

Professor Porter ja tema viis konkurentsijõudu

MICHAEL PORTER



Aasta 1979. Keegi tundmatu noor majandusteadlane **Michael Porter** avaldab HBR-s oma esimese artikli, ja algatab sellega tõelise revolutsiooni strateegiavaldkonnas. Tema viie konkurentsijõu teooria on mõjutanud tugevalt nii teadustöid kui kogu ärimaailma.

Aasta 2008. Üle maailma tuntud juhtimisguru, professor Michael Porter avaldab oma armsate kolleegide **Jan Rivkini** ja **Joan Magretta** taganttorkimisel selle klassikalise teooria uuesti, seekord ajakohastatud viisil. Lisaks vaeleusaamad ja praktilised nõuanded.

Harvard Business Review

Ajakirja Harvard Business Review 2008. aasta jaanuarinumbrist tõlkinud Marian Raamat ja Janika Noormets (artikli originaalpealkiri „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“, Michael Porter). Autoriõigused 2008. Kõik õigused kaitstud: New York Times Syndication sales Corp. Materjalide kopeerimine ja levitamine keelatud.

Strateegi tööks on konkurentsi mõistmine ja sellega toimetulemine. Kuid juhid määratlevad konkurentsi sageli liiga kitsalt – nad arvavad, et konkurents on miski, mis leiab aset ainult praeguste olemasolevate konkurentide vahel. Tegelikult ulatub konkurents hetkel tegutsevatest rivaalidest palju kaugemale ja hõlmab veel nelja konkurentsijõudu: kliendid, pakkujad, potentsiaalsed turule sisenejad ja asendustooted. Just need viis vaala määravadki konkurentsitugevuse.

Nii erinevad kui tegevusvaldkonnad pealtnäha ka ei tundu, on kõige aluseks olevad kasumlikkuse põhijõud alati ühesugused. Näiteks tundub, et globaalsel autotööstusel pole ülemaailmse kunstiteoste turu või rangelt reguleeritud tervishoiuvaldkonnaga midagi ühist. Kuid selleks, et mõista konkurentsiolukorda ja kasumlikkust kõigil kolmel juhul, tuleb analüüsida valdkonna aluseks olevat struktuuri just selle viie jõu osas (vt joonist “Viis määravat konkurentsijõudu” lk 32).

Konkurents ja kasumlikkus sõltuvad *tegevusvaldkonna struktuurist*, mitte sellest, kas toodetakse toodet või pakutakse teenust; kas see valdkond on alles tekkinud või juba pikka aega olemas; kas su tegevusharu on kõrgtehnoloogiline või mitte; kas see on rangelt reguleeritud või reguleerimata.

Lühemas perspektiivis mõjutab valdkonna kasumlikkust tohutu hulk tegureid, sh ilm ja äritükk. Valdkonna kasumlikkuse keskpikas ja pikas perspektiivis määrab aga selle struktuur, mis avaldubki konkurentsijõududes. Siin on näide.

Konkurentsijõudude ja nende põhjuste mõistmine paljastab tegevusvaldkonna praeguse kasumlikkuse juured ning annab selge raamistiku konkurentsi (ja kasumlikkuse) ennustamiseks ning mõjutamiseks aja jooksul. Valdkonna struktuuri mõistmine on ka väga oluline tõhusa strateegilise positsioneerimise seisukohalt. Nagu näeme, on konkurentsijõudude vastane kaitse ja nende muutmine ettevõtte jaoks soodsaks strateegia seisukohalt ülioluline.

Konkurentsi kujundavad jõud

Need viis jõudu avalduvad valdkonniti erinevalt. Lennukiehituse turul on esitootjate **Airbusi** ja **Boeingi** vahel tugev konkurents. Tohutuid õhusõidukitellimusi täitvate lennufirmade võim hinda määrata on väga suur, samas kui uute tegijate turuletuleku oht, asendustoodete oht ja pakkujate jõud on mõõdukamad. Filmitööstuses on oluline aga meelelahutuse asendusvormide levik ning filme tarnivate filmitootjate ja -turustajate võim.

Tugevam(ad) nendest viiest konkurentsijõust määravadki valdkonna kasumlikkuse ja on seega strateegia loomise seisukohalt kõige olulisemad. Kuid alati pole ilmne, mis see kõige silmapaistvam jõud on. Ehkki näiteks tarbekaupade sektoris käib väga tugev rivaalitsemine, ei pruugi see olla kasumlikkust piirav tegur. Madalad tulud fotofilmitööstuses on tingitud näiteks paremate asendustoodete olemasolust, nagu juhtivad fotofilmitootjad **Kodak** ja **Fuji** digifotograafia alguspäevil kogesid. Sellises olukorras on ülesanne number üks asendustoodetega arvestamine ja toimetulek nendega.

Uurime nüüd neid konkurentsijõude lähemalt, nii tegutsevate kui uute firmade vaatenurgast.

UUTE OSALEJATE TURULETULEKU OHT. Uued tegutsejad soovivad haarata turuosa – see avaldab survet hindadele, kuludele ning konkureerimiseks vajalike investeeringute määrale. Eriti tugevalt võimendavad nad konkurentsi ja rahavoogusid siis, kui nad tulevad teistelt turgudelt, nt **Pepsi**, kes asus pudelivett tootma; **Microsoft**, kes hakkas pakkuma internetibrausereid, ning **Apple**, kes sisenes muusika turustamise valdkonda.

Nii seab uute osalejate turuletuleku oht kasumipotentsiaalile piiranguid. Kui oht on suur, peavad olemasolevad ettevõtted hindu all hoidma või suurendama uute konkurentide eemalepeletamiseks investeeringuid. Näiteks kohvi jaemüügis tähendavad suhteliselt madalad turutõkked seda, et **Starbucks** peab kõvasti investeerima oma poodide ja menüüde moderniseerimisse.

Kasumlikkust piirab just uute tegutsejate turuletuleku oht, mitte see, kas turule sisenemine tegelikult toimub.

Sisenemisbarjäärid ehk turutõkked on olemasolevate ettevõtete eelised uustulnukate ees. Need tulenevad seitsmest allikast:

1. *Mastaabisääst*, mis tekib siis, kui suurt mahtu tootvatel firmadel on ühiku kohta madalamad kulud kui teistel. Nad saavad püsikulud suurema hulga ühikute peale ära jaotada ning tõhusamat tehnoloogiat ära kasutada. Pakkujatepoolne mastaabisääst takistab turulepääsu, sundides sisenejat tulema turule väga suures mastaabis, mis eeldab kandakinnitanud konkurentide väljatõrjumist, või siis aktsepteerima oma ebasoodsamat olukorda kulude osas.

Mastaabisääst toimib valdkonniti erinevalt. Mikroprotsessorite valdkonnas toetab mastaabisääst selliseid tegutsejaid nagu **Intel** teadusuuringute, kiipide valmistamise ja tarbijaturunduse osas. Aga muruhooldusettevõtete puhul seisneb olulisem mastaabisääst tarneahelas ja meediareklaamis. Pisipakkide kohaletoimetamise valdkonnas tuleneb mastaabisääst üleriigilistest logistikasüsteemidest ja infotehnoloogiast.

2. *Nõudlusepoolne mastaabieelis* (nimetatakse ka võrguefektiks) tekib valdkondades, kus ostja soov toote eest maksta kasvab, kui teiste selle ettevõtte tooteid hindavate ostjate arv suureneb. Kliendid kipuvad olulise toote puhul suuremaid ettevõtteid rohkem usaldama: meenutagem kas või vana reklaamiütlust, et keegi ei saa kinga sellepärast, et ta IBM-ist tooteid ostis (tollal, kui see oli juhtiv arvutitootja). Ostjatele meeldib olla teiste ostjatega justkui ühes võrgustikus. Näiteks internetioksjonites osalejatele meeldib **eBay**, kuna see pakub kõige rohkem potentsiaalseid tehingupartnereid. Mastaabieelised nõudluse poolel takistavad turulepääsu, vähendades kliendi soovi osta uustulnukalt ja lüües alla hinna, mida uustulnuk saab seada seni, kuni tal tekib suur kliendibaas.

3. *Pakkuja vahetamise kulud* – need on fikseeritud kulud, mida ostjad peavad kandma, kui nad vahetavad pakkujat. Niisugused kulud tekivad seetõttu, et ostja, kes vahetab müüjat, peab õpetama oma töötajaid toodet kasutama või muutma oma protsesse ja teabesüsteeme. Mida suuremad on vahetamiskulud, seda raskem on uustulnukal kliente leida. Üks näide tootest, mille vahetamiskulud on väga kõrged, on ettevõtte ressursside planeerimise (*enterprise resource planning*) tarkvara. See tähendab tohutuid ümberõppevajaduse, sisestatud andmete töötluse, siseprotsesside kohandamise jms seotud kulutusi.

4. *Kapitalinõudlus*. Uusi tegijaid hoiab eemal ka vajadus investeerida konkureerimiseks suuri rahalisi ressursse. Kapitali pole vaja mitte ainult püsirajatiste jaoks, vaid ka tarbijakrediidi tarbeks, varude soetamiseks ja uute projektide käivitamiskulude finantseerimiseks. Tõke on eriti suur, kui kapitali on tarvis selliste kulude katmiseks, mida ei saa tagasi, nt eelreklaam või uurimis- ja arendustegevus. Samas sellistes valdkondades nagu maksundusega seotud teenused või kohalik transporditeenus on kapitalinõudlus minimaalne ning potentsiaalseid turule sisenejaid hulgaliselt.

Kapitalinõudluse piiravat mõju ei tasu siiski üle hinnata. Kui valdkonnas on tasuvus piisavalt suur ja see jääbki eelduste kohaselt nõnda ning kui kapitaliturud on tõhusad, on investorid nõus varustama uusi tulijaid vajalike vahenditega.

5. *Olemaolevate ettevõtete eelised*. Tegutsevatel ettevõtetel on kulu- või kvaliteedieeliseid, mis pole potentsiaalsetele rivaalidele kättesaadavad. Need eelised on näiteks olemaolev tehnoloogia, hea ligipääs parimatele tooraineallikatele, kõige soodsamate geograafiliste asukohtade hõivamine, väljakujunenud tootemargiidentiteet või suured kogemused. Turule sisenejad peavad ilma selliste eelisteta hakkama saama. Sellised odavad, aga kasvava kasumiga poed nagu **Target** ja **Wal-Mart** on näiteks rajanud oma kauplused hajali paljudesse kohtadesse, mitte piirkonna keskustesse, kus paljud kaubamajad on juba kanda kinnitanud.

6. *Ebavõrdne juurdepääs turustuskanalitele*. Uus toode peab leidma koha supermarketi riiulil ja lükkama olemasoleva toote kuidagi kõrvale (nt hinnavahe, reklaami, aktiivse müügi abil). Mõnikord on juurdepääs turustamisele nii suureks tõkkeks, et uued tulijad peavadki ilma turustuskanaliteta toime tulema või looma enda omad. Seepärast väldivadki kasvava kasumiga odavad lennuliinid turustamist reisiagentide kaudu (kes kipuvad eelistama vanemaid ja kallimaid lennufirmasid) ning kutsuvad reisijaid üles broneerima reise internetis.

7. *Valitsuse piirav poliitika* võib uute osalejate turulepääsu otseselt takistada või soodustada, samuti võimendada (või eemaldada) teisi turutõkkeid. Valitsus piirab või välistab otseselt pääsu turule näiteks litsentsinõuete või välisinvesteeringutele seatavate piirangute kaudu. Selged näited on alkoholi jaemüük, taksoteenused ja lennufirmad. Valitsus kasutab ka selliseid vahendeid nagu patenteerimisreeglid, mis kaitsevad omaniku tehnoloogiat imitatsioonide eest, või keskkonna- ja ohutusalsed määrused, mis teevad äri alustamise raskemaks. Muidugi võib valitsus teha turulepääsu ka lihtsamaks, nt subsiidiumide abil või teadusuuringute rahastamise ja nende tulemuste avaldamise kaudu kõigile ettevõtetele.

Tõkked tõketeks – hea strateeg peab teadma, kui loominguliselt võivad uustulnukad näilistest tõketest mööda pääseda.

Eeldatav kättemaks. Uustulnukate otsust mõjutab ka see, kuidas tegutsevad ettevõtted nende arvates nende sisemisele reageerivad. Kui reaktsioon on väga jõuline ja pikk, võib turul osalemise kasumipotentsiaal olla väiksem kui kapitalikulud.

Uustulnukad kardavad eeldatavat kättemaksu juhul, kui:

- tegutsevad ettevõtted on varem uutele turule sisenejatele jõuliselt reageerinud;
- tegutsevatel ettevõtetel on nende vastu võitlemiseks suuri ressursse, sh raha ja kasutamata laenujõudu, tootmisvõimsust või võim turustuskanalite ja klientide üle;
- tegutsevad ettevõtted alandavad oletatavasti hinda, kuna nad tahavad turuosa iga hinna eest säilitada.
- valdkonna kasv on aeglane, mistõttu uustulnukad saavad mahtu suurendada üksnes juba tegutsevate ettevõtete arvelt.

Turutõkete ja eeldatava kättemaksu analüüs on ilmselgelt ülioluline igale ettevõttele, kes plaanib siseneda turule. Nad peavad leidma viisid, kuidas turutõkkeid ületada, ilma et nende kasumlikkus olematuks muudetaks.

PAKKUJATE VÕIM. Mõjuvõimsad pakkujad haaravad endale rohkem väärtust, küsides kõrgemat hinda, piirates kvaliteeti või teenuseid või kandes oma kulud üle teiste tegutsejate õlgadele. Mõjuvõimsad pakkujad (sh tööjõu vahendusfirmad) võivad kasumlikkuse välja pigistada ka valdkonnast, mis ei suuda kulude kasvu oma hindadega katta. Näiteks Microsoft panustas arvutitootjate kasumlikkuse õhnestamisse nii, et tõstis operatsioonisüsteemide hindu. Arvutitootjad, kes konkureerivad intensiivselt klientide pärast, kelle jaoks on müüjate vahetamine lihtne, ei saa kuigi vabalt oma hindu sellele vastavalt tõsta.

Pakkujal on suur mõjuvõim juhul, kui:

- ta on turul valdav, nt Microsoft on peaaegu et monopoliseeritud operatsioonisüsteemide vallas (teised arvutitootjad on killustatud);
- tema tulud ei sõltu oluliselt ainult ühest valdkonnast – pakkuja, kes teenindab paljusid valdkondi, võtab ju igaühest ilma pikema jututa maksimaalset tulu. Kui aga pakkuja tulust moodustab valdava osa ainult üks konkreetne valdkond, siis püüab ta oma huve mõistlike hindade kaudu kaitsta ning peab panustama arendustegevusse ning lobitöösse.
- teised turul tegutsejad peavad kandma suuri vahetamiskulusid.
- nad pakuvad eripäraseid tooteid, nt farmaatsiaettevõtetel, kes pakuvad erilise otstarbega patentravimeid, on haiglate, tervishoiuorganisatsioonide ja teiste ravimistojate üle rohkem võimu kui ravimifirmadel, kes pakuvad kõigile mõeldud argitooteid.
- pakutavale tootele või teenusele puudub asendus, nt pilootidel on üsna suur võim lennufirmade üle osaliselt seetõttu, et hea väljaõppe saanud piloodile ei ole sobivat alternatiivi.

OSTJATE VÕIM. Mõjuvõimsad ostjad haaravad endale rohkem väärtust nii, et nad suruvad hinnad alla, nõuavad paremat kvaliteeti või teenindust (ajades sellega kulud suureks) ning ässitavad ettevõtjaid üksteise vastu üles, mis kõik toimub valdkonna kasumlikkuse arvelt. Ostjad on mõjuvõimsad, kui neil on läbirääkimistel suurem mõjuvõim kui ettevõtjatel (eriti kui nad on hinnatundlikud). Ostjad kasutavad oma võimu peamiselt selleks, et avaldada survet hindade alandamiseks.

Klientidel on läbirääkimistel mõjuvõim juhul, kui:

- ostjaid on vähe või igaüks neist ostab ühe müüja kohta suures koguses; suurtes kogustes ostjad on eriti mõjukad kõrgete püsikuludega valdkondades, nagu telekommunikatsiooniseadmed ja pakendamata kemikaalid;
- tooted on standardiseeritud või ei eristu teistest – kui ostjad usuvad, et leiavad iga kell samaväärse toote, kipuvad nad müüjaid üksteise vastu üles ässitama;
- neil on müüjaid vahetades väikesed vahetamiskulud;

- müüjad on liiga kasumlikud – siis võivad ostjad hakata ise vajaminevat toodet valmistama, nt karastusjookide- ja õlletootjad on pikka aega hoidnud pakenditootjaid oma võimu kontrolli all, ähvardades ise pakendeid valmistada.

Ostjategrupp on hinnatundlik juhul, kui:

- toode, mida ta ostab, moodustab suure osa tema firma hinnastruktuurist või hanke-eelarvest; sel juhul vaatavad ostjad hoolega ringi ja kauplevad kõvasti;
- ta teenib väikest tulu, tal on vähe raha või tunneb ta muud survet oma ostukulusid piirata. Väga kasumlikud või rikkad kliendid on samas üldiselt vähem hinnatundlikud (muidugi siis, kui toode ei moodusta suurt osa nende kuludest);
- kui kvaliteet pole neile tähtis; kui kvaliteet on tähtis, siis ei ole ostjad nii tundlikud hinna suhtes. Näiteks suuremad filmitootjad, kes rendivad või ostavad vaid väga usaldusväärseid ja kvaliteetseid filmikaameraid, ei hooli suurt hinnast;
- toode ei mõjuta oluliselt muid ostja kulusid. Siin keskenduvad ostjad hinnale. Samas kui toode või teenus tasub ennast mitmekordselt ära, parandades suutlikkust või vähendades nt tööjõu- ja materjalikulusid, huvitab kvaliteet ostjaid tavaliselt rohkem kui hind. Nt naftapuuraudude maa-aluse olukorra mõõtmise võib ostjate raha säästa või neile isegi raha juurde teenida.

Vahetarbijaid ehk neid, kes ostavad toodet, aga pole selle lõppkasutajad (nt monteerijad või turustuskanalid), saab analüüsida samamoodi nagu teisi ostjaid, võttes arvesse ühe olulise lisaaspekti. Vahetarbijatel on nimelt suur võim hindu määrata, kui nad mõjutavad klientide ostuotsuseid suunaga ülevalt alla. Tarbijaelektronika ja ehete jaemüüjad ning põllumajandusmasinate turustajad on ühed näited turustuskanalitest, mis mõjutavad oluliselt lõppklienti.

Tootjad püüavad sageli vahekanali võimu vähendada, sõlmides kokkuleppeid konkreetsete turustajate ning jaemüüjatega või turustades ise otse lõppkasutajatele. Näiteks tarvikute tootjad püüavad kehtestada oma mõjujõudu monteerijate üle, kui nad panevad turustusahelas allpool asuvad kliendid eelistama oma toodangut.

ASENDUSTOODETE OHT. Nagu nimetuski ütleb, on asendustootel mingil teisel viisil sama või sarnane funktsioon nagu algsel tootel. Videokonverentsid on näiteks saalikonverentside asendus (reisidega seotud). Plastik asendab alumiiniumi. E-kiri asendab kullerposti. Näide: muruhooldustoodete ja -teenusteäri on ohustatud, kui ühepereelamute asemel tekib üha enam juurde linnasiseseid korruselamuid.

Asendustooted on alati olemas, kuid need jäävad hõlpsasti kahe silma vahele, sest tunduvad põhitootest väga erinevad. Isadepäeva kingituse otsija jaoks on sada võimalust: lipsud, särgid ja elektriseadmed. Aga asenduseks võib olla ka isevalmistatud toode või üldse ilma tooteta toimetulek.

Kui asendustoodete oht on kõrge, siis kasumlikkus kannatab. Asendustooted või -teenused piiravad valdkonna kasumipotentsiaali, seades hindadele ülempiiri. Lahendus on selles, et sul tuleb ennast muuta asendustoodetest sõltumatuks kas oma toodete tõhususe ja turunduse kaudu või muul viisil – muidu saab kasumlikkus ja sageli ka kasvupotentsiaal kannatada.

Asendustoote oht on kõrge juhul, kui:

- see on hinna poolest atraktiivsem kui algne toode; mida suurem on asendustoote suhteline väärtus, seda piiratum on valdkonna kasumipotentsiaal. Näiteks sattusid traditsioonilised rahvusvaheliste telefoniteenuste pakkujad palju kehvemasse seisu, kui loodi odavad internetipõhised telefoniteenused **Vonage** ja **Skype**. Ka videolaenutused on hädas nüüd, kui on tekkinud kaabli- ja satelliidipõhised videotellimisteenused ning interneti videosaidid nagu **YouTube**.

- ostja jaoks on asendustootele ülemineku kulud madalad, nt patentravimimargi vahetamine argitoote vastu ei ole tavaliselt eriti kulukas, mistõttu ongi üleminek argitoodetele (ja hindade langus) nii ulatuslik ja kiire.

Strateegid peavad eriti suure hoolega tähele panema teistes valdkondades toimuvaid muutusi, mis võivad teha nende tootest vägagi atraktiivse asenduse. Näiteks: kui plastmaterjale täiustati, sai paljudes autoosades nendega terast asendada.

KONKURENTS OLEMASOLEVATE RIVAALIDE HULGAS. Sellisel konkuretsil on mitmeid vorme, sh hinnaalandused, uute toodete tutvustused, reklaamikampaaniad ja teenuste parandamine. Suur konkurents piirab valdkonna kasumlikkust. Mil määral konkurents ettevõtte kasumipotentsiaali langetab, oleneb esiteks sellest, kui *tugevalt* ettevõtted konkureerivad, ja teiseks nende *konkureerimisalusest*.

Konkurents on kõige intensiivsem juhul, kui:

- konkurente on arvukalt või nad on suuruse ja mõjujõu poolest peaaegu võrdsed; nii on konkurentidel raske teiste aladele tungimist vältida;
- valdkonna kasv on aeglane – see põhjustab võitlust turuosa pärast;
- turult väljumise tõkked on kõrged; need tõkked kerkivad esile selliste asjade tõttu nagu väga spetsiifiline vara või juhtkonna pühendumine teatud tüüpi äri. Need tõkked hoiavad ettevõtted turul, kuigi nad võivad teenida madalat või negatiivset tulu.
- konkurendid on ärile väga pühendunud ning nad püüavad saavutada juhtivat positsiooni, eriti kui neil on eesmärgid, mis ulatuvad kaugemale kui ainult majanduslikud. Näiteks riiklikus omanduses olevatel konkurentidel võivad olla eesmärgid, mille hulka kuuluvad tööhõive ja prestii.
- firmad ei oska üksteise signaale hästi lugeda, sest nad ei ole kuigi lähedased, neil on erinev lähenemine konkurentsile või erinevad eesmärgid.

Teine oluline aspekt on konkurentsialus ehk milles täpsemalt omavahel konkureeritakse. See mõjutab oluliselt kasumlikkust.

Eriti hävitav on kasumlikkusele *hinnakonkurents*. Konkurentidel on tavaliselt kerge hinnakärpeid näha ja samaga vastata, algtades nii surnud kättemaksuringi. Püsiv hinnakonkurents hajutab klientide tähelepanu – nad ei keskendu enam nii palju toote omadustele ja teenindusele.

Hinnakonkurents esineb suurema tõenäosusega siis, kui:

- konkurentide tooted ja teenused on peaaegu identsed ning ostjate jaoks pole vahetamiskulusid suured. Uute klientide võitmiseks kärbitakse hindu, hea näide on lennufirmade aastatepikkused hinnasõjad;
- püsikulud on kõrged ja marginaalkulud on madalad. See tekitab tohutu surve konkurentidele kärpida hindu alla nende keskmiste kulude, isegi marginaalkulude lähedale, et võita täiendavalt kliente, panustades samal ajal mingil määral ka püsikulude katmisse. Selle probleemiga on silmitsi näiteks need ettevõtted, kes tegelevad paberi ja alumiiniumi tootmisega, eriti kui nõudlus ei kasva. Sama kehtib tarneettevõtete kohta, kellel on püsivad liinivõrgustikud, mida peab teenindama vaatamata mahule;
- tõhususe saavutamiseks tuleb tegevusmahtu suurte sammudena laiendada; vajadus suure mahulaiendamise järele paiskab segi pakkumise-nõudluse tasakaalu ning viib sageli pikkade ja korduvate hinnakärpimise perioodideni;
- toode on kergesti riknev – see tekitab kiusatuse kärpida hinda ning müüa toodet seni, kuni tal veel väärtust on. Niisamuti nagu tomatid on mädanemise tõttu

kergesti riknevad, on ka arvutimudelid kergesti riknevad, sest nad vananevad väga kiiresti. Ka hotellimajutus võib olla kergesti riknev selles mõttes, et kasutamata tegevusmahtu ei saa kunagi taastada.

Konkurents teistel alustel kui hind (nt toote omaduste, tugiteenuste, kättetoimetamisaja, tootemargi imago) õhnestab kasumlikkust väiksema tõenäosusega, sest see teeb toote-teenuse kliendile väärtuslikumaks ning võimaldab küsida kõrgemat hinda.

Niisama tähtis kui konkurentsialused ise on see, kas konkurendid võistlevad ühtedel ja samadel alustel. Kui konkurendid võistlevad täpselt ühtedel ja samadel alustel (nt hinnas), siis kasu ei saa keegi. Sellisel juhul on ühe firma võit teise kaotus, mis viib üldise valdkonna kasumlikkuse alla. Hinnakonkurentsil on küll suurem risk nullsummaks muutuda kui hinnavälisel konkurentsil, kuid seda ei pruugi juhtuda, kui ettevõtted hoolitsevad oma turgude jagamise eest osadeks, suunates madala hinnaga pakkumised teistele klientidele. Konkurents võib tegelikkuses valdkonna keskmist kasumlikkust tõsta, kui iga konkurendi eesmärgiks on eri kliendirühmade vajaduste rahuldamine erinevate hindade, toodete, teenuste, omaduste ja margiidentiteetide seguga. Selline konkurents mitte ainult ei toeta keskmisest kõrgemat kasumlikkust, vaid ka laiendab valdkonda, sest kliendirühmi on rohkem ja nende vajadused on paremini rahuldatud.

Tegurid, mitte jõud

Struktuur, mis seisneb viie konkurentsijõu tugevuses, määrab kindlaks pikaajalise kasumipotentsiaali, sest see paneb paika, kuidas jagatakse kogu valdkonna poolt kogutud majanduslikku väärtust. Strateeg peab silmas pidama üldist struktuuri ja tasakaalu, selmet keskenduda ühele aspektile.

Eriti oluline on vältida tavalist lõksu, kui aetakse segi valdkonna kindlad nähtavad omadused selle aluseks oleva struktuuriga. Kaalutlegem järgneva üle...

Valdkonna kasvumäär. Eeldus, et kiiresti kasvavad valdkonnad on alati atraktiivsed, on tavaline viga. Kasv kipub konkurentsile summutama, sest suurenev pirukas pakub võimalusi kõikidele konkurentidele. Kuid kiire kasv võib anda pakkujatele mõjuvõimsa positsiooni ning kõrge kasvumäär koos madalate turutõketega tõmbab ligi uustulnukaid. Isegi ilma uute tulijateta ei garanteeri kõrge kasvumäär kasumlikkust, kui kliendid on mõjuvõimsad või asendustooted atraktiivsed. Mõned kiiresti kasvavad ärivaldkonnad, nt personaalarvutid, on tegelikult viimastel aastatel olnud kõige vähem kasumlike ettevõtmiste hulgas. Kitsas keskendumine kasvule on üks peamisi põhjuseid, miks tehakse halbu strateegilisi otsuseid.

Tehnoloogia ja innovatsioon. Kõrgtehnoloogiast või uuendustest ei piisa, et muuta valdkond struktuurselt atraktiivseks (või mitteatraktiivseks). Üksluised madala tehnoloogiaga valdkonnad hinnatundlike ostjatega, kõrgete vahetamiskuludega või mastaabisäästust tulenevate kõrgete turutõketega on sageli palju kasumlikumad kui sellised erutavad valdkonnad nagu tarkvara ja internetitehnoloogia, mis tõmbavad konkurente ligi.

Valitsus. Valitsuse osalus ei ole valdkonna kasumlikkuse mõttes iseenesest ei hea ega ka halb. Parim viis mõista valitsuse mõju konkurentsile on analüüsida, kuidas valitsuse konkreetset tegevussuunad viit konkurentsijõudu mõjutavad: nt patendid suurendavad turutõkkeid, võimendades valdkonna kasumipotentsiaali. Ja vastupidi: valitsuse tegevus, mis soosib ühendusi ja liite, tõstab pakkujate mõjuvõimu ning vähendab kasumipotentsiaali. Pankrotieeskirjad, mis lubavad läbikukkuvatel firmadel pigem end ümber organiseerida kui turult lahkuda, võivad viia tugeva konkurentsini.

Täiendavad tooted ja teenused. Need on tooted või teenused, mida kasutatakse esialgse tootega koos. Täiendustooted ja -teenused tekivad siis, kui kliendi kasu kahest tootest koos on suurem kui iga toote väärtuste summa eraldi. Arvuti riist- ja tarkvara on näiteks koos väärtuslikud ja eraldi väärtusetud.

Strateegia asjatundjad on viimastel aastatel just esile tõstnud täiendustoodete ja -teenuste rolli, eriti kõrgtehnoloogia valdkondades, kus need on kõige silmnähtavamad. Aga täiendustooted- ja teenused ei esine muidugi ainult seal. Auto väärtus on näiteks suurem, kui juht saab ostule lisaks bensiinijaama sooduskaardi ning sõidukikindlustuse.

Täiendustooted ja -teenused võivad osutada olulisteks, kui need mõjutavad üldist nõudlust toote-teenuse järele. Kuid nii nagu valitsuse tegevuspoliitika, pole ka täiendustooted ja -teenused siiski kuuendaks jõuks, mis määravad kindlaks valdkonna kasumlikkuse, sest tugevate täiendustoodete või -teenuste olemasolu ei ole valdkonna kasumlikkuse mõttes ilmtingimata ei halb ega ka hea. Täiendustooted ja -teenused muudavad kasumlikkust niivõrd, kui võrd need mõjutavad viit jõudu.

Strateeg peab kindlaks määrama täiendustoodete ja -teenuste positiivse või negatiivse mõju iga viie jõu suhtes, et selgitada välja kuidas need muudavad kasumlikkust. Täiendustoodete ja -teenuste olemasolu võib turutõkkeid tõsta või langetada. Näiteks alandati rakendustarkvara valdkonnas turutõkkeid, kui täiendava operatsioonisüsteemi tootjad, eriti Microsoft, andsid välja tööriistad, mis muutsid rakenduste kirjutamise lihtsamaks.

Täiendustoodete ja -teenuste olemasolu võib suurendada asendustoodete riski. Näiteks vajadus sobivate kütusejaamade järele alternatiivkütuseid kasutavate autode jaoks teeb raskeks tavapäraste sõidukite asendamise. Kuid täiendustooted võivad asendamise ka lihtsamaks muuta, nt kiirendas Apple'i iTunes üleminekut CD-delt digitaalsele muusikale. Täiendustooted ja -teenused võivad mõjutada konkurentsi positiivselt (kui tõstavad vahetamiskulusid) või negatiivselt (kui neutraliseerivad toodete eristumist). Sarnaselt saab analüüsida ostja ja tarnija mõjuvõimu.

Muutused valdkonna struktuuris

Siiani oleme arutlenud konkurentsijõudude üle teatud ajaraamistikus. Jah, valdkonna struktuur on suhteliselt stabiilne ning kasumlikkuse kõikumised on praktikas läbi aja märkimisväärselt üherütmilised. Siiski toimub struktuuris pidevalt väike kohandumine ja aeg-ajalt võib see ka järsult muutuda.

Nihked struktuuris võivad pärineda valdkonna seest või väljastpoolt seda. Need võivad kasumipotentsiaali nii suurendada kui ka vähendada. Neid võivad põhjustada muutused tehnoloogias, kliendi vajadustes vms. Viie konkurentsijõu alusel saab määratleda valdkonna kõige olulisemaid arenguid ja ennustada nende mõju selle atraktiivsusele.

Uute turuletulijate muutuv risk. Muutused ükskõik millises ülalkirjeldatud tões võivad tõsta või vähendada uue turuletulija ohtu. Näiteks patendi aegumine võib valla päästa uute turuletulijate voolu. Päeval, mil **Mercki** patendid kolesteroolivähendajale Zocorile aegusid, sisenes ravimiturule kolm uut firmat. Samas on jäätisetoodete sektori vohamine täitnud kogu piiratud külmletimahu toidupoodides, tehes uutele jäätisetootjatele turulepääsu väga raskeks. Juhtivate konkurentide strateegilistel otsustel on suur mõju uute tegutsejate turuletulekule. Näiteks alates 1970. aastatest hakkasid jaemüüjad Wal-Mart, Kmart ja Toys "R" Us võtma kasutusele uusi suurte püsikuludega hankimise, turustamise ja kaubavarude kontrolli tehnoloogiaid, mille hulka kuulusid automaatsed turustuskeskused, ribakoodid ja müügikohtades paiknevad terminalid. Need investeringud tõstsid mastaabisääste ning muutsid väikeste jaemüüjate jaoks turule sisenemise (ning olemasolevate jaoks ellujäämise) raskemaks.

Pakkuja või ostja mõju muutmine. Kui pakkujate ja ostjate mõju aluseks olevad tegurid aja jooksul muutuvad, tõuseb või langeb nende kaal. Globaalses kodumasinakaubanduses on näiteks sellistele konkurentidele nagu **Electrolux**, **General Electric** ja **Whirlpool** avaldanud survet jaemüügikanalite koondamine (spetsiaalsete poodide arvu vähenemine ning suurtes kaubanduskeskustes tegutsevate jaemüüjate, nagu **Best Buy** and **Home Depot** kasv USAs). Teiseks näiteks on reisivahendustasud, kes sõltuvad lennuettevõtjatest kui peamistest pakkujatest. Kui internet võimaldas lennuettevõtjatel pileteid otse klientidele müüa, tõstis see oluliselt nende mõjujõudu agentide vahendustasu allakauplemises.

Asendustoodete muutuv risk. Kõige tavalisem põhjus, miks asendustooted muutuvad aja jooksul rohkem või vähem ohtlikuks, on see, et tehnoloogia areng loob uusi asendustooted või nihutab hinnavõrdlusi ühes või teises suunas. Kõige esimesed mikrolaineahjud olid näiteks suured ja maksid üle 2000 dollari, mistõttu need ei olnud eriti populaarseks asenduseks tavapärastele ahjudele. Tehnoloogia edasi arenedes said neist aga tõsiseltvõetavad asendustooted.

Konkurentsi uued alused. Konkurents suureneb aja jooksul sageli loomulikult. Valdakonna küpsedes kasv aeglustub. Konkurendid muutuvad sarnasemaks, kui tekivad oma tavad, tehnoloogia hajub ning tarbijate maitse koondub. Kasumlikkus langeb ning nõrgemad konkurendid tõrjutakse ärist välja. See lugu on kordunud ühes valdkonnas teise järel: televisioon, mootorsaanid ja telekommunikatsiooniseadmed on vaid mõned näited. Tendentsi tugevneva hinnakonkurentsi ja muude konkurentsivormide poole saab siiski vältida. Näiteks USA kasiinotööstuses on viimastel aastakümnetel käinud tohutu konkureerimine, kuid suur osa sellest on olnud osapoolte jaoks kasulik konkurents, mis on suunatud uutele nišsidele ja geograafilistele segmentidele (jõelaevad, indiaanlaste reservaadid, rahvusvaheline laienemine ja sellised uued kliendirühmad nagu pered). Valdakonna konkurentsi olemust muudavad firmade ühinemised ja omandamised, mis toovad juurde uusi võimalusi ja konkureerimisviise. Konkurentsi võivad ümber kujundada ka tehnoloogilised uuendused. Jaemüügi vahendussektoris vähendas interneti tulek marginaalkulusid ja vähendas eristumist, vallandades senisest palju tugevama konkurentsi vahendustasude ja lõivude pärast. Mõnes valdkonnas ei ühine ettevõtted mitte selleks, et kulude ja kvaliteedi osa parandada, vaid soovist peatada tugevat konkurentsi. Konkurentide kõrvaldamine on aga riskantne strateegia. Viis konkurentsijõudu ütlevad meile, et tänaste konkurentide kõrvaldamisel sülle kukkunud kasum tõmbab sageli ligi uusi konkurente ning tekitab tagasilööke klientidelt ja pakkujalt. Näiteks toimus New Yorgi panganduses 1980.–1990. aastatel kommerts- ja hoiupankade eskaleeruvaid ühinemisi, sh **Manufacturers Hanover**, **Chemical**, **Chase** ja **Dime Savings**. Kuid praegu on Manhattani jaepangandusmaastik kirjum kui kunagi varem, sest turule on sisenenud uued tegijad, nagu **Wachovia**, **Bank of America** ja **Washington Mutual**.

Strateegia tähendus

Konkurentsi kujundavate jõudude mõistmine on strateegia arendamise lähtepunkt. Iga ettevõtte peaks teadma, milline on tema valdkonna keskmine kasumlikkus ja kuidas see on aegade jooksul muutunud. Viis jõudu paljastavad, miks on kasumlikkus just selline, nagu ta parasjagu on.

Need viis jõudu paljastavad konkurentsikeskkonna kõige tähtsamad tahud. Samuti annavad need võrdlusaluse ettevõtte tugevate ja nõrkade külgede hindamiseks: mis olukorras on ettevõtte ostjate, pakkujate, turule sisenejate, konkurentide ja asendustoodete osas? Kõige

tähtsam on see, et arusaamine valdkonna struktuurist annab juhile uusi strateegisi võimalusi. Nende võimaluste hulka kuuluvad näiteks mõned või kõik alljärgnevatest: ettevõtte positsioneerimine, et paremini toime tulla hetke konkurentsijõududega; nihete ettenägemine ja nende ärakasutamine; jõudude tasakaalu kujundamine, et luua uus ning firma jaoks soodsam struktuur. Parimad strateegiad kasutavad rohkem kui ühte nendest võimalustest.

Ettevõtte positsioneerimine. Strateegiat võib vaadelda kui kaitset konkurentsijõudude vastu või sellise positsiooni leidmist, kus jõud on nõrgemad. Võtame näiteks **Paccari** positsiooni raskeveokite turul. Raskeveokitööstus on struktuuri poolest üsna keeruline. Paljud ostjad on ise suured liisingufirmad, kellel on nii mõjujõud kui ka motivatsioon alandada ühe oma suurema ostu hinda.

Enamik veoautosid on ehitatud kokkuleppeliste normatiivide järgi ning neil on sarnased omadused, seega on hinnakonkurents kontrolli alt väljunud. Kapitalimahukus muudab konkurentsi metsikuks, eriti korduvate majanduslanguste jooksul. Vedajate ühendused kasutavad märkimisväärset pakkujavõimu. Kuigi haagisega veoautole on vähe otseseid analooge, seisavad veokistjad silmitsi oluliste asendustoodetega oma teenusele, näiteks veose kohaletoimetamine raudteed mööda.

Sellistes oludes on Washingtonis Bellevues asuv ettevõtte Paccar, kellele kuulub umbes 20% Põhja-Ameerika raskeveokiturust, otsustanud keskenduda ühele kliendirühmale: ettevõtjad-autojuhid, kes on oma veokite omanikud ja sõlminud ise transportijatega lepingu või tegutsevad suuremate veokiettevõtete allhankijatena.

Sellistel väikestel ettevõtjatel on veokistjatena piiratud mõjuvõim. Nad on ka vähem hinnatundlikud tänu tugevatele emotsionaalsetele sidemetele ja majanduslikule sõltuvusele tootest. Nad on väga uhked oma veokite üle, milles nad veedavad ju suure osa oma ajast. Paccar on investeerinud palju sellesse, et arendada omanik-ettevõtjaid silmas pidades välja terve rida tooteomadusi: luksuslikud magamiskabiinid, pehmed nahkistmed, helikindlad kabiinid, klants sisekujundus jne. Nende ulatuslikus edasimüüjate võrgustikus kasutavad tulevased ostjad tuhandete võimaluste hulgast valimiseks spetsiaalset tarkvara, et anda veokitele oma nägu. Veokid on seega ehitatud tellimuse järgi, mitte masstoodetena ja need toimetatakse kätte 6-8 nädala jooksul.

Paccari veokitel on ka aerodünaamiline vorm, et vähendada kütusekulu, samuti säilitavad autod oma edasimüügi väärtuse paremini kui teised. Kõik need on omanik-ettevõtjale otsustavad tegurid. Kliendid maksavad Paccarile 10% hinnalisa ning tema Kenworthi ja Peterbilti kaubamärke peetakse veokite peatumiskohtades lausa staatusesümboliteks.

Paccar illustreerib ettevõtte positsioneerimise põhimõtteid antud valdkonna struktuuris.

Ettevõtte on leidnud oma koha valdkonnas, kus konkurentsijõud on nõrgemad – kus ta saab vältida ostja võimu ja hinnal põhinevat konkurentsi. Ta on kohandanud väärtusteahela iga üksiku lüli nii, et oma sektoris ilusti toime tulla. Selle tulemusena on Paccar 68 aastat järjest olnud kasumis ning on saavutanud pikaajalise omakapitali tasuvuse, mis on üle 20%.

Lisaks positsioneerimise võimaluste leidmisele valdkonna sees võimaldab viie jõu võrgustik ettevõtetel põhjalikult analüüsida turule sisenemist ja sealt lahkumist. Mõlemad sõltuvad vastusest raskele küsimusele: “Mis on selle äri potentsiaal?”

Turult lahkumine toimub siis, kui valdkonna struktuur on vilets või manduv ning ettevõttel puudub parema positsioneeringu väljavaade. Uude valdkonda sisenemist kaaludes saavad loomingulised strateegid seda raamistikku kasutada selleks, et leida üles hea tulevikuga valdkond.

Viie jõu analüüs võib samuti paljastada valdkondi, mis pole keskmise turuletulija jaoks ilmtingimata atraktiivsed, kuid mille puhul on ettevõttel põhjust uskuda, et ta võib turutõkked madalama kuluga ületada kui enamik teisi firmasid või suudab ta toime tulla selle valdkonna konkurentsijõududega.

Valdkonna muutuse ärakasutamine. Valdkonna muutused annavad võimaluse märgata ja endale haarata uusi strateegilisi positsioone, kui strateegil on konkurentsijõududest ja nende alustest korralik arusaamine. Vaatame näiteks muusikatööstuse arengut viimase aastakümne jooksul.

Kui kasutusele tuli internet ja muusikat hakati levitama digitaalselt, ennustasid mõned analüütikud tuhandete muusikakaubamärkide sünni (plaadifirmad, kes arendavad artiste ja toovad nende muusika turule). Analüütikud väitsid, et see murrab tava, mis on kehtinud sellest ajast peale, kui **Edison** leiutas plaadimängija. Muusikatööstuses olid alati domineerinud kolm kuni kuus suuremat plaadifirmat. Ennustati, et internet kõrvaldab levitamise seotud turutõkke, päästes valla suure hulga uute tegijate voolu. Hoolikas analüüs oleks aga näidanud, et materiaalne levitamine ei olnud otsustavaks turutõkkeks. Pigem takistasid turule sisenemist muud hüved, mida nautisid suured muusikakaubamärgid. Suurtel kaubamärkidel on võimalik uute artistide arendamise riske hajutada, leevendades vältimatute läbikukkumiste mõju. Mis veelgi tähtsam, suurtel kaubamärkidel olid eelised kogu sellest virvarrist läbimurdmisel ja uute artistide tutvustamisel. Selleks lasid nad raadiojaamadel teha tuntud artistiga intervjuu vastutasuks uute artistide reklaamimise ja toetamise eest. Uutel kaubamärkidel oli sellele peaaegu võimatu midagi vastu panna. Suurimad kaubamärgid jäid püsima ning uued muusikakaubamärgid on harv nähtus. Viie jõu meetodit kasutades võivad loomingulised strateegid märgata hea tulevikuga valdkonda, enne kui see hea tulevik peegeldub konkurentide hindades. Ma ei taha sugugi väita, et digitaalne levik ei muuda muusikatööstuse struktuuri. Omavoliline allalaadimine lõi ebaseadusliku, kuid tugeva analoogi. Muusikafirmad proovisid aastaid muusika digitaalse levitamise tehnilisi platvorme ise välja töötada, kuid suured ettevõtted tõrkusid müümast oma muusikat konkurendile kuuluva platvormi kaudu. Sellele tühjale kohale astus Apple oma iTunes muusikapoeaga, mis tuli turule 2003. aastal täiendamaks nende iPodi mängijat.

Valdkonna struktuuri kujundamine. Ettevõtte kasutab struktuurimuutusi ära, kui ta tunneb vähegi mingeid liikumisi. Siiski on ettevõtetel ka võime kujundada ise valdkonna struktuuri. Firma võib juhtida oma valdkonna uute konkureerimisviiside poole, mis muudavad viit konkurentsijõudu tugevamaks. Struktuuri ümber kujundades tahab ettevõtte, et tema konkurendid seda järgiks, nii et kogu valdkond muutuks. Samal ajal kui paljud tegutsejad võivad protsessist kasu saada, lõikab innovaator seda kõige rohkem, kui ta suudab konkurentsi nihutada sellistele aladele, kus ta teisi ületab.

Valdkonna struktuuri saab ümber kujundada kahel viisil: jagades kasumlikkuse ümber turul juba tegutsevate ettevõtete kasuks või laiendades kogu kasumibaasi. Piruka ümberjagamise eesmärk on tuluosa tõstmine valdkonna konkurentide jaoks, mitte pakkujate, ostjate ega asendustoodete tootjate jaoks, samuti on sihiks potentsiaalsete sisenejate eemalhoidmine. Kasumibaasi laiendamine hõlmab kogu valdkonna loodud majandusliku väärtuse baasi kasvatamist, milles konkurendid, ostjad ja pakkujad kõik osalevad.

Kasumlikkuse ümberjagamine. Kõigepealt tuleb kindlaks määrata, millised jõud hetkel valdkonna kasumlikkust piiravad, ja seejärel neile keskenduda. Ettevõttel on põhimõtteliselt võimalik kõiki konkurentsijõude mõjutada. Strateegi eesmärk on seejuures vähendada kasumite osa, mis lekib pakkujatele, ostjatele ning asendustoodete tootjatele või mis ohverdatakse selleks, et turuletulijaid eemal hoida.

Näiteks selleks, et pakkujate mõju neutraliseerida, võib firma tooteosade üksikasjad standardiseerida, et oleks kerge pakkujaid vahetada. Firma võib kasutada lisamüüjaid või muuta tehnoloogiat, et vältida üldse võimsat pakkujarühma.

Kliendi võimule vastuhakkamiseks võivad ettevõtted laiendada teenuseid, mis tõstavad ostjate kantavaid vahetamiskulusid, või leida alternatiivseid viise klientideni jõudmiseks, et mõjuvõimsaid kanaleid neutraliseerida. Selleks et leevendada kasumit õhnestavat hinnakonkurentsi, võivad ettevõtted rohkem investeerida unikaalsetesse toodetesse, nagu on teinud ravimifirmad, või laiendada tugiteenuseid klientidele. Selleks et turuletulijaid eemale peletada, võivad olemasolevad ettevõtted konkurentsi püsikulu tõsta, näiteks suurendades oma väljaminekuid uurimis- ja arendustegevusele või turundusele. Selleks et asendustoodete riski piirata, võivad ettevõtted pakkuda paremat väärtust uute tootomaduste või laiema ligipääsu näol tootele. Näiteks kui karastusjookide tootjad võtsid kasutusele müügiautomaadid ning esmatarbekaupade poodide ketid, parandasid nad võrreldes teiste jookidega märkimisväärselt oma toodete kättesaadavust.

Põhja-Ameerika suurim toitlustusteenuste pakkuja **Sysco** on hea informatiivne näide sellest, kuidas valdkonna liider võib kogu üldist struktuuri paremuse poole muuta. Toitlustusteenuste pakkujad ostavad toiduaineid ja nendega seotud kaupu talupidajatelt ja töötajatelt. Nad võivad neid tooteid restoranide, haiglate, kohvikute, koolide ja teiste toitlustusteenuste pakkujate jaoks ladustada ja neile kohale toimetada. Võttes arvesse madalaid turutõkkeid, on toitlustusteenuste turustamise valdkond olnud ajalooliselt tugevalt killustunud ning sellel alal on olnud alati arvukalt kohalikke konkurente. Ehkki konkurendid püüavad kliendisuheteid edendada, on ostjad hinnatundlikud, sest toit moodustab suure osa nende kuludest.

Ostjad võivad valida ka teise tee, ostes otse tootjatelt või kasutades jaemüügipoodi ning vältides seega üldse vahendajaid. Pakkujatel on võim hinda määrata. Sageli on nad suured ettevõtted tugevate marginimedega, mida toiduvalmistajad ja tarbijad tunnustavad. Keskmise kasumlikkuse valdkonnas on jäänud tagasihoidlikuks.

Sysco mõistis, et oma suurust ja siseriiklikku haaret arvestades võib ta seda olukorda muuta. Nad algatasid tegevuse, mille eesmärgiks oli oma kaubamärkide kasutuselevõtmine, ohjeldades nii pakkujate mõju. Sysco rõhutas ostjate jaoks selliseid olulisi lisandväärtusteenuseid nagu krediit, menüü planeerimine ning inventuuri juhtimine, et nihutada konkureerimisalus hinnalt eemale. Sellised ümberkorraldused koos kasvanud investeeringutega infotehnoloogiasse ja piirkondlikesse turustuskeskustesse tõstsid lati uute turuletulijate jaoks palju kõrgemale, vähendades samal ajal asendustoodete atraktiivsust. Pole kuigi üllatav, et see valdkond on tugevnenud ning kasumlikkus näib liikuvat tõusuteel. Valdkonna liidritel on eriline vastutus struktuuri parandamise eest. See nõuab sageli ressursse, mis on olemas ainult suurtel tegijatel. Lisaks on paranenud struktuur eeliseks kõigile, sest sellest saab kasu iga valdkonnas tegutsev firma, mitte ainult ettevõtte, kes selle täiustamise algatas.

Valdkonna struktuuri kujundamisel on ka oma pahupool, mida on sama tähtis mõista. Ebamõistlikud muutused konkurentsimaastikul positsioneerimises ja töötavades võivad valdkonna struktuuri õhnestada. Seistes silmitsi survega omandada turuosa või olles haaratud uuendustest iseenda tarvis, võivad juhid anda tõuke uutele konkureerimisviisidele, millega ükski turulviibiv ettevõtte ei suuda toime tulla.

Astudes samme oma ettevõtte konkurentsielise parandamiseks, võiksid strateegid endalt küsida, kas nad tekitavad liikumise, mis õhnestab valdkonna struktuuri pikemas perspektiivis. Näiteks püüdis IBM oma personaalarvutisektori algusaegadel korvata hilist turuletulekut, pakkudes välja avatud struktuuri, mis paneks paika valdkonna normid ning meelitaks ligi täiendavaid rakendustarkvara ja välisseadmete tootjaid. Selle käigus loovutas ta personaalarvuti võtmekomponentide (operatsioonisüsteemi ja mikroprotsessori) omandi Microsoftile ja Intelile. Personaalarvuteid ühtlustades ergutas IBM hinnal põhinevat konkurentsi ning andis mõjuvõimu üle pakkujatele. Selle tulemusel sai IBMist ajutiselt valitsev firma püsivalt mitteatraktiivses struktuuris.

Kasumibaasi laiendamine. Kui üldine nõudlus kasvab, valdkonna kvaliteeditase tõuseb, sisemisi kulusid vähendatakse või saadakse lahti liigsest kulutamisest, siis pirukas kasvab. Konkurentide, pakkujate ja ostjate jaoks kättesaadav väärtuste kogum suureneb. Kogu kasumibaas suureneb näiteks siis, kui kanalid muutuvad konkurentsivõimelisemaks või kui valdkond avastab oma toote varjatud ostjad, keda hetkel ei teenindata.

Kui karastusjookide tootjad oma iseseisvaid villimisvõrgustikke kärpisid, et neid tõhusamaks muuta, said kasu nii karastusjoogiettevõtte kui villijad. Üldine väärtus võib ka siis suureneda, kui firmad tegutsevad pakkujatega koos, et logistikat parandada ning turustusahelas tekkivaid asjatuid kulusi piirata. See vähendab valdkonna sisemist kulustruktuuri, võimaldades kõrgemat tulu, suuremat nõudlust tänu madalamatele hindadele või mõlemat. Kokkulepe kvaliteedinormide osas võib tõsta kogu valdkonna kvaliteeti ja teenindustaset ning sellest tulenevalt ka hindu ning kasu saavate konkurentide, pakkujate ja klientide arvu.

Üldise kasumibaasi laiendamine võib ka vähendada hävitava konkurentsi riski, mis tekib siis, kui turulolijad üritavad hinna määramise võimu nihutada või haarata suuremat turuosa.

Lõpuks määravad viis jõudu selle, kuidas suurendatud pirukat jagatakse. Kõige edukamad ettevõtted on need, kes suurendavad valdkonna kasumibaasi viisidel, mis lubab neil saada suuremat kasu kui teised.

Valdkonna määratlemine. Viis konkurentsijõudu aitavad paika panna selle valdkonna (või valdkonnad), milles ettevõtte konkureerib. Valdkonna piiride korrektne tõmbamine selle välja ümber, kus konkurents tegelikult aset leiab, selgitab välja kasumlikkuse põhjused ja sobiva andmestiku strateegia paikapanelmiseks. Ettevõtte vajab iga valdkonna jaoks eraldi strateegiat. Konkurentide vead valdkonna määratlemises annavad teistele hea võimaluse parematel strateegilistel positsioonidel silm peal hoida (vt täpsemalt „Valdkonna määratlemine” lk 41).

Konkurents ja väärtus

Konkurentsijõud paljastavad valdkonna konkurentsi aluseks olevad tõukejõud. Ettevõtte strateeg, kes mõistab, et konkurents ulatub kaugemale kui olemasolevad rivaalid, avastab rohkem konkurentsiohte ning on nendega toimetulekuks paremini ette valmistatud.

Lisaks paljastab põhjalik järelemõtlemine struktuuri üle mitmeid uusi võimalusi: klientide, pakkujate, asendustoodete, potentsiaalsete turulesisenejate ja rivaalide erinevustest võib saada alus täiesti eraldiseisvatele strateegiatele, mis tagavad parema suutlikkuse. Maailmas, kus on järjest enam avatud konkurentsi ja lakkamatuid muutusi, on olulisem kui kunagi varem mõelda konkurentsist struktuuriselt.

Valdkonna struktuuri mõistmine on samavõrra oluline investoritele kui juhtidele. Viis konkurentsijõudu näitavad kenasti, kas valdkond on tõeliselt atraktiivne – nii saavad investorid ennustada positiivseid või negatiivseid muutusi valdkonna struktuuris, enne kui need ilmsiks tulevad. Viis jõudu näitavad ära, mis on lühiajalised nähtused ja mis struktuurimuutused.

Ettevõtted, kelle strateegia on võimeline valdkonda muutma, on palju vabamad oma tegevuses. Selline konkurentsi süvaanalüüs on palju võimsam viis saavutada tõelist investeeringuedu kui finantsplaanid ning varasemate trendide üldistused, mis paraku tänapäevases investeeringuanalüüsis valitsevad.

Michael E. Porter on Harvardi ülikooli professor, kes tegutseb Harvardi ülikooli majandusteaduskonnas Bostonis. Ta on kuuekordne McKinsey auhinna võitja, viimase auhinna sai ta HBR-is ilmunud artikli “Strategy and Society” eest, mille kaasautoriks oli Mark R. Kramer (detsember 2006).

Viis määravat konkurentsijõudu

Uute osalejate turuletuleku oht
Pakkujate võim hinda määrata
Klientide võim hinda määrata
Konkurents olemasolevate ettevõtete vahel
Asendustoodete või -teenuste oht

Lisa 1: Erinevused valdkondade kasumlikkuses

Investeeringut kapitali keskmine tasuvus on valdkonniti väga erinev. Näiteks ulatus investeeringut kapitali keskmine tasuvus USA ettevõtluses aastatel 1992-2006 nullist või isegi negatiivsest väärtusest kuni 50 protsendini ja üle selle. Suurem tasuvus oli sellistes valdkondades nagu karastusjoogid ja tarkvara, mis olid kõnealuse perioodi jooksul peaaegu kuus korda kasumlikumad kui nt lennundus.

Lisa 2: Investeeringut kapitali keskmine tasuvus USA tegevusvaldkondades, 1992–2006

Investeeringut kapitali tasuvus (return on invested capital) on väga hea kasumlikkuse mõõtmise kriteerium strateegia loojatele, rääkimata aktsiakapitali investeerijatest. Müügitulu või tulude kasvumäär ei anna selget pilti konkureerimiseks vajalikust kapitalist. Siin on toodud investeeringut kapitali tasuvuse hindamiseks sissetulek enne intresside ja maksude maksmist, jagatuna keskmise investeeringut kapitaliga, millest on maha arvatud ülemäärane kassajääk. See kriteerium võtab arvesse kõiki erinevusi ettevõtete ja valdkondade kapitalistruktuuris ja maksumäärades.

Allikas: Standard & Poor's, Compustat ja autori kalkulatsioonid

Lisa 3: valdkonnaanalüüs praktikas

Hea valdkonnaanalüüs eeldab seda, et heidetakse range pilk kasumlikkuse struktuuri alustele. Esimene samm on aru saada sobivast ajaperspektiivist. Üks olulisemaid ülesandeid on eristada ajutisi ehk tsüklilisi muutusi struktuurimuudatustest. Hea juhtnõr on antud valdkonna äritsükkel. Enamike valdkondade jaoks on 3-5 aasta pikkune perspektiiv sobiv, kuigi mõnes pika tellimuse täitmise ajaga valdkonnas, nt kaevandamises, võib sobilik aeg olla aastakümne või rohkem. Analüüs peaks keskenduma selle perioodi keskmisele kasumlikkusele, mitte kasumlikkusele igal üksikul aastal.

Valdkonnaanalüüsi mõte ei ole kuulutada valdkonda atraktiivseks või mitteatraktiivseks, vaid mõista konkurentsi aluseid ning kasumlikkuse algpõhjuseid. Nii palju kui võimalik peaksid analüütikud vaatlema valdkonna struktuuri kvantitatiivselt, mitte rahulduma vaid kvalitatiivsete tegurite roduga. Paljusid viie jõu elemente saab mõõta: ostja kogukulu protsenti, mille valdkonna toode moodustab (et mõista ostjate hinnatundlikkust); kui suurt müügi protsenti on vaja, et pidada tõhusas mahus logistilist võrgustikku (aitab hinnata turutõkkeid); ostjate kantavad vahetamiskulud (et leida peibutis, mida turule siseneja või rivaal peab klientidele pakkuma).

Konkurentsijõudude tugevus mõjutab hindu, kulusid ja konkureerimiseks vajalikke investeeringuid, seega on need jõud otseselt seotud valdkonnas tegutsejate kasumiaruannete ja bilansiga. Valdkonna struktuur määrab ära tulude ja kulude vahelise lõhe. Näiteks

pingeline konkurents viib hinnad alla või tõstab turustamise, uurimis- ja arendustegevuse või klienditeeninduse kulusid, vähendades varusid. Kui palju? Tugevad pakkujad viivad sisendikulud üles. Kui palju? Ostja võim vähendab hindu või tõstab ostjate kulusid, kui nad peavad hankima suuremaid kaubavarusid või tagama finantseerimine. Kui palju? Madalad turutõkked või lähedased asendustooted piiravad stabiilsete hindade taset. Kui palju? Just need majanduslikud suhted loovad selguse valdkonna konkurentsis.

Hea valdkonnaanalüüs ei loetle vaid plusse ja miinuseid, vaid käsitleb valdkonda üldiselt, süsteemselt. Millised jõud on aluseks praegusele kasumlikkusele (või piiravad seda)? Kuidas võivad nihked ühes konkurentsijõus vallandada reaktsioone teistes? Vastused sellistele küsimustele on sageli tõeliste strateegiliste teadmiste allikaks.

Lisa 4: valdkonna määratlemine

Selle valdkonna määratlemine, kus konkurents tegelikult esineb, on hea valdkonnaanalüüsi seisukohalt, rääkimata strateegia arendamisest ja ettevõtteüksuste piiride paikapanemisest. Paljud strateegiavead tulenevad just sellest, et valdkond pole õigesti määratletud – seda on tehtud kas liiga laialt või kitsalt. Liiga lai määratlus peidab erinevused toodete, klientide ja geograafiliste piirkondade vahel, mis on olulised konkurentsi, strateegilise positsioneerimise ja kasumlikkuse seisukohalt. Liiga kitsas määratlus jätab kahe silma vahele seotud toodete ja piirkondlike turgude vahelise ühisuse ning sidemed, mis on konkurentsieelise jaoks otsustava tähtsusega. Samuti peavad strateegid olema valmis võimaluseks, et valdkonna piirid võivad nihkuda.

Valdkonna piirid koosnevad kahest põhikriteeriumist. Esimene on toodete ja teenuste ulatus. Näiteks: kas mootoriõli, mida kasutatakse autodes, on osa samast valdkonnast kui mootoriõli, mida kasutatakse raskeveokites, või on need erinevad valdkonnad? Teine kriteerium on geograafiline ulatus. Kas konkurents on olemas igas riigis või on see riigisisene? Kas konkurents esineb sellistes piirkondades nagu Euroopa ja Põhja-Ameerika või on olemas üks üldine valdkond?

Viis konkurentsijõudu on põhiliseks vahendiks nende küsimuste lahendamisel. Kui valdkonna struktuur on kahe toote puhul samasugune või väga sarnane (st, et neil toodetel on samad ostjad, pakkujad, turutõkked jne), on parem pidada neid tooteid samasse valdkonda kuuluvateks. Kui valdkonna struktuur erineb märkimisväärselt, on kõige parem pidada neid kahte toodet eraldi valdkondadesse kuuluvateks.

Määrdeõlide puhul on autodes kasutatav õli sarnane või isegi identne õliga, mida kasutatakse veokite juures, kuid sellega sarnasus suuresti ka piirdub. Auto mootoriõli müüakse killustunud, üldiselt lihtsatele klientidele arvukate ja sageli mõjuvõimsate kanalite kaudu, kasutades selleks ulatuslikku reklaami. Tooted pakitakse väikestesse konteineritesse ning logistikakulud on kõrged, mis teeb hädavajalikuks kohaliku tootmise. Veokite ja tootmises kasutatavate jõuallikate määrdeõlised müüakse täiesti teistsugustele ostjatele täiesti teistsugusel viisil, kasutades eraldi turustusahelat. Valdkonna struktuur (ostjate mõjuvõim, turutõkked jne) on väga erinev. Auto mootoriõli on seega veokites ja jõuallikates kasutatavast õlist eraldiseisev valdkond. Valdkonna kasumlikkus on nende kahe juhtumi puhul erinev ning määrdeõlide ettevõtte vajab kummaski valdkonnas konkureerimiseks eraldi strateegiat.

Vaatame konkurentsi geograafilist ulatust. Kui valdkonnal on igas riigis sarnane struktuur (konkurendid, ostjad jne), eeldatakse, et konkurents on globaalne ning viie jõu üldine analüüs annab keskmise kasumlikkuse. Vaja on üht üldstrateegiat. Kui valdkonnal on eri geograafilistes piirkondades üsna erinevad struktuurid, võib iga piirkond olla siiski

eraldiseisvaks valdkonnaks. Muidu oleks konkurents need erinevused juba ära tasandanud. Iga piirkonna puhul määravad analüüsitud viis jõudu sealse kasumlikkuse. Sageli on valdkonna määratlus hinnangu küsimus. Aga rusikareegel on, et kui erinevused ükskõik millises jõus on suured ning nende erinevustega on seotud rohkem kui üks jõud, võib tegemist olla eraldiseisvate valdkondadega. Õnneks on nii, et isegi kui valdkonna piirid on valesti tõmmatud, paljastab viie jõu korralik analüüs ikkagi olulised konkurentsiriskid.

Lisa 5: valdkonnaanalüüsi sammud

Määratle asjassepuutuv valdkond.

- Millised tooted sinna kuuluvad? Millised on teise eraldiseisva valdkonna osad?
- Milline on konkurentsi geograafiline ulatus?

Määratle osalejad ja paiguta nad rühmadesse, kui see on asjakohane.

Kes on:

- ostjad ja ostjarühmad?
- tarnijad ja pakkujarühmad?
- konkurendid?
- asenduskaupade tootjad?
- potentsiaalsed turule sisenejad?

Hinda iga konkurentsijõu põhjuseks olevaid mõjureid, et kindlaks määrata, millised jõud on tugevad ning millised nõrgad ja miks.

Määra kindlaks valdkonna üldine struktuur ning testi analüüsi vastavust.

- Miks on kasumlikkuse tase selline, nagu ta on?
- Millised on kasumlikkust kontrollivad jõud?
- Kas valdkonnaanalüüs on vastavuses tegeliku kasumlikkusega pikemas perspektiivis?
- Kas kasumlikumad tegutsejad on viie jõu suhtes paremini positsioneeritud?

Analüüsi hiljutisi ja tõenäolisi tulevikumuutusi iga jõu lõikes, nii positiivseid kui ka negatiivseid. Määratle valdkonna struktuuri tahud, mida võiksid mõjutada konkurendid, uued turule sisenejad või sinu ettevõtte.

Lõksud

Analüüsi tehes väldi järgnevaid sageli ettetulevaid vigu.

- Valdkonna liiga lai või kitsas määratlemine.
- Põhjaliku analüüsi asemel nimekirjade koostamine.
- Pigem võrdse tähelepanu pööramine kõigile jõududele kui süüvimine kõige tähtsamatesse.
- Tagajärje (hinnatundlikkus) segiajamine põhjusega (ostja majanduslik olukord).
- Valdkonna trende eirava staatilise analüüsi kasutamine.
- Tsükliliste või üleminekumuutuste segiajamine tõeliste struktuurimuutustega.
- Viie jõu raamistiku kasutamine pigem selleks, et kuulutada oma valdkond atraktiivseks või mitteatraktiivseks, selle asemel et rakendada seda strateegiliste valikute tegemiseks.

