

# Петте сили:

## *Конкуриране за печалби*

В предходната глава разгледахме една от най-широко разпространените погрешни концепции за конкуренцията: идеята, че успехът идва в резултат на това „да бъдеш най-добрият“. Тук ще се спрем на друга широко разпространена погрешна концепция. Повечето хора възприемат конкуренцията като директно състезание между съперници. И на пръв поглед в това определение има доста логика. *Apple* иска да ви продаде своя iPhone. Компанията *Research In Motion* рекламира своя продукт BlackBerry. И тези двама съперници се състезават, за да спечелят вашия бизнес със смартфони. По същия начин *Yamaha* се конкурира със *Steinway*, за да ви продаде пиано. *BMW* и *Audi* се борят да ви продадат автомобил, а *Hyatt* и *Westin* – да ви накарат да наемете стая в техен хотел.

Но това е прекалено ограничен начин на мислене за конкуренцията. Защото нейната истинска цел не е да победите своите съперници. Не е също така и в това да спечелите една продажба. Целта е да се получат печалби. Конкурирането за печалби е доста по-сложен процес. Става дума за борба, която включва множество участници, при това не само съперници, от които бихте могли на измъкнете създаваната в сектора стойност. Вярно е, естествено, че компаниите се конкурират за печалби със своите съперници. Но те участват също така и в борба за печалби със своите клиенти, които биха били винаги доволни да платят по-малко, а да получат повече. Те се конкурират и със своите доставчици, които пък предпочитат при всички случаи да получат

по-добра цена в замяна на по-малка доставка. Те се конкурират също така и с производителите на продукти, които биха могли да заместят собственото им производство. И накрая се конкурират не само със съществуващите, но и с потенциални съперници, защото дори само заплахата от навлизането на нови играчи създава ограничения пред цените, на които предлагат своята продукция на клиентите си.

---

Истинската цел на конкуренцията не е да победите  
своите съперници. Тя е да получите печалби.

---

Тези пет сили – интензивността на противопоставяне между съществуващите конкуренти, силата за водене на преговори на купувачите (клиентите на индустриалните продукти), силата за водене на преговори на доставчиците, заплахата от появата на заместващи продукти и заплахата от навлизане на нови играчи – определят *структурата* на индустрията. Това е важна концепция, която би могла да звучи твърде академично, но всъщност не е такава. (Виж Фигура 2–1). Ако погледнете някаква сграда, каквато и да е тя – къща, църква, склад, – структурата ѝ веднага ви дава доста важна информация за използването ѝ, за това как „работи“ тя, по какъв начин осигурява подслон, обособявайки определено пространство. Структурата се определя от характерни за всяка сграда елементи: основи, стени, покрив. По същия начин получавате представа за дадена индустрия, наблюдавайки нейната структура. Специфичната конфигурация на петте сили на Портър веднага ви подсказват как „работи“ тази индустрия, по какъв начин създава и разпределя своята стойност. Това обяснява рентабилността на индустрията.

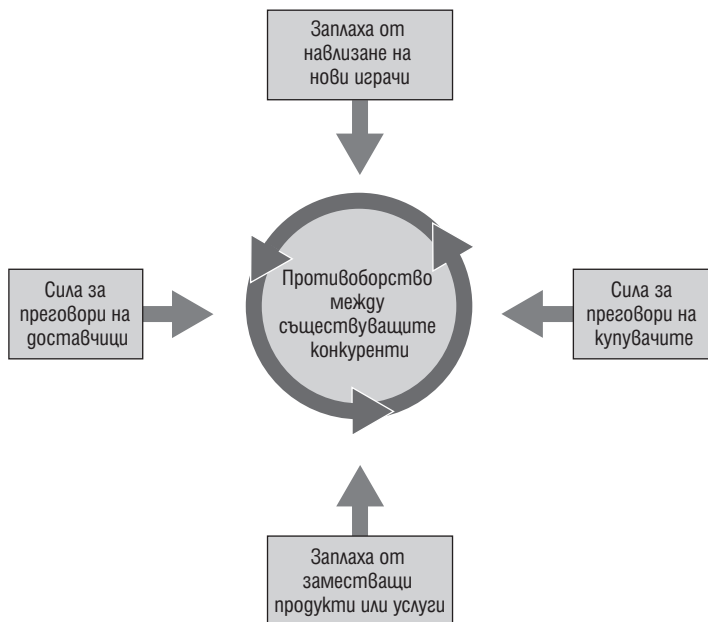
Резултатите от проучванията на Портър относно връзките между структурата на индустрията и рентабилността представляват предизвикателство за няколко доста разпространени погрешни концепции. На практика Портър открива следното:

- Първо, колкото и различни да изглеждат отделните сектори на икономиката, те всички се управляват от същите тези

сили. От рекламата до производството на ципове (и всяка друга икономическа дейност между тях) – всички те са подвластни на петте сили, макар че относителното им влияние и значение може да са различни.

**ФИГУРА 2 – 1**

**Структура на индустрията: Петте сили**



Източник: Майкъл Е. Портьър, „Петте конкурентни сили, които оформят стратегията“, *Harvard Business Review*, January 2008, p. 78–98.

- Второ, индустриалната структура определя рентабилността – печалбите не зависят, както се заблуждават мнозина, от това дали индустрията е с висок, или нисък растеж, с внедрени, или невисоки технологии, регулирана, или не, дали се касае за промишлено производство, или предлагане на услуги. Структурата има доминиращо значение в сравнение с всички тези, често по-интуитивни, категории.
- Трето, индустриалната структура е учудващо устойчива. Независимо от широко разпространеното усещане, че биз-

несът се променя с невероятна скорост, Портър стига до заключението, че индустриалната структура – след като индустрията вече е преминала през периода на своето възникване и преструктуриране – остава доста стабилна във времето. Появяват се нови продукти, после изчезват. Нови технологии идват и си отиват. Нещата се променят през цялото време. Но *структурните* промени – а оттам и изменението в цялостната рентабилност на дадена индустрия – обикновено отнемат доста дълъг период от време.

## Индустриалната структура: Важен властови инструмент

Концепцията за петте сили би трябвало да е стартовата позиция за всяка организация, която се опитва да възприеме или създаде своя стратегия. Не бива да се забравя, че стратегията посочва как една изправена пред конкуренция организация ще постигне по-високи производствени резултати. Концепцията за петте сили поставя базовата линия на *конкуренцията*, с която една компания се сблъсква, и така ѝ създава основа за измерването на *по-високите* производствени резултати. Чрез тази концепция се определят средните цени и разходи в дадена индустрия, а оттам и средната рентабилност в сектора – тази, която всяка компания би искала да надскочи. Преди дадена компания да се опита да даде оценка за собствената си рентабилност (текуща и потенциална), тя би трябвало да се запознае с фундаменталните икономически показатели в своя сектор.

Анализът на петте сили дава отговор на ключовия въпрос: Какво точно се случва във вашата индустрия? От множеството случващи се неща кои оказват влияние върху конкуренцията? Какво заслужава вашето внимание? Преди Портър най-често използваната концепция за определяне на средата в дадена индустрия бе анализът на силните, слабите страни, на възможностите и заплахите – известен накратко като SWOT анализ, от началните букви на думите (на английски език – *бел. прев.*). Насочеността на този анализ е правилна – да обвърже компанията със средата, в която се намира, – но като инструмент е доста слаб. Ако самите

вие сте използвали анализа, сигурно разбирате какво имам предвид. Тъй като в основата му не са поставени солидни икономически принципи, в края на краищата получавате просто някакви случайни списъци с неща в четирите сфери, които до голяма степен зависят от хората, които са в стаята, и онова, което ги вълнува най-много точно тази сутрин.

---

Концепцията за петте сили обяснява средните цени и разходи в дадена индустрия, а оттам и средната рентабилност в нея – тази, която всяка компания би искала да нагскочи.

---

Макар че SWOT анализът продължава да се използва в различни сфери, той доста често се прилага пристрастно, за да потвърди (от практиката си бих казала дори единствено за да потвърди) съществуващите у мениджърите твърди убеждения, независимо дали те се основават на здравата икономическа логика, или на личните управленски цели на мениджърите. (Представете си едно голямо поглъщане, което се поставя в списъка на „възможностите“, тъй като ръководителят някога е работил във въпросната компания и сега е дошло време да ѝ се отплати или може би сделката би донесла на мениджъра твърде висок бонус в края на годината. Пристрастия от този род са твърде често срещани в практиката.)

Индустриалната структура е доказано по-силен и обективен инструмент за вникване в динамиката на конкуренцията. Тя е системна и намалява до голяма степен възможността да се пропусне нещо важно. Освен това се основава (или поне би трябвало да е така) на факти и анализ, а не просто на изброяване една под друга на вероятности. По тази причина при нея трудно бихте стигнали до предъвкване на нещо старо – по-вероятно е тя да ви научи на нови неща. Тя обвързва по такъв начин фундаменталните икономически особености на конкуренцията, че външни сили биха могли да ограничат или да създадат възможности за вашата компания.

## Оценяване на петте сили

Всяка от петте сили има ясна, директна и предвидима връзка с рентабилността на индустрията. А общото правило е следното: колкото по-могъща е силата, толкова по-голям натиск ще оказва върху цените и разходите, или върху двете, поради което съответната индустрия ще става все по-малко привлекателна за опериращите в нея компании. (Едно напомняне: структурата на индустрията винаги се анализира от гледната точка на вече съществуващите в нея компании. Потенциалните нови играчи трябва да преодоляват и бариерите за навлизане, което обяснява защо една индустрия може да се смята за „привлекателна“ за действащите в нея компании и в същото време непривлекателна за нови конкуренти).

След като представя описание на всяка сила, ще посоча и по какъв начин би могло да се оцени нейното влияние. Множеството цитирани от мен примери имат двупосочна цел – те илюстрират силата, от една страна, и в същото време дават представа за това как отделните компании са се съобразявали с най-типичните за техния сектор сили. Хората непрекъснато ми задават въпроса: „По какъв начин компанията използва тази концепция?“ По дефиниция всяка успешна компания е благоприятно позиционирана спрямо силите, които оказват най-голямо влияние в съответната индустрия. Но ще си позволя да подчертая, че най-същественият принос, свързан с подхода на Портър при разясняването на тези процеси, е в стремежа му да ви накара сериозно да се замислите за структурата на вашата индустрия. Започнете оттам. Едва след това може да се фокусирате върху вашата собствена и тази на съперниците ви относителна позиция в рамките на сектора.

### *Купувачи*

Ако имате силни купувачи (или потребители на вашия продукт), те ще използват възможностите си, за да потискат цените надолу. Възможно е също да настояват за повишаването на стойността на вашия продукт или услуга. И в двата случая рентабилността на индустрията ще е по-ниска, тъй като клиентите получават повече стойност за себе си.

## Фундаменталното равенство: Печалба = цена – разходи

Бизнес конкуренцията по своята същност представлява борба за печалби, истинска битка за това кой да получи създаваната в индустрията стойност. Колкото и сложна и многопосочна да е обикновено конкуренцията, математическото изражение на рентабилността е просто. Портър ни напомня трайно да се фокусираме върху основната цел – печалбата – както и върху нейните два компонента, цена и разходи:

Пределна печалба на единица продукция = цена – разходи.

Разходите включват всички вложени в конкуренцията ресурси, включително капиталовите разходи. Това са ресурсите, използвани от индустрията за създаването на стойност. Цените отразяват оценката на клиентите за предлаганата от индустрията продукция или какво точно са готови да заплатят, претегляйки своите алтернативи.

Обърнете внимание, че ако една индустрия не създава голяма стойност за своите клиенти, цените едва-едва биха покрили разходите. Ако индустрията създава голяма стойност, тогава структурата има съществено значение в оценката кой точно ще се възползва от нея. Възможно е и често се случва индустрията да създава голяма стойност за своите клиенти или доставчици, но отделните компании да получават твърде малко в замяна на своите усилия.

Относителното влияние на петте сили в рамките на една индустрия, както и специфичното им разположение предопределят потенциала за печалби в тази индустрия, тъй като те влияят директно върху цените и разходите. Ето как действа всяка от силите:

СИЛАТА	ВЛИЯНИЕ	ЗАЩО
При заплахата от навлизане ↑	Рентабилност ↓	защото (Цени ↓ Разходи ↑)
При сила на доставчици ↑	Рентабилност ↓	защото (Разходи ↑)
При сила на купувачи ↑	Рентабилност ↓	защото (Цени ↓ Разходи ↑)
При заместителен продукт ↑	Рентабилност ↓	защото (Цени ↓ Разходи ↑)
При съперничество ↑	Рентабилност ↓	защото (Цени ↓ Разходи ↑)