



**Анализ пяти сил Портера** (англ. *Porter five forces analysis*) — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской школе бизнеса в 1979 году.

Пять сил Портера включают в себя[1]:

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

Методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли.

Привлекательность отрасли, в данном контексте, имеет отношение к достаточной рентабельности отрасли. «Непривлекательной» отраслью является такая, в которой сочетание сил снижает рентабельность. Самой «непривлекательной» является отрасль, которая приближается к совершенной конкуренции.

Портер называет эти силы «микросредой», противопоставляя её большому количеству факторов, включенных в термин «макросреда». Макросреда состоит из тех сил, которые влияют на способность компании к обслуживанию собственных клиентов и получению прибыли. Изменение в любой из сил «микросреды» обычно требует, чтобы компания пересмотрела своё место в отрасли и на рынке. Достаточная привлекательность отрасли не означает, что любая компания в ней будет получать одинаковую прибыль. Компании должны так применять свои ключевые компетенции, бизнес-модели или сбытовые сети, чтобы получить прибыль больше, чем в среднем по отрасли. Хорошим примером является рынок пассажирских авиаперевозок. В отрасли, в которой рентабельность достаточно низкая, находятся компании, которые за счет уникальных бизнес-моделей получают прибыль выше, чем в среднем по отрасли.

«Анализ пяти сил Портера» включает в себя три силы «горизонтальной» конкуренции: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых

игроков, уровень конкурентной борьбы; и две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей.

Анализ пяти сил Портера является только частью всех стратегических моделей Портера. Остальными элементами являются «цепочка добавленной стоимости» и « типовые стратегии» («generic strategies»).

Мной рассмотрено применение данной методики для проекта сети быстрого питания «Супфикс», предлагающая покупку супов по фиксированной к объёму цене.

## **1. Угроза появления новых игроков**

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции (см. совершенная конкуренция):

- Наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, и т. д.) (0)

Для «Супфикс» потребуются все лицензии для пищевого производства и лицензии на право осуществления розничной торговли продуктами питания. Их получение строго регламентировано и доступно.

- Экономический эффект от масштабирования (0)

Нейтральный, при масштабировании рост выручки будет выше чем рост затрат, но возможно появление убыточных точек, а так же появление затрат с обучением новых сотрудников и их эффективностью.

- Ценовые преимущества (0)

Цены будут соответствовать цене продуктов-конкурентов

- Защита технологии (-1)

Низкая

- Стартовые затраты для новых игроков (1)

Низкие

- Требования к подготовке специалистов (1)

Низкие. Производство и потребление ведётся по шаблону

## **2. Уровень конкурентной борьбы**

Для большинства отраслей это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях и т. д.

- количество конкурентов (0)

Количество точек быстрого питания высоко, но прямых конкурентов по продаже супов крайне мало.

- Различие в качестве (0)

Каждый участник рынка старается предлагать продукты максимального качества. Сеть «Супфикс» также предлагает супы высокого для уровня фастфуда качества и вкусовых характеристик.

- Другие отличия (0)

Множество отличий с конкурентами, которые могут отразить как позитивно, так и негативно влияющие факторы могут быть включены в другие отличия.

- уровень роста рынка (-1)

Рынок готового питания находится в неуклонном росте

- критерии насыщения рынка (-1)

Насыщение рынка не достижимо в ближайшем будущем

- отличительные черты конкурентов (0)

С одной стороны конкуренты широко распространены и у них много рекламы, но более вредная еда для здоровья

- уровень затрат конкурентов на рекламу (1)

Высокий

- амбиции первых лиц и акционеров конкурентов (1)

Высокие

- Затраты на переключение (0)

Безусловно затраты на переключение на другой тип продукта неизбежно, но при этом производство различных видов быстрого питания схоже по организационному процессу, лицензиям, размерам помещения и части производственного оборудования.

- Лояльность потребителей (-1)

Определённый процент потребителей нуждается в потреблении жидких супов на ежедневной основе. Сети фастфуда на сегодняшний день не в состоянии удовлетворить этот спрос. При появлении горячих супов они смогут стать достойным конкурентом в приобретении горячего напитка и сэндвича, предлагая большое разнообразие вкусов, легкость потребления и суммарную экономию.

### **3. Рыночная власть поставщиков**

Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Они могут отказаться работать с компанией или установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

- Количество поставщиков (наличие заменителей поставщиков) (1)

Поставщики продуктов питания широко представлены на рынке

- Размер поставщиков (0)

На рынке представлены поставщики любых размеров

- Уникальность сервиса (0)

Уникальность сервиса средняя

- Сложность замещения поставщиков (-1)

Замещение поставщиков не является сложным

- Стоимость замещения поставщиков (1)

Стоимость замещения поставщиков низкая

#### **4. Угроза появления продуктов-заменителей**

Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие изменения цены (эластичность спроса).

- склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей

Для сети «Супфикс» актуально, что в связи с выходом на рынок новой концепции изначально склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей низкая и наличие прямых конкурентов так же низкое. Тем не менее привычка людей покупать определённые продукты питания может создавать инертность перехода.

- стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя

Стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя будет низкой, так как в сегменте фастфуда продукты-заменители стараются находиться в одной категории.

#### **5. Рыночная власть потребителей**

Влияние потребителей на компанию и чувствительность потребителя на изменение цены.

- Количество потребителей (-1)

Тысячи в начале, сотни тысяч при масштабировании проекта в рамках города

- Размер каждой покупки (1)

Размер каждого чека не велик, но потребителей много

- Отличие от конкурентов (-1)

Несмотря на насыщенность рынка фастфуда, основные тенденции на нем в основном диктуют иностранные форматы. Российский формат «Теремок» очень быстро занял нишу не копируя зарубежный опыт, а подстроившись под уникальные интересы российского потребителя. Концепция «Супфикс» планирует удовлетворить высокий спрос на супы, которые не характерны для других стран, но характерны для России.

- Ценовая чувствительность потребителей

Высокая. Продукт должен быть предложен по низкой цене

- Способность найти замену

Способность найти замену высокая, так как продукты питания предлагаются повсеместно. Наш акцент будет сделан на лояльность к предлагаемому нами продукту.

- Стоимость замены

Стоимость замены низкая, так как предлагаемый нами формат предлагает замену одним блюдом двух: жидкого и питательного.