

16

Pięć sił Portera

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

16.1. Istota, elementy i zastosowanie metody

Metoda **pięciu sił Portera**, określana w literaturze również jako „analiza pięcioczynnikowa”, czy model „pięciu sił konkurencji” jest jedną z metod analizy strategicznej organizacji, którą wykorzystuje się do wyznaczenia jej celów strategicznych i formułowania jej strategii. Została opracowana przez Michaela E. Portera w 1979 roku¹, a rozwinięta rok później w pracy „*Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”². Nazwa pochodzi od pięciu czynników, które podlegają analizie przy badaniu **sektora**. Punkt wyjścia analizy stanowi wyodrębnienie produktowe i geograficzne sektora.

Sektor to grupa firm wytwarzających wyroby będące substytutami.³ Innymi słowy, to część przemysłu grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku.⁴

Sektor jako zbiorowość przedsiębiorstw nie stanowi tworu formalnego, a zaszeregowanie danej organizacji do konkretnego sektora następuje na podstawie przedmiotu działania. Stwarza to możliwość rozpoznania zarówno konkurentów, jak i dotychczasowych oraz przyszłych warunków funkcjonowania w sektorze.⁵

¹ M.E. Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, March-April 1979, s. 137-145.

² M.E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980. Praca ta została przetłumaczona na język polski. Zob: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

³ M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op. cit., s. 23.

⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 94.

⁵ E. Urbanowska - Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 125.

Nowoczesne podejście do zarządzania wymaga posiadania wiedzy o czynnikach determinujących konkurencję w sektorze. Takiej wiedzy dostarcza właśnie analiza pięcioczynnikowa, która koncentruje się na atrakcyjności sektora.

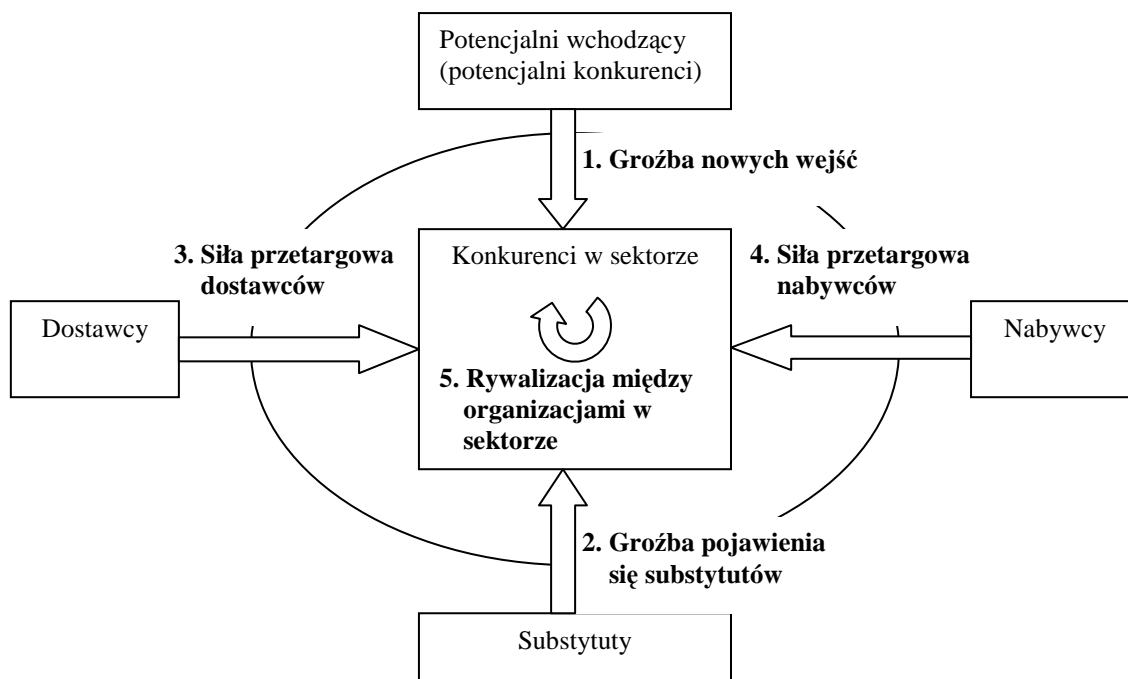
Metoda analizy pięciu sił Portera służy **ocenie atrakcyjności** (potencjalnej rentowności) **sektora** oraz identyfikacji **szans i zagrożeń w sektorze**, umożliwiając tym samym sformułowanie prognozy zachodzących w nim zmian.

Według Portera zdolność organizacji do konkurencji na danym rynku jest wyznaczana przez jej zasoby techniczne i ekonomiczne oraz przez **pięć sił w jej otoczeniu**, z których każda w znaczący sposób wpływa na sektor. Do tych pięciu sił Porter zaliczył:

- groźbę nowych wejść,
- groźbę pojawienia się substytutów,
- siłę przetargową dostawców,
- siłę przetargową nabywców,
- rywalizację między organizacjami w sektorze.

Zależności pomiędzy poszczególnymi siłami przedstawiono na ilustracji 16.1.

Ilustracja 16.1. Siły wpływające na konkurencję w sektorze według metody pięciu sił Portera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op. cit., s.22

Każda z tych pięciu sił reprezentuje wzajemne stosunki między menedżerami danej organizacji, a ludźmi działającymi w innych organizacjach, natomiast rozpatrywane łącznie wyznaczają **strukturę sektora**. Zasadniczy przekaz Portera sprowadza się do tego, że sektory, w których te siły są duże, nie są na tyle atrakcyjne, by w nich działać, ponieważ konkurencja jest na tyle ostra, że niemożliwe staje się osiągnięcie oczekiwanych zysków. Odwrotna sytuacja ma miejsce, gdy siły te są słabe. Sektor wówczas postrzegany jest jako atrakcyjny, zapewniający odpowiednią rentowność.

Sektor nieatrakcyjny, to taki, w którym nasilenie rywalizacji między konkurentami jest wysokie, w którym występują poważne zagrożenia ze strony nowo wchodzących konkurentów i wytwarzanych produktów substytucyjnych oraz w którym dostawcy i nabywcy mają niewielką siłę przetargową, co w konsekwencji wpływa na niską potencjalną rentowność sektora.

Sektor atrakcyjny, to taki, w którym konkurencja jest mniejsza, mniejsze jest także zagrożenie ze strony nowo wchodzących konkurentów i produktów substytucyjnych, a dostawcy i nabywcy mają niewielką siłę przetargową, co wpływa na większą potencjalną rentowność sektora.

16.2. Czynniki pięciu sił Portera

M.E. Porter zaproponował uporządkowaną analizę każdej z pięciu sił poprzez ich zdekomponowanie na szereg zmiennych (czynników) o charakterze ekonomicznym i technicznym. Istotne jest także natężenie danej zmiennej – jej niska lub wysoka wartość powoduje wzmocnienie lub osłabienie określonej siły. W dalszej części rozdziału skoncentrowano się na opisie tych zmiennych i ich natężeniu.

Groźba nowych wejść

Podmioty wchodzące do sektora wnoszą nowe zdolności produkcyjne, często znaczne zasoby i dążą do zdobycia udziału w rynku. Prowadzi to do zaostrzenia konkurencji. Wysokość barier wejścia do sektora ma wpływ na natężenie rywalizacji.

Bariery wejścia do sektora to przeszkody jakie nowo wchodzący muszą pokonać, by móc w nim skutecznie konkurować.⁶ **Wysokie bariery wejścia** są korzystne dla podmiotów już istniejących konkurentów, ponieważ zniechęcają potencjalnych konkurentów do rozpoczęcia ekspansji. Z kolei **niskie bariery wejścia** oznaczają zwiększenie intensywności działań konkurentów, którzy chętniej podejmują próby wejścia do sektora.⁷

W literaturze przedmiotu wymienia się różne czynniki stanowiące bariery wejścia do sektora. M.E. Porter wymienił sześć głównych: ekonomię skali, zróżnicowanie wyrobów, potrzeby kapitałowe, dostęp do kanałów dystrybucji, gorszą sytuację kosztową niezależnie od skali i politykę państwa.⁸ Inni autorzy zawężali wachlarz tych czynników lub rozszerzali dodając nowe. W tabeli 6.1. przedstawiono najczęściej wymieniane bariery wejścia do sektora i ich interpretację. Natężenie decyduje o wzmocnieniu lub osłabieniu zagrożenia nowymi wejściami.

Tabela 6.1. Czynniki wpływające na groźbę nowych wejść, ich interpretacja i natężenie.

Lp.	Czynnik	Interpretacja	Natężenie
1.	Ekonomia skali	Polega na obniżeniu jednostkowego kosztu wyrobu w miarę wzrostu wielkości produkcji w jednostce czasu. Określa minimalny rozmiar produkcji, który gwarantuje koszt jednostkowy poniżej obowiązującej w sektorze ceny rynkowej. Korzyści skali wymuszają na wchodzących przedsiębiorstwach działania na dużą skalę, umożliwiającą uzyskanie określonego poziomu kosztów jednostkowych, co często oznacza konieczność dokonania znacznych inwestycji.	Im mniejszy zakres ekonomii skali, tym większa groźba nowych wejść do sektora.
2.	Zróżnicowanie produktów	Istniejące w sektorze firmy mają wyrobioną markę i wiernych klientów, co pociąga za sobą konieczność ponoszenia przez wchodzących do sektora dużych wydatków na przewycięzenie lojalności nabywców. Im bardziej produkty są do siebie podobne (mniejsza lojalność klientów wobec poszczególnych firm), tym łatwiej wejść do sektora.	Im niższe zróżnicowanie produktów, tym większa groźba nowych wejść do sektora.
3.	Potrzeby kapitałowe	Konieczność zainwestowania znacznych zasobów finansowych w infrastrukturę, technologię, bazę materiałowo-techniczną czy działania marketingowe stwarza znaczną barierę wejścia. Dopiero jej pokonanie pozwala konkurować w sektorze.	Im niższe potrzeby kapitałowe tym większa groźba nowych wejść do sektora.
4.	Koszty zmiany dostawcy	Chodzi o jednorazowe koszty, które musi ponieść kupujący rezygnujący z produktu danego dostawcy na rzecz innego. Mogą one obejmować m.in.: przeszkolenia pracowników, sprawdzenie nowego źródła zakupów, pomocy technicznej czy koszty emocjonalne zerwania stosunków z firmą, z którą się współpracowało.	Im niższe koszty zmiany dostawcy, tym większa groźba nowych wejść do sektora.

⁶ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 55.

⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 242.

⁸ M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op. cit., s. 25.

5.	Dostęp do kanałów dystrybucji	Oznacza kontrolę nad kanałami zaopatrzenia i dystrybucji. Im silniej są one kontrolowane i im bardziej są zajęte przez istniejących konkurentów, tym trudniej wejść do sektora. Wchodzący musi zachęcić dystrybutorów do przyjęcia jego produktów poprzez upusty cenowe, rabaty czy akcje promocyjne albo stworzyć nowe kanały dystrybucji.	Im łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucji, tym większa groźba nowych wejść do sektora.
6.	Dostęp do technologii	Oznacza sprawowanie kontroli nad procesami technologicznymi przez firmy w sektorze. Wszędzie tam gdzie firmom uda się zbudować sieci patentów chroniących ich technologie, produkty i rynek, powstają bariery wejścia. Ponadto wysoki poziom technologiczny wyznacza wielkość nakładów na zakup nowych rozwiązań technologicznych.	Im łatwiejszy dostęp do technologii, tym większa groźba nowych wejść do sektora.
7.	Gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali	Firmy wchodzące do sektora mogą mieć gorszą pozycję kosztową nie związaną z ekonomią skali, co może je zniechęcać do wejścia. Lepsza pozycja kosztowa firm istniejących w sektorze może wynikać z: łatwiejszego dostępu do surowców, korzystniejszej lokalizacji, korzystania z subsydiów państwowych czy wynikać z krzywej uczenia się lub krzywej doświadczeń (firmy nauczyły się działać sprawniej niż potrafi to robić nowo wchodzący podmiot).	Im lepsza sytuacja kosztowa niezależna od skali, tym większa groźba nowych wejść do sektora.
8.	Regulacje wynikające z polityki państwa	Formalne bariery mające postać różnego rodzaju przepisów, norm, atestów, licencji są tworzone w celu ochrony zdrowia i życia obywateli, ochrony gospodarki, środowiska i porządku. Wchodzące podmioty muszą się do nich dostosować. Istotnym ograniczeniem są tu bariery celne, często ustanawiane pod presją przedsiębiorstw danego sektora, aby wzmocnić konkurencyjność ich produktów.	Im łagodniejsze regulacje wynikające z polityki państwa, tym większa groźba nowych wejść do sektora.
9.	Przewidywane działania odwetowe	Przedsiębiorstwo wchodzące do sektora musi się liczyć z reakcją konkurentów, których działania mogą przybrać formę wojny cenowej albo ofensywy marketingowej. Prawdopodobieństwo ich zaistnienia określa się na podstawie m.in.: działań odwetowych jakie podjęto w przeszłości; zasobów konkurentów, które umożliwiają podjęcie im walki; stopy wzrostu sektora - powolny wzrost ogranicza zdolność przyjęcia nowej firmy bez zmniejszenia efektywności finansowej firm istniejących w sektorze i zwiększa prawdopodobieństwo odwetu.	Im bardziej nieprawdopodobna perspektywa działań odwetowych, tym większa groźba nowych wejść do sektora.
10.	Bariery wyjścia	Są to przeszkody utrudniające bądź uniemożliwiające zaprzestanie działalności w sektorze. Zalicza się do nich: specjalizację aktywów, psychologiczny związek z dotychczasową dziedziną działalności, bariery prawne, ukształtowany pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa jako rezultat dotychczasowych działań, obciążenia z tytułu potencjalnej likwidacji działalności.	Im niższe bariery wyjścia, tym większa groźba nowych wejść do sektora.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op. cit., s. 24-34; K. Oblój, *Strategia...*, op. cit., s. 240-246; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op. cit., s. 110-112; I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 54-55.

Przedstawione bariery wejścia do sektora nie wyczerpują wszystkich możliwości. Pozwalają jedynie wskazać bariery kluczowe, które podmioty chcące wejść do sektora powinny uczynić

przedmiotem analiz i rozważań. Największe prawdopodobieństwo pojawienia się nowych podmiotów istnieje w sektorach młodych, znajdujących się w fazie wzrostu i atrakcyjnych.

Groźba pojawienia się substytutów

Dalszy ciąg publikacji

A. Zakrzewska – Bielawska, *Pięć sił Portera*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kulwer, Warszawa 2015, s. 253-267.