****

Porter’s Five Forces Model

Porters five forces er en modell som kan brukes til å formulere en mer bevisst strategisk posisjonering i forhold til konkurrentene i en bransje.

Porter´s modell tar utgangspunkt i fem krefter som påvirker konkurransesituasjonen i en bransje.

Disse kreftene er :

1. Trusselen fra alternative produkter
2. Trusselen fra nye aktører
3. Økt konkurranse fra eksiterende konkurrenter
4. Leverandørenes forhandlingsmakt
5. Kundenes forhandlingsmakt

**1. Trusselen fra alternative produkter**

Trusselen oppstår avhengig av hvor lett det er for kundene å velge konkurrentenes produkter og tjenester. Trusselen er høy når:

* mange substituerbare produkter eller tjenester er tilgjengelig.
* kundene lett kan finne produkter eller tjenester til samme eller lavere pris
* konkurrentenes kvalitet er bedre
* produktene kan leveres av konkurrenter med høy inntjening og mulighet til å operere med et lavere prisnivå

Bevisstheten om hvor bransjen og egen virksomhet befinner seg i dette landskapet vil kunne bidra til utvikling av mer spesifikke produkt-, service og prisstrategier.

**2. Trusselen fra nye aktører**

Hvor omfattende trusselen fra nye aktører er avhenger av hvor lett det er å etablere seg i en bransje. Trusselen fra nye aktører er høy når:

* etableringen ikke er kapitalkrevende
* stordriftsfordeler ikke er utnyttet
* kundene lett kan bytte leverandør
* teknologiske løsninger er lett tilgjengelige
* graden av differensiering er lav

En bransje som er utsatt for hyppige nyetableringer kan være strategisk krevende. Faren for overetablering og lav inntjening er stor. Omstillinger og strukturelle tilpasninger i bransjen kan bli en konsekvens. De strategiske valgene kan derfor være utfordrende. Strategiske muligheter finnes innen restrukturering, utnyttelse av stordriftsfordeler og differensiering.

**3. Bransjens konkurranse intensitet**

Bransjens konkurranse intensitet bestemmes av antall konkurrenter, hvor dyktige de er og hvor intensiv konkurranse situasjonen er. Konkurranse intensiteten er høy når:

* det er flere små og likverdige konkurrenter . (Situasjonen

 er omvendt når det er en dominerende markedsleder).

* det er enkelt for kundene å bytte leverandør
* bransjen vokser
* exit barrierene er høye og konkurrenten blir og fortsetter

 konkurransen.

* de faste kostnader er høye. En situasjon hvor prisreduksjoner må kompenseres med vesentlig høyere volumer

En bransje med høy konkurranseintensitet preges av aggressiv annonsering, pris- og tilbudskrig. Dette fører igjen til reduserte marginer og økt kostnadsnivå. De strategiske valgene, som ofte er relatert til pris og kvalitet, kan være vanskelige og gjennomføre dersom inntjeningen stadig synker.

**4. Leverandørenes forhandlingsmakt**

Leverandørens forhandlingsmakt kan være en trussel dersom leverandøren har stor innflytelse på priser og betingelser i bransjen.

Leverandørene er sterkest når:

* leverandørene er konsentrert og godt organisert
* muligheten for alternative produkter eller løsninger er begrenset
* leverandørens produkter er best eller unike
* kostnadene ved å skifte leverandør er høye
* du ikke er en viktig kunde for leverandøren

Dersom leverandørene dominerer bransjen kan dette innebære vesentlige begrensninger. Et strategisk valg kan vare å skape en vinn-vinn relasjon hvor begge har fordeler av samarbeidet.

**6. Kjøpers forhandlingsmakt**

Kjøpers forhandlingsmakt relateres til kjøpers mulighet til å påvirke priser og betingelser. Kjøper har stor forhandlingsmakt når:

* få kjøpere har tilgang til mange leverandører
* kjøper handler i store volumer
* produktene eller tjenesten ikke er differensierte
* kjøpers kostnader ved å bytte leverandør er lave
* kjøpere er pris sensitive
* trussel om integrasjon er troverdig

En mulig strategisk løsning kan være å utrede differensieringsstrategier som gjør produkter og tjenester mer unike for kundene.

De fleste bransjer vil i større eller mindre grad oppleve at de fem kreftene virker samtidig. I enkelte bransjer vil noen av elementene være mer dominerende enn i andre bransjer og på den måten prege bransjens konkurransesituasjon. Porters five forces kan brukes som et utgangspunkt for å lage en kvalitativ evaluering av en virksomhets strategiske posisjon. God kunnskap om en bransjes utvikling, utfordringer og muligheter er i seg selv et konkurransefortrinn. En kunnskap som systematisk kan utvikles og danne grunnlag for unike strategier som kan gi et forsprang i forhold til konkurrentene.

Michael Porters five forces modell gir nyttig input og tilleggsinformasjon til SWOT analyser, scenario utvikling og utvikling av mer realistiske ambisjoner.

 [**www.bedriftsradgivning.org**](http://www.bedriftsradgivning.org)