væsentligt input til virksomhedens tilrettelæggelse af markedsføringen.

## 2.8 Konkurrenter eller samarbejdspartnere?

Porter's 5 Forces bygger på en antagelse om, at der er et modsætningsforhold mellem virksomheden og de omgivende aktører. I en række tilfælde vil der dog være basis for et samarbejde, hvor der kan skabes synergি gennem udveksling af ideer og information på tværs af virksomhederne. Det ses bl.a. i relationsmarkedsføring, hvor der er fokus på at opbygge stærke kunderelationer og i supply chain management (samarbejde mellem leverandør, producent, forhandler og ofte også slutkunde). I den sammenhæng er det relevant at anvende begrebet "5 Sources" i stedet for "5 Forces".

Der kan være tale om et horisontalt samarbejde mellem f.eks. hoteller om at markedsføre sig over for turister eller bilproducenter om at udvikle batterier til elbiler. Et samarbejde kan også omfatte substituerende produkter, [361](#) f.eks. inden for fødevarer, eller mellem Givskud Zoo og Legoland. Et vertikalt samarbejde kan f.eks. handle om strategisk vigtige produkter, hvor virksomhederne har fordel af et partnerskab, f.eks. mellem Thise Mejeri og COOP omkring udvikling af mejeriproprodukter. 5 Sources modellen er forklaret nedenfor i figur 11.10 med udgangspunkt i ejendomsmæglere. Porters 5 Forces er vist i samme figur for at illustrere forskellen i de to tilgange.

### 5 Sources

5 Sources modellen (Burton, 1995) er et alternativ eller supplement til Porters 5 Forces model. Udgangspunktet er, at virksomheden kan opbygge samarbejdsmæssige fordele (collaborative advantages) gennem samarbejde med de omgivende aktører. Modellen kan bruges til at vurdere, om der er potentielle gevinster ved at samarbejde med en eller flere af virksomhedens omgivende aktører: Konkurrenter, leverandører, købere, substituerende produkter og nye indtrængere.

Figur 11.10 "5 Forces" eller "5 Sources" anvendt på ejendomsmæglere Trojka

	Porters 5 Forces	5 Sources modellen
Rivaler	Konkurrenter: Ejendomsmæglerbutikker – frie såvel som kæder	Horisontalt samarbejde mellem ejendomsmæglere om f.eks. fælles boligportal
Leveran-dører	Boligkøbere, kædekontor/franchisegivere, it-leverandører	Vertikalt samarbejde med leverandører, banker, realkredit, advokater mv.
Købere	Boligsælgere	Samarbejde med store byggefirmaer, entreprenører mv.
Substitut-ter	Boligadvokater	Samarbejde med boligselskaber, private udlejere mv.

Nye udbydere	Nyetablerede, bank/realkredit, udenlandske mæglerkæder	Netværkssamarbejde/strategiske alliance via formidlings-aftaler mv.
--------------	--	---

Virksomheden skal vurdere, med hvem og hvor meget, de skal samarbejde: jf. 5 Sources, og hvor de skal handle konkurrencemæssigt, jf. Porters 5 Forces. De to modeller skal derfor ikke nødvendigvis ses som alternativer – der er ofte tale om, at de anvendes i kombination. Det handler derfor om at finde den optimale balance mellem konkurrence og samarbejde på hver af de fem dimensioner jf. figur 11.10.

### 3. Konkurrencemæssige positioner

Inden for en branche vil de forskellige udbydere som regel kæmpe om markedsandele. Der vil her være nogle typiske positioner, som betegner konkurrenterne på markedet, se figur 11.11. De konkurrencemæssige positioner har afgørende indflydelse på de strategier, som virksomhederne vil formulere.