



Cele 5 forte ale lui Porter

Identificati ce forte ale industriei reprezinta amenintari sau oportunitati pentru PROFITABILITATEA firmei Dvs

In calitate de manageri a unei companii ar trebui sa fiti interesati in mod sistematic de cunoasterea acelor forte care influenteaza evolutia firmei si mai ales a celor care pot pune in pericol avantajul competitiv si profitabilitatea ei. Pentru aceasta ar trebui sa cunoasteti in permanenta dinamica sectorului de activitate si a pielei in care actionati ca sa puteti sta in joc si ramane competitivi.

Porter considera ca mediul competitional e creat prin interactiunea a 5 Forte diferite care actioneaza asupra afacerii: in centrul analizei se afla rivalitatea intre jucatori, apoi avem de-a face cu barierile de intrare respectiv amenintarea produselor-substitut si, nu in ultimul rand – cu puterea de negociere a furnizorilor si clientilor.

“La ce ma va ajuta un asemenea demers?” – va puteti intreba. Ei bine, va ajuta sa intelegeti pe de-o parte punctele dumneavoastră forte si pozitia curenta in raport cu competitia, iar pe de alta parte va puteti analiza sansele/oportunitatile si puteti creste forta pozitiei viitoare in care doriți sa ajungeti. Puteti sa profitati de o situatie de avantaj competitiv, puteti sa imbunatatiti un punct slab al businessului sau sa evitati anumiti pasi eronati in dezvoltarea companiei dumneavoastră. Aceste trei avantaje pot aduce un aport important in actul de planificare manageriala.

E un instrument simplu, care insa corect folosit, va poate ajuta si sa intelegeti daca lansarea unui produs, serviciu sau a unei noi linii de business au potentialul de a fi profitabile pentru Dvs. sau nu. Mai mult, va poate oferi o imagine clara cu privire la jocurile de putere din sectorul analizat.

Dar haideti sa le luam pe rand si sa vedem despre ce este vorba. Interpretarea celor cinci forte care determina puterea competitionala intr-un mediu de business e urmatoarea :

Forța 1: Rivalitatea intre jucatori



Intensitatea rivalitatii – este cea mai evidenta forta in analiza lui Porter, va va ajuta sa intelegeti felul in care se distribuie intre jucatori valoarea creata intr-un sector de activitate. Probabil cea mai valoroasa contributie a lui Porter in acest model este faptul ca el ne sugereaza ca **analiza competitiei – desi e extrem de importanta – e totusi doar una din mai multe forte care pot determina gradul de atractivitate a unei industrii**. Aceasta forta e localizata in centrul diagramei;

Sunt multi factori care influenteaza intensitatea rivalitatii pe o piata. O piata cu rivalitate mai putin intensa este mai atractiva si creste profitul potential al competitorilor si viceversa. In analiza parcurgeti cel putin urmatoarele aspecte:

- **Definiti piata in termeni de:**
 - Numar de firme
 - Elemente de diferentiere intre firme
 - Trendul pietei
 - Atitudinea intre jucatori: Agresivitate/ostilitate intre competitori
 - Dispersia teritoriala
- **Identificati armele pe care le folosesc competitorii din piata:**
 - Daca firmele concureaza pe pret
 - Daca firmele concureaza pe alte caracteristici ale produsului/serviciului: varietate, stil, brand, campanii publicitare, promotii etc.
- **Examinati specificitatile industriei**, cum ar fi:
 - Multi vanzatori/revanzatori
 - Industrie in stagnare sau declin
 - Exces de capacitate in sector
 - Bariere de iesire mari
 - Firme cu costuri operationale foarte mici
 - Produse omogene

Daca veti parurge toate aceste categorii, veti obtine un nivel de inteleghere rezonabil privind intensitatea rivalitatii intre jucatori.



Forța Nr 2: Amenintarea jucatorilor noi (sau intensitatea barierelor de intrare)

Profitabilitatea unei industrii e amenintata atat de competitia curenta cat si de cea potentiala. Amenintarea jucatorilor potentiali depinde de marimea barierelor de intrare, care sunt definite ca factori care restrictioneaza abilitatea unui jucator nou de a intra si opera intr-o anumita industrie.

Cele mai uzuale forme ale barierelor de intrare, pe langa obstacolele intrinseci, de natura fizica sau legala, pot fi:

- Economii de scala: de exemplu, beneficiile asociate cu achizițiile în cantități foarte mari odată (bulk);
- Costurile de intrare: investitia initiala in tehnologie;
- Canalele de distributie: de exemplu, usurinta de a fi accesate de catre competitori;
- Avantaje de cost care nu sunt asociate cu marimea companiei: de exemplu networking sau expertiza;
- Legislatia sau reglementarile guvernamentale: de ex., introducerea unei noi legi ar putea slabii pozitia competitive a unei companii;
- Diferentierea: de ex., un anume brand care nu poate fi copiat;

Forța Nr 3: Amenintarea produselor-substitut

Amenintarea produselor-substitut pune presiune pe profitabilitatea unei industrii în funcție de felul în care clientii/consumatorii reacționează la raportul preț/performanță al produselor sau serviciilor respectivei industrii care le pot satisface aceleasi nevoi de baza. Amenintarea produselor-substitut e de asemenea afectata de costurile de inlocuire – care pot fi costurile în domenii cum ar fi reconversia profesională, retehnologizarea și reproiectarea care sunt suportate atunci când un client trece la un alt tip de produs sau serviciu.

Alte tipuri de implicații:

- Substituția unui produs cu un altul (email pentru posta);



- Substitutia generica (Video-documentarele pot concura cu companiile turistice);
- Substitutia legata de produse la care consumatorul poate renunta (tigari, alcohol).

Fora Nr. 4: Puterea de negociere a clientilor

Puterea de negociere a clientilor este una din cele 2 forte orizontale care influenteaza felul in care se distribuie valoarea intr-un sector de activitate. Ea inseamna de fapt nivelul de presiune pe care cumparatorii il pot exercita asupra firmelor care vand produsele/serviciile din sector. Puterea clientilor afecteaza jocul competititional si ameninta profitabilitatea firmelor. Cei mai importanți factori determinanti ai puterii de negociere a clientilor sunt marimea si concentrarea acestora.

De obicei:

- Fora e mare atunci cand e un numar mic de clienti puternici in piata (vezi retailerii);
- Fora e mare atunci cand costul de inlocuire a unui furnizor cu altul e mic;
- Este prezenta si acolo unde exista un numar mare de furnizori mici care nu se diferențiaza intre ei;

Efectul:

- Cer preturi mai mici;
- Cer cresterea calitatii produselor/serviciilor;
- Pretind servicii associate mai bune (livrare, garantie, etc);

Fora Nr. 5: Puterea de negociere a furnizorilor

Reprezinta o imagine in oglinda a fortei descrise mai sus. Se refera la presiunea pe care furnizorii dintr-o industrie o pot pune pe producatori/prestatori. O industrie cu furnizori puternici poate face ca jucatorii din sector sa fie neprofitabili. O firma poate sa-si imbunatateasca pozitia strategica gasind furnizori care sa exercite mai putina presiune pe profitabilitatea si performanta sa.

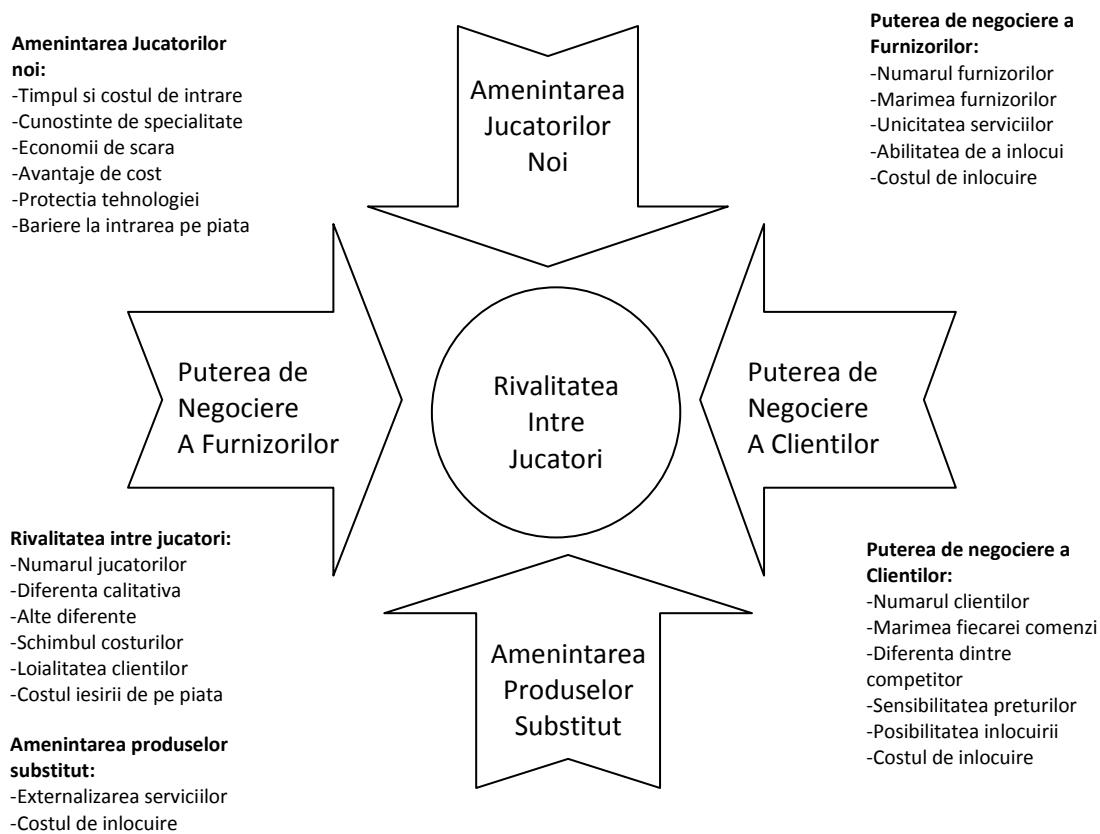
Puterea de negociere a furnizorilor va fi mare atunci cand:



- În piata sunt cativa furnizori și multi clienti (fragmentare);
- Furnizori cu branduri puternice;
- Costul de înlocuire a unui furnizor cu altul e mare;
- Compania NU este un client important pentru furnizor, iar profiturile furnizorului nu depind de aceasta firma;
- Produsele substitut nu sunt o amenintare reală;
- Compania nu e suficient informată despre piata și oferte;
- Furnizorii se pot usor integra pe verticală și pot produce ei însisi produsul/serviciul final;

Posibilitatea furnizorilor de a solicita prețuri diferite pentru aceleasi produse/servicii in functie de valoarea pe care o creaza pentru fiecare client indica o piata cu o putere de negociere ridicata a furnizorilor si scazuta a clientilor..

Dupa cum am vazut, natura competitiei intr-o industrie este puternic afectata de cele 5 forte. Cu cat e mai puternica puterea de negociere a clientilor si furnizorilor, respectiv amenintarea noilor intrati sau a produselor-substitut – cu atat e mai intensa competitia in industrie si mai amenintat potentialul de profit al unei companii. Aceste forte pot fi reprezentate succint ca in diagrama din figura de mai jos:





Punctele tari si limitarile modelului:

Acest instrument de analiza pentru managementul strategic are si puncte bune si rele:

- Ofera un instrument de analiza pentru sector sau industrie si de pozitionare a firmei in cadrul acesteia;
- Pune in lumina punctele tari ale avantajului competitiv pe care il detine firma in raport cu competitia;
- Pune in evidenta amenintarile la adresa profitabilitatii firmei;
- Da o indicatie clara din punct de vedere strategic cu privire la sansele de profitabilitate ale unei noi linii de business, a unui nou produs sau serviciu;

Dar,

- Toate celelalte firme sunt vazute ca si amenintare pentru profitul companiei; in realitate intre jucatorii unei piete exista si comportamente bazate pe cooperare sau complementaritate, nu doar pe competitie;
- Focusandu-se pe industrie la nivel general, poate pierde din vedere situatia anumitor firme care poate fi unica si care le izoleaza de fortele competitive;
- Este o analiza calitativa care nu ne poate furniza o formula simpla a succesului;

Cum puteti folosi acest instrument?

Pentru a putea utiliza acest instrument in intelegerea situatiei dumneavoastra, uitati-vă la fiecare dintre aceste forte pe rand si notati observatiile pe acesta **Foaie de lucru** pe care o puteti downloada de [aici](#).

Analizati factorii relevanti pentru segmentul dumneavoastră de piata si apoi confruntati-i cu factorii aferenti fortele, reprezentati in diagrama de mai sus.

Apoi, marcati factorii cheie pe diagrama si sumarizati marimea si scala fortele dumneavoastre pe aceasta diagrama. O metoda simpla de utilizare este de exemplu, folosirea unui semn „+” atunci cand o forta este in favoarea dumneavoastre si a unui semn „–“ cand forta este in detriment.

Apoi evaluati cu ajutorul acestei analize si ganditi-vă la modul in care este afectata compania dumneavoastre. Luati in considerare ca sunt putine situatii in care analiza se pliazza perfect; totusi uitandu-vă la lucruri in acest mod va ajuta sa va ganditi la ceea ce poate fi schimbat ca sa va cresteti puterea tinand cont de fiecare din cele 5 forte. Si mai mult, daca va gasiti intr-o pozitie structurala deficitara, acest instrument va ajuta sa va ganditi la ceea ce puteti face sa evoluati intr-una mai buna.