

Модель рыночных сил Портера

Модель рыночных сил Портера — концепция рыночной конкурентной стратегии. Модель Портера можно применить к любому сегменту экономики, чтобы понять уровень конкуренции в отрасли и повысить долгосрочную прибыльность компании. Модель часто используют для измерения интенсивности конкуренции, привлекательности и прибыльности отрасли или рынка. Модель Портера изучает пять ключевых факторов — сил Портера:

МОДЕЛЬ РЫНОЧНЫХ СИЛ ПОРТЕРА



Конкуренция в отрасли

Первая из пяти сил связана с количеством конкурентов и их способностью подорвать позиции компании. Чем больше количество конкурентов, а также чем больше количество эквивалентных продуктов и услуг у конкурентов, тем меньше сила компании. Поставщики и покупатели постоянно ищут конкурентов компании. Если конкуренты могут предложить более выгодную сделку или более низкие цены, то поставщики и покупатели выбирают их. И наоборот, когда конкуренция низка, компания имеет больше возможностей устанавливать высокие цены и диктовать лучшие для себя условия сделок для достижения более высоких продаж. Факторами влияния могут быть:

- устойчивое конкурентное преимущество за счет инноваций;
- конкуренция между организациями, в основном присутствующих на электронных платформах, и организациях, работающих в традиционном формате;
- уровень расходов на рекламу, который может позволить тратить фирма;

- возможность дифференциации бизнеса как в разных, так и в одном секторе экономики;
- доля фирмы в отрасли и на рынке в целом, которую занимает компания.

Появление новых игроков на рынке

Сила компании зависит от силы новых участников на ее рынке. Чем меньше времени и денег требуется конкуренту, чтобы выйти на рынок, освоится на нем и стать более эффективным конкурентом, тем больше ослаблены позиции устоявшейся на этом рынке компании. Отрасль с сильными барьерами для входа идеально подходит для существующих компаний в этой отрасли, поскольку компания сможет устанавливать более высокие цены и договариваться о лучших условиях сделок. Основными барьерами для входа на рынок могут быть:

- **Экономия на масштабе со стороны предложения.** Производители выпускают много дешевых единиц товара. Новый игрок должен будет выбирать какой стратегии придерживаться. Либо начать бизнес с маленьким количеством единиц, согласившись с низкой ценой рынка, либо рисковать и выходить на рынок с большим количеством единиц в попытке найти каналы сбыта.
- **Выгоды от масштаба со стороны спроса.** Сетевой эффект покупателей, которые предпочитают тратить свои деньги в одной компании. Как правило, такие компании пользуются большим доверием среди покупателей, благодаря сетевому или «жужжащему» маркетингу. Люди передают информацию друг другу (иногда с помощью специальных акций самой компании) о том, что покупать продукцию в данной компании гораздо лучше, чем в другой.
- **Издержки переключения потребителей.** Неудобства или расходы, которые могут понести потребители, переключаясь на товар или услугу другой альтернативной фирмы. Например, изменение телефонной компании по предоставлению более дешевых услуг. Не все клиенты погонятся за ценой. Многих может удовлетворять качество услуг компании, в которой они находятся на данный момент.
- **Требования к наличию капитала.** Сейчас вход на рынок с незначительным капиталом стал проще — появилось много возможностей в интернете, развивается малый бизнес.
- **Не всегда размер компании** или раскрученность бренда определяет градус лояльности клиентов.
- **Неравный доступ к каналам сбыта.** При ограниченном количестве каналов сбыта новые участники могут столкнуться с трудностями, поскольку на них уже претендуют существующие конкуренты.
- **Государственная политика.** Например, санкционированные монополии, требования к франшизе, патенты и прочие законодательные требования.

Рыночная сила покупателей

Способность покупателей снижать цены на товар или услуги — одна из пяти сил модели Портера. Чем больше альтернатив на рынке, тем выше покупательская сила. Факторами влияния могут быть:

- количество покупателей по отношению к количеству фирм;
- степень зависимости от существующих каналов сбыта;
- наличие информации о покупателе и его важность и ценность для фирмы;
- сколько будет стоить компании поиск новых клиентов;
- наличие существующих продуктов-заменителей;
- чувствительность покупателя к цене;
- преимущество «уникальности» продукции компании в отрасли;
- социальные и модные тенденции.

Например, совсем недавно экологичная продукция стала трендом в обществе потребления. Те фирмы, которые поймали волну потребительского настроения, стали более конкурентными на рынке.

Рыночная сила поставщиков

Следующий фактор в модели Портера — насколько легко поставщики могут повысить стоимость поставляемых ресурсов: сырья, услуг, рабочей силы и прочих ресурсов. Чем меньше поставщиков в отрасли, тем больше компания будет зависеть от них. В результате поставщик наделен большей властью, может влиять на затраты фирмы и иметь другие преимущества. С другой стороны, когда количество поставщиков велико, компания может снизить свои производственные затраты и увеличить свою прибыль. Факторами влияния могут быть:

- количество поставщиков основных ресурсов товара или услуги по отношению к количеству фирм;
- уникальность предоставляемых ресурсов;
- сколько будет стоить компании переход к другому поставщику;
- солидарность рабочей силы, например, деятельность профсоюзов;
- конкуренция внутри самих поставщиков;
- спекуляция на стоимости сырья и исходных материалов по отношению к цене продажи продукта в компании;

Появление продуктов-заменителей

Последняя из пяти сил фокусируется на товарах-заменителях. Замещающие товары или услуги, которые можно использовать вместо продуктов или услуг компании, представляют собой угрозу. Компании, которые производят товары или услуги, для которых нет близких заменителей, будут иметь больше возможностей для

повышения цен на свою продукцию и заключения более выгодных условий продаж. Потенциальными факторами влияния могут быть:

- **Склонность покупателя к замене.** Если покупатель проявляет верность определенному бренду, то его будет сложно привлечь к другому схожему продукту.
- **Более низкая цена у товара-заменителя,** которая переманит определённую долю покупателей.
- **Издержки переключения потребителей.** Если такие издержки велики или переключение сложно организовать, то покупатели не будут переходить на заменители.
- **Воспринимаемый покупателем** уровень дифференцированности товара-заменителя.
- **Количество товаров-заменителей,** доступных на рынке.
- **Наличие близких товаров-заменителей** на рынке.

Плюсы и минусы модели Портера

Данная методика позволяет произвести оценку бизнеса и перспективы его развития **на долгий период**, на пять-десять лет и более, — что является ее несомненным **плюсом**. В том числе модель Портера будет актуальна **для запуска нового продукта** или стратегии развития бизнеса. Высоко оценят эту концепцию владельцы стартапов, желающие оценить возможные риски в перспективе развития проекта. Модель Портера помогает принимать **взвешенные и рациональные решения**. Например, закрытие предприятия с целью исключения банкротства и долгов в будущем, когда стратегия заведомо убыточна.

Минусом модели Портера является нерепрезентативность и неэффективность для быстрого принятия решения в кратчайшие сроки, буквально здесь и сейчас. Для такой оценки скорее подойдет SWOT-анализ.

Параметры оценки рыночных сил в модели Портера

Для каждой силы в модели рыночного спроса можно задать вопросы и сформировать список параметров, определяющих эффект этой силы. В таблице приведен пример параметров оценки каждой силы:

Силы Портера	Параметры оценки
Конкуренция в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> • Количество игроков • Темп роста рынка • Уровень дифференциации продукции • Ограничение в повышении цен
Новые игроки	<ul style="list-style-type: none"> • Количество потенциальных игроков • Качество потенциальных игроков • Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль

	<ul style="list-style-type: none">• Быстрота завоевания рынка• Уровень дифференциации продукции
Покупатели	<ul style="list-style-type: none">• Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности• Дифференциация продукции• Готовность существующих игроков к снижению цен
Поставщики	<ul style="list-style-type: none">• Количество поставщиков• Ограниченность ресурсов поставщиков• Издержки переключения на других поставщиков• Приоритетность направления для поставщика
Заменители	<ul style="list-style-type: none">• Доля наличия на рынке• Доступ к каналам распределения• Дифференциация продукции

История создания модели рыночных сил

Первые наброски модели были опубликованы Майклом Э. Портером в 1979 году в Harvard Business Review, статья «Как конкурентные силы формируют стратегию». Сама модель была опубликована в книге Майкла Э. Портера «Конкурентная стратегия: методы анализа отраслей и конкурентов» в 1980 году.

Модель пяти сил Портера широко используется для анализа отраслевой структуры компании, а также ее корпоративной стратегии. Портер определил пять неоспоримых сил, которые играют роль в формировании каждого рынка и отрасли в мире, с некоторыми оговорками.