

STRATEGI

i vindervirksomheder

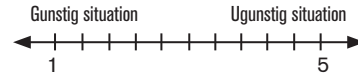
Appendiks 1

Værktøj til Michael Porters "Five Forces-model"

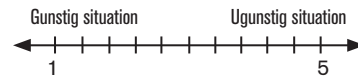
Den anvendte skala anvendes systematisk, således at værdien "1" udtrykker en gunstig situation for virksomhederne i branchen, og værdien "5" udtrykker en ugunstig situation for virksomhederne i branchen. En gunstig situation er kendetegnet ved svage konkurrencekræfter og deraf følgende attraktive muligheder for at tjene penge. Omvendt er en ugunstig situation kendetegnet ved stærke konkurrencekræfter og ringe muligheder for at tjene penge.

1. Konkurrencen blandt eksisterende aktører i branchen

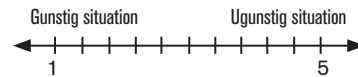
1. Er der mange og/eller størrelsesmæssigt jævnbyrdige konkurrenter (det kan skabe ustabilitet, hvis én af mange eller én af de jævnbyrdige forsøger et "udbrud")?



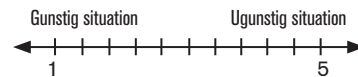
2. Vokser det totale marked langsomt?



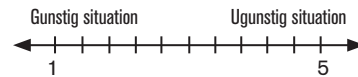
3. Er konkurrenterne belastet af høje faste omkostninger og/eller lageromkostninger?



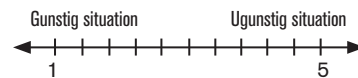
4. Kan man tale om manglende differentiering eller lave skifteomkostninger for kunderne ved at skifte leverandør?



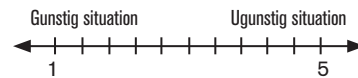
5. Sker kapacitetsudvidelserne i branchen i store "ryk"?



6. Er forskellige strategiske motiver skyld i hård konkurrence?



7. Er der store udgangsbarrierer i branchen?



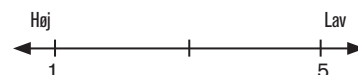
1. Hvilken konkurrence eksisterer blandt eksisterende aktører i branchen?

Samlet vurdering

Er der tale om en kraftig (næsten ubehagelig) konkurrence mellem de etablerede virksomheder i branchen?

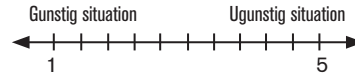
Hvorfor – hvorfor ikke?

Virksomhedens konkurrencestyrke

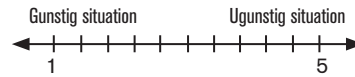


2. Hvilken konkurrence er der fra nye konkurrenter i branchen?

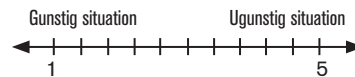
1. Er der udprægede stordriftsfordele i branchen, og/eller er det dyrt at etablere sig?



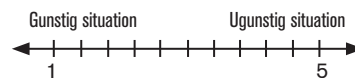
2. Eksisterer der en høj grad af produktdifferentiering i branchen?



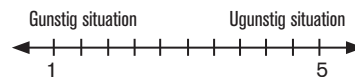
3. Får kunderne store skifteomkostninger ved at benytte en nyetableret leverandør?



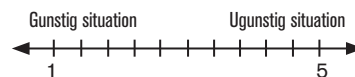
4. Har en "ny" vanskelig adgang til distributionskanaler?



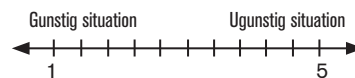
5. Har "en ny" øvrige relative omkostningshandikap?



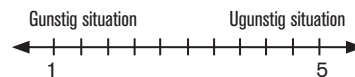
6. Favoriserer regeringen eksisterende aktører?



7. Er der noget – historisk set – som tyder på gengældelsesaktioner over for nye aktører?



8. Anvendes "stay away pricing" (i modsætning til overnormal avance)?



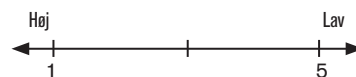
2. Konkurrence fra nye konkurrenter i branchen

Samlet vurdering

Er der trussel om en eller flere mulige nye konkurrenter i branchen?

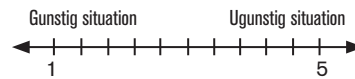
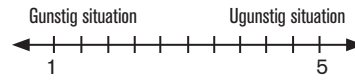
Hvorfor – hvorfor ikke?

Virksomhedens konkurrencestyrke



3. Hvilke trusler er der fra substituerende produkter?

1. Er der producenter i andre brancher, hvis produkter, på længere sigt kan blive nære substitutter (pga. fx den teknologiske udvikling)?
2. Er der produkter, som ved (umiddelbar) tilpasning kan blive substitutter?



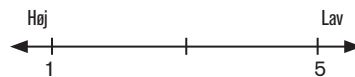
3. Hvilke trusler er der fra substituerende produkter?

Samlet vurdering

Er der en umiddelbar fare fra substituerende produkter?

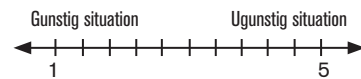
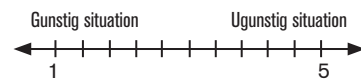
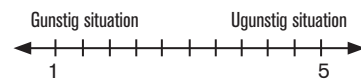
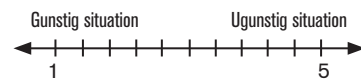
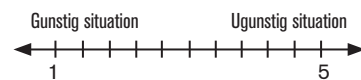
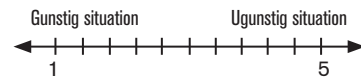
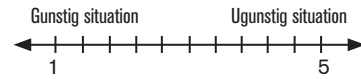
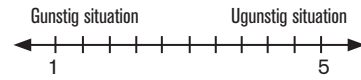
Hvorfor – hvorfor ikke?

Virksomhedens konkurrencestyrke



4. Hvordan er kundernes forhandlingskraft?

1. Er der få købere i branchen til at aftage produktet, og/eller er virksomheden afhængig af få købere?
2. Udgør købet i branchen en stor del af den enkelte kundes samlede køb?
3. Sælges der produkter, hvor der ikke er mulighed for at lave differentiering?
4. Såfremt køber ønsker en ny leverandør, er det da kun forbundet med lave skifteomkostninger?
5. Oplever branchens kunder en lav indtjening i deres brancher, som gør, at de forsøger at presse prisen?
6. Truer køberne med en baglæns integration?
7. Har produktkvaliteten kun ringe betydning for slutproduktet, dvs. vil køber betale for et differentieret produkt?
8. Har køberne fuld viden om pris og avancer i leddene i branchen?

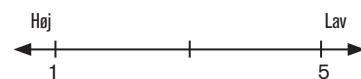


4. Hvordan er kundernes forhandlingskraft?

Samlet vurdering

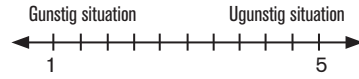
Er virksomheden "i lommen på" en eller flere kunder – eller risikerer den at komme det?
Hvorfor – hvorfor ikke?

Virksomhedens konkurrencestyrke

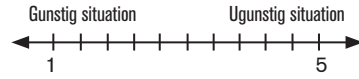


5. Hvordan er leverandørernes forhandlingskraft?

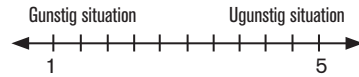
1. Få leverandører dominerer?



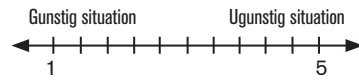
2. Sidder leverandørerne med et produkt uden reelle substitutter?



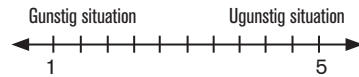
3. Er virksomheden og dens produkt uden betydning for leverandørens fremtidige økonomiske forhold?



4. Er de alternative leverandører differentierede, eller har de skabt skifteomkostninger?



5. Truer leverandøren med forlæns integration?



5. Hvordan er leverandørernes forhandlingskraft?

SAMLET VURDERING

Er virksomheden "i lommen på" en eller flere leverandør – eller risikerer man at komme det?
Hvorfor – hvorfor ikke?

Virksomhedens konkurrencestyrke

