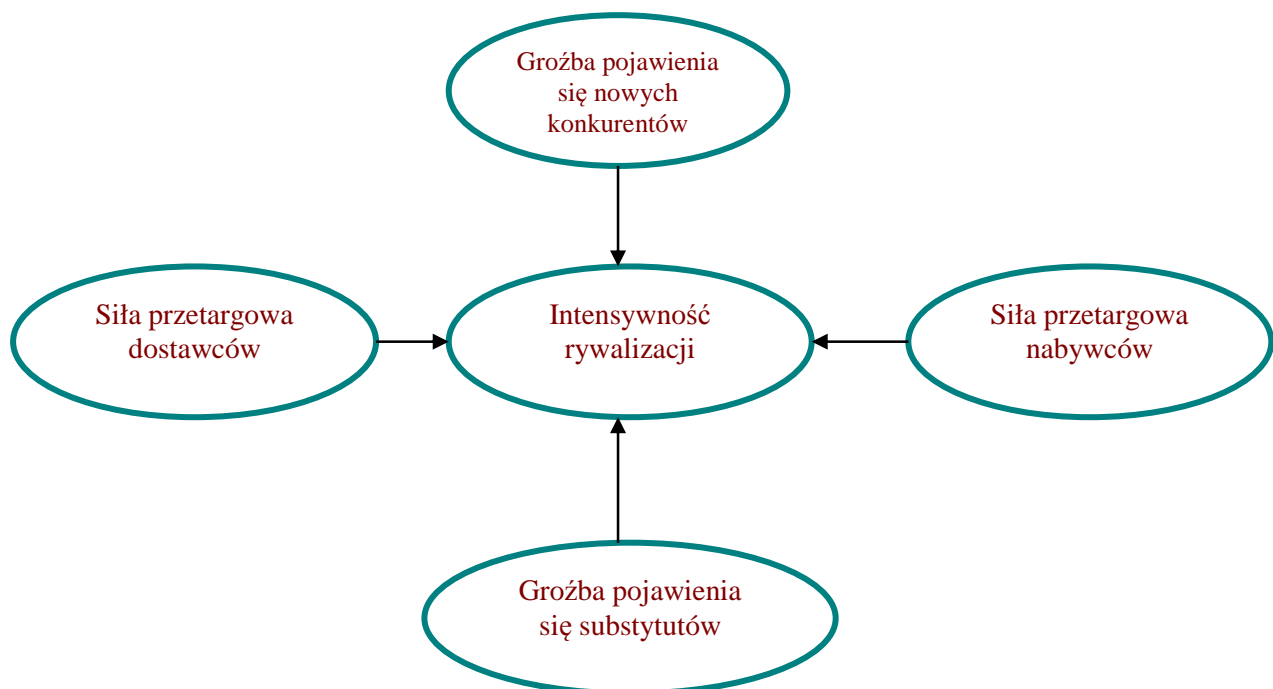


Ćwiczenie nr 3

Pięć sił Portera

Wstęp teoretyczny

Analiza pięciu sił M. E. Portera – analiza sektora działalności przez zbadanie pięciu czynników kształtujących jego atrakcyjność dla bieżących i przyszłych inwestorów. Czynniki te zostały zaprezentowane na rys. 1.



Rys. 1. Pięć sił Portera – model.

Intensywność rywalizacji (rywalizacja w sektorze)

Natężenie rywalizacji konkurencyjnej jest pierwszą z sił w analizie 5 sił Portera mających na celu analizę "trudności" rynku. Na bardzo konkurencyjnym rynku, gdzie przedsiębiorstwa prześcigają się w zabieganiu o klienta, marże z reguły są stosunkowo niskie. Warto jednak zauważyć, że rywalizacja może odbywać się nie tylko na poziomie cen. Przedsiębiorstwa mogą również próbować osiągnąć przewagę poprzez:

- **Wyróżnienie swojego produktu spośród innych** - na przykład poprzez jego ulepszenie, zaoferowanie dodatkowych usług towarzyszących lub poprzez intensywną promocję swojej marki.
- **Tworzenie powiązań z klientami** - na przykład poprzez tworzenie programów lojalnościowych, wykorzystywanie przyjaźni i znajomości lub nawet poprzez dywersyfikację pionową, czyli pozyskiwanie udziałów w firmie klienta.
- **Tworzenie lub wykorzystywanie nowych, nietypowych kanałów dystrybucji.**

- **Rywalizację cenową** - oferowanie produktów po niższej cenie poprzez rezygnację z części marży lub obniżanie kosztów produkcji

Czynniki wpływające na poziom rywalizacji konkurencyjnej obejmują:

- **Nieprzewidywalność posunięć i zróżnicowanie konkurentów** – przy szerokim wachlarzu firm działających na danym rynku trudne są do przewidzenia ich zachowania, co w efekcie wprowadza na rynek konkurencji dużą dozę niepewności.
- **Niski wzrost rynku** - rosnący rynek gwarantuje przedsiębiorstwom systematyczny napływ nowych klientów i możliwość wzrostu poprzez wzrost razem z rynkiem. Gdy rynek nie rośnie, przedsiębiorstwa, aby się rozwijać muszą podbierać klientów innym firmom oraz walczyć o utrzymanie tymczasowych. Rywalizacja może nasilać się szczególnie w przypadku, gdy rynek zaczyna się kurczyć, ale koszty wyjścia z niego są wciąż wyższe niż koszty rywalizacji konkurencyjnej.
- **Wysokie bariery wyjścia** - jeżeli wyjście z danego rynku wiąże się z ponoszeniem ogromnych kosztów, firmy gotowe są poświęcić więcej, aby się na tym rynku utrzymać. W skrajnym przypadku, firmie bardziej opłaca się operować wychodząc na zero albo nawet z niewielką stratą niż ponosić koszty wyjścia z rynku. Taki rynek będzie charakteryzował się wysoką konkurencją i bardzo niskimi marżami.
- **Niskie koszty zmiany dostawcy przez klienta** - są to koszty jakie nabywca musi ponieść zmieniając dostawcę na innego. Koszty są niskie na rynku wielu dostawców oferujących produkt o podobnej jakości i wartości i wysokie gdy zmiana dostawcy wiąże się np. z przeszkoleniem pracowników.
- **Strategiczny charakter rynku** - obecność na rynku może być ważna z powodów strategicznych. Na przykład fakt działalności na danym rynku może otwierać drzwi do innego, bardziej interesującego rynku. W takiej sytuacji, firma będzie walczyć o obecność na strategicznym rynku nawet kosztem poniesienia na nim strat, które rekompensuje sobie na rynku docelowym. W takiej sytuacji rynek 'strategiczny' będzie bardzo ciężkim rynkiem - trudno wygrać z kimś, kto działa na granicy opłacalności albo nawet poniżej.
- **Niski poziom zróżnicowania produktów** - jeśli wszystkie firmy oferują produkt, który z punktu widzenia klienta niczym się nie różni, rywalizacja jest z reguły bardziej nasiloną niż w sytuacji istnienia na rynku łatwo rozpoznawalnych marek, do których klienci się przywiązują i które rzadziej zmieniają.
- **Wysokie koszty stałe** - wysokie koszty stałe zmuszają przedsiębiorstwa do utrzymywania wysokiej produkcji i sprzedaży, z której to musi je ono nieustannie pokrywać. Wszystkie przedsiębiorstwa rywalizujące na rynku zmuszone są do intensywnej rywalizacji, aby regularnie upłynniać na rynku dużą ilość produkcji.

Groźba pojawienia się nowych konkurentów (wejść) na dany rynek

Kolejną siłą badaną podczas analizy rynku przy pomocy 5 sił Portera jest groźba nowych wejść na dany rynek. Im łatwiej jest nowym konkurentom wejść na dany rynek, tym z reguły jest ich więcej i tym bardziej między sobą rywalizują.

Oceniając więc to ryzyko, należy zidentyfikować i ocenić bariery wejścia. Im są one wyższe tym mniejsze ryzyko nowych wejść:

- **Koszty kapitałowe związane z wejściem na rynek** – wysokie koszty kapitałowe związane z wejściem na rynek mogą prowadzić do ograniczenia ilości nowych graczy. Koszty wiążące się mogą np. z otwieraniem zakładów produkcyjnych, działalnością badawczo-rozwojową, budowaniem parku maszynowego, zakupem technologii itp.

- **Korzyści skali** - jeżeli na danym rynku firmy uzyskują znaczne korzyści skali, ryzyko nowych wejść jest niskie, gdyż nowe podmioty musiałyby przez długi czas działać w niekorzystnych warunkach, aż do momentu uzyskania skali porównywalnej z obecnymi już na rynku firmami.
- **Know-how** - niektóre branże wymagają specjalistycznej wiedzy, którą firmy obecne na rynku uzyskiwały przez wiele lat. Wypracowanie takiej wiedzy może być dla nowych konkurentów bardzo trudne albo bardzo drogie, co znacząco ogranicza ryzyko ich wejścia na dany rynek. Dodatkowo, niektóre technologie wykorzystywane na danym rynku mogą być chronione patentami, uniemożliwiając konkurentom korzystanie z nich przez wiele lat.
- **Polityka rządowa** – np. ograniczenie wydawanych koncesji lub wysoki koszt koncesji.
- **Zróźnicowanie produktów pośród konkurentów** - Jeżeli obecni konkurenci oferują klientom unikalne produkty pod silnymi markami, bariery wejścia dla nowych podmiotów będą wyższe niż w przypadku sytuacji, gdy wszyscy oferują podobne produkty prawie nierozróżnialne dla ostatecznego odbiorcy.
- **Koszty zmiany dostawcy przez klienta** - im łatwiej klientowi zmieniać dostawcę, tym większa szansa, że na rynku będą pojawiać się nowi konkurenci próbujący odebrać klientów firmom obecnym na rynku.

Siła przetargowa nabywców

Gdy siła przetargowa nabywców jest duża, są oni w stanie wywierać wpływ na poziom cen na rynku.

Siła przetargowa nabywców jest wysoka, gdy:

- **Jest ich niewiele, lub są zorganizowani w grupy dokonujące razem zakupów** - taka sytuacja ma miejsce w przypadku dużych sieci handlowych lub dużych odbiorców. Firmy te często odbierają znaczącą część produkcji danego kontrahenta, mając istotny wpływ na jego istnienie na rynku. W takiej sytuacji firmy te są w stanie dyktować ceny znacząco obniżając marże na sprzedaży. Innym przykładem takiej sytuacji mogą być zrzeczenia mniejszych firm, które dokonują zakupów razem, uzyskując w ten sposób takie efekty jak gdyby byłyby jednym dużym przedsiębiorstwem.
- **Produkty oferowane przez konkurentów nie różnią się między sobą** i klientom jest wszystko jedno od którego kupią towar. W takiej sytuacji klienci mają silną pozycję przetargową mogąc grozić dostawcy, że jeśli nie obniży cen, przeniosą się do konkurencji.
- **Kupcy są w stanie uzyskać dostęp do produktu z innego źródła**, na przykład samemu tworząc firmę dostarczającą dane dobro lub przejmując jednego z dostawców na rynku.

Siła przetargowa odbiorców będzie natomiast mała gdy:

- **Będą oni rozdrobnieni i niezdolni do skoordynowania swoich zakupów.** Każdy z klientów z osobna ma małą siłę przetargową w stosunku do dostawców.
- **Producenci mogą zagrozić integracją do przodu**, czyli mogą pominąć swoich odbiorców i sami dostarczać produkt do ostatecznego odbiorcy.
- **Koszty zmiany dostawcy przez klienta będą duże.**

Siła przetargowa dostawców

Jeśli siła przetargowa dostawców zasobów jest duża, mogą oni narzucać wysokie ceny odbierając tym samym część marży osiąganą na rynku.

Siła przetargowa dostawców jest wysoka, gdy:

- **Ilość dostawców na rynku jest ograniczona** - im mniejsza ilość dostawców, tym większą mają oni siłę przetargową, gdyż tym mniejsza występuje między nimi konkurencja
- **Dostawcy mogą zagrozić pominięciem odbiorców i sprzedażą dobra bezpośrednio na końcowym rynku.** W takiej sytuacji, przedsiębiorstwa na rynku muszą działać na marżach na tyle niskich, aby dostawcom nie opłacało się podejmowanie takiego przedsięwzięcia.
- **Gdy koszty zmiany dostawcy są wysokie** - firma musi mieć ważny powód, aby zdecydować się na poszukiwanie nowego dostawcy.

Odpowiednio - siła dostawców będzie niska, gdy:

- **Dostawcy są rozdrobnieni i jest ich wielu.** W takiej sytuacji muszą oni rywalizować między sobą o klientów i łatwo godzą się na ustępstwa wobec nich.
- **Produkty oferowane przez dostawców są jednolite** i odbiorcy nie mają preferencji w kierunku konkretnego produktu. W takiej sytuacji dostawcy rywalizują atutami poza samym produktem, takimi jak usługi dodatkowe bądź cena.
- **Gdy firmy działające na rynku mogą zagrozić dostawcom przeprowadzeniem integracji wstecznej,** czyli stworzeniem własnej produkcji lub własnego kanału pozyskiwania materiałów. Dostawcy muszą utrzymywać usługi i ceny na takim poziomie, aby kupujący nie widzieli sensu w konkurowaniu z nimi.

Zagrożenie ze strony substytutów

Jeżeli oferowany na danym rynku produkt można zastąpić czymś innym (jak na przykład masło margaryną, lub śmietankę do kawy mlekiem w kartonie) firmy na danym rynku konkurują nie tylko między sobą, ale również z firmami produkującymi substytut. Ceny na rynku danego produktu są ograniczone przez poziom cen ich substytutów. W sytuacji, gdy stosunek ceny do poziomu zaspokojenia danej potrzeby klienta przesunie się na korzyść substytutu, klienci zaczną wybierać substytut.

Pojawienie się na rynku substytutów zależy od:

- **Liczby alternatyw** – dostępne są produkty z innego sektora ale zaspokajające te same potrzeby nabywcy (np. cukier i słodzik – pochodzą z innego sektora ale zaspokajają te same potrzeby wśród osób pijących np. słodką kawę).
- **Efektywności kosztowej alternatyw** – alternatywne rozwiązania mogą okazać się mniej kosztowne, co może doprowadzić do większej elastyczności cenowej /i marżowej/ przedsiębiorstwa.
- **Kosztu zmiany dostawcy** – zmiana dostawcy może wiązać się z wysokim kosztem wprowadzonych zmian /np. zmiana technologii pakowania przy zastąpieniu opakowań szklanych opakowaniami aluminiowymi/.
- **Wrażliwości cenowej klientów** – wykorzystanie substytutów może wpływać na koszt i cenę finalną wyrobu. Należy zwrócić uwagę na reakcje potencjalnych nabywców do których kierowany jest produkt.

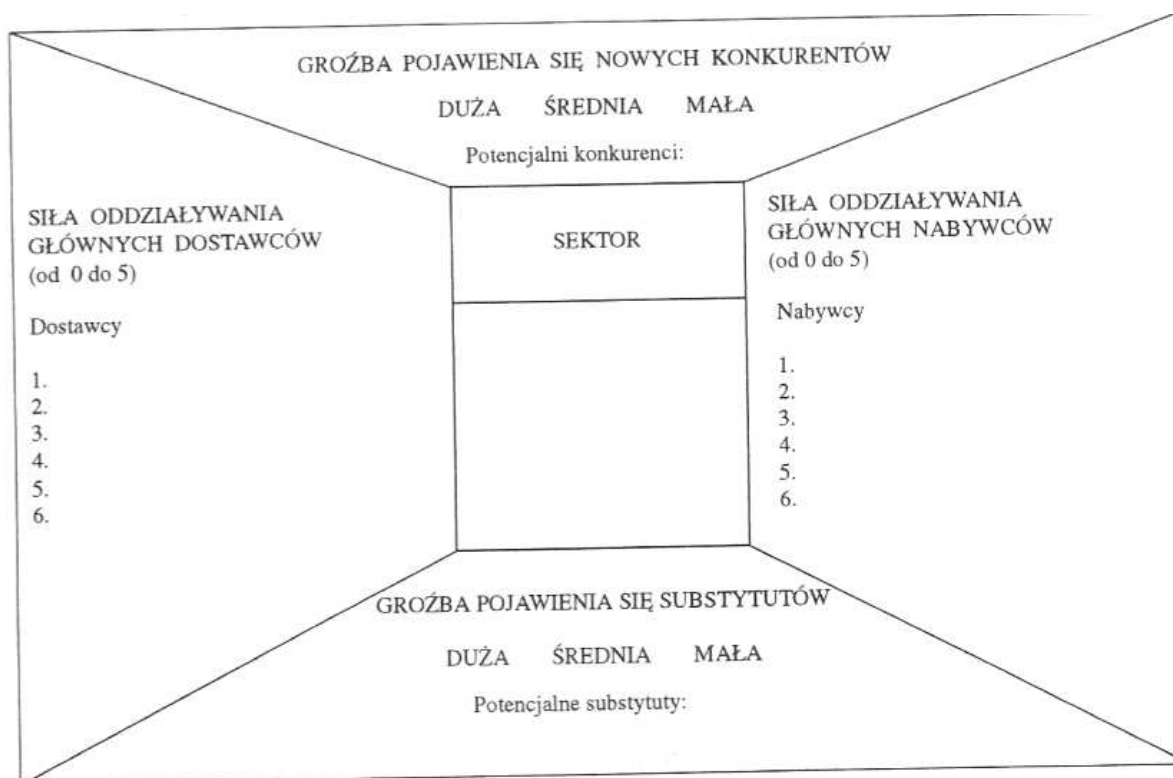
Metoda pięciu sił Portera – zalety:

- Pozwala usystematyzować sposób patrzenia przez kierownictwo na otoczenie konkurencyjne. Każda z sił może być poddana analizie, która pozwala wyciągnąć użyteczne wnioski na temat charakterystyki sektora.
- Jest pomocna w sytuacji, kiedy dwa zespoły kierownicze prowadzą niezależne oceny. Różnice percepcji mogą być poddane dyskusji i doprowadzić do pełnego obiektywizmu analizy.
- Pozwala prowadzić analizy i sektora i rynku.
- Pozwala dokonać oceny intensywności każdej z pięciu sił i skoncentrować uwagę na głównych czynnikach konkurencyjnych danego segmentu.

Część praktyczna

Analiza 5 sił Portera obejmuje kilka etapów:

1. Identyfikacja sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.
Określić, w jakim sektorze działa organizacja przez wskazanie jej odrębności opartej na cechach oferowanych produktów, rynków czy klientów. Następnie wyznaczyć wielkość sektora określając udziały w rynku przez pryzmat ostatnich 3-5 lat. Wypisać 10 przedsiębiorstw mających największe obroty. Zastanowić się na której pozycji będzie analizowane przedsiębiorstwo /np. w formie tabeli lub diagramu kołowego/.
2. Groźba pojawienia się nowych konkurentów na rynku.
Określić jak duże są bariery wejścia do sektora i co składa się na koszt wejścia, jak atrakcyjny jest analizowany sektor, jakie są możliwości zwalczania nowych producentów przez przedsiębiorstwa sektora . Skorzystaj przy tym z wykonywanej na poprzednich ćwiczeniach mapy grup strategicznych.
3. Groźba pojawienia się substytutów.
Jakie substytuty produktu występują i jaką część rynku zaspokajają, jakie mogą pojawić się w przyszłości, jaka jest możliwość podjęcia produkcji substytutów przez uczestników sektora. Zastanów się czy występowanie substytutów zagraża twojej działalności czy daje ci może nowe możliwości /np. substytuty opakowań które są tańsze w wytworzeniu itd./.
4. Siła oddziaływania dostawców.
Podziel dostawców sektora na jednorodne grupy, przyjmując wybrane kryterium np. rodzaj produktów, wielkość dostawy itp. Zastanów się czy wśród dostawców znajdują się tacy, którzy odgrywają dla firmy kluczową rolę i zastąpienie ich innymi dostawcami może być niemożliwe lub bardzo kosztowne. Jeśli tacy dostawcy znajdują się na twojej liście ich siłę oddziaływania oceń jako bardzo wysoką. Do oceny użyj kryterium punktowego np. 0-brak, 5- bardzo wysoka.
5. Siła oddziaływania nabywców.
Podziel nabywców na jednorodne grupy wg wybranego kryterium np. kierunek i sposób sprzedaży, umiejscowienie geograficzne, udział w rynku itp. Siła oddziaływania /analogicznie do punktu poprzedniego/.
6. Podjęte decyzje uzasadnij i zamieść w modelu (rys. 2).
7. Wnioski.



Rys.2. Model konkurencji M.E. Portera. Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE 1999.