

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
(СПбГЭУ)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА (КТ-1)

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА»

Студентов 3 курса группы М1312

Никитиной Людмилы Александровны, Летуновой Алины Витальевны

*Модель 5 сил или «правил конкуренции» М.
Портера
(анализ внешней среды компании)*

Преподаватель: к.э.н., доцент Русецкая О.В.

Санкт-Петербург
2015

ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1980 году в книге «Конкурентная стратегия: методы для анализа отраслей и конкурентов» на основе объединения трёх основных областей анализа — структурного отраслевого анализа, конкурентного анализа и анализа развития отрасли.

*Задача конкурентной стратегии любой бизнес-единицы:
найти такую позицию в отрасли, которая позволит ей наилучшим образом защитить себя от этих конкурентных сил или воздействовать на них с выгодой для себя.*

- М. Портер, «Конкурентная стратегия: методы для анализа отраслей и конкурентов»



- Цель анализа: описание способов формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности, а также способов, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

- Угроза новых фирм, входящих на рынок
- Рыночная власть поставщиков
- Рыночная власть покупателей
- Угроза товаров-субститутов или услуг-субститутов.
- Внутриотраслевая конкуренция



УГРОЗА НОВЫХ ФИРМ, ВХОДЯЩИХ НА РЫНОК

- Реакция участников рынка
- Барьеры вхождения – определяют уровень сложности вхождения в отрасль;
 - *Цена предотвращения вхождения*
 - *Экономия на масштабе*
 - *Дифференциация продукта*
 - *Потребности в капитале*
 - *Издержки в переключении*
 - *Доступ к оптовым и розничным каналам сбыта*
 - *Стоимостные препятствия, не связанные с масштабом*
 - *Государство*



РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОСТАВЩИКОВ

Способность поставщиков влиять на стоимость, доступность и качество вводимых материалов для фирм в данной отрасли.



РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ



- *Дифференциация*
- *Концентрация*
- *Значимость*
- *Прибыльность*
- *Важность качества*
- *Доступ к информации*
- *Стоимость переключения на другие товары*



УГРОЗА ТОВАРОВ/УСЛУГ-СУБСТИТУТОВ

Определение субститутов означает нахождение продуктов, способных выполнять ту же функцию, что и продукция данной отрасли.

- ▣ *Относительный компромисс цена / исполнение*
- ▣ *Стоимость переключения на другие товары.*
- ▣ *Доходность*



ВНУТРИОТРАСЛЕВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Конкуренция разгорается, когда один или несколько участников испытывают давление или видят возможности улучшения своих позиций. В большинстве отраслей конкурентные действия одной фирмы оказывают заметное воздействие на ее конкурентов и могут спровоцировать ответные действия.

- Рост рынка
- Высокая доля постоянных издержек
- Барьеры для выхода
- Стоимость переключения на другие товары
- Эффекты опыта
- Диверсификация



СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕТОДА



- Анализ, необходимый для создания стратегии, которая изолирует компанию от конкурентных сил, предоставит сильную позицию, поможет получить конкурентное преимущество
- Важное дополнение к SWOT-анализу и строению «ресурсы-окружающая среда» теории стратегии
- Выявляет стратегические окна возможностей капитализации изменений по одной из пяти сил отраслевой структуры; и помогает определить тенденцию развития отрасли



- Предположение о том, что экономическая структура отраслей движет конкуренцией: недооценка опыта фирмы как конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе
- Недостаток детального понимания важности социополитических факторов
- Структурные проблемы, а не проблемы продольного анализа-почему одни фирмы занимают лидирующее положение и удерживают его, а другие-нет
- Неправильно ориентирует менеджеров обращать внимание на характеристики отраслевого уровня, стимулируя их размещать ресурсы под влиянием отраслевой структур, даже если фирма не выиграет от изменений



ПРОЦЕСС ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА

Процесс применения модели пяти сил в особенности включает в себя два основных этапа и несколько подэтапов.

Первый этап состоит в сборе информации для выявления характеристик каждой силы и для изучения и оценки их влияния на отрасль

Обобщенный процесс применения метода

(К.Фляйшер, Б.Бенсуссан «Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе»)



1. Процедура анализа 5 конкурентных сил начинается с определения основных источников конкурентного воздействия:

- Соперничество среди конкурентов
- Товары-заменители
- Возможность потенциального входа других фирм
- Рыночная власть поставщиков
- Рыночная власть покупателей

2. Определяется относительная устойчивость каждого фактора посредством прописывания ценности каждому фактору: проявляет ли он себя сильным, умеренным, слабым. Используется 5-балльная шкала:

- 5 баллов - мощная сила
- 1 балл - слабая сила



Второй этап - коллективный обзор и оценку 5 сил в свете конкурентоспособности организации.

Цель: определение способности фирмы успешно конкурировать в данной отрасли в условиях коллективного воздействия пяти сил;

Сравнение соотношения стабильности ресурсов фирмы и ее размера с пятью силами помогает оценить стратегические возможности и угрозы

Третий этап - фокусирования на активной стратегии посредством повтора первых двух этапов в свете эволюции отрасли.

Для усовершенствования полезности данного анализа долгосрочные отраслевые тенденции должны анализироваться для определения того, является ли устойчивой доходность данной отрасли, и выявления их влияния на конкурентную позицию фирмы.

Эти тенденции включают в себя:

- предложенные правительственные законодательства и регулирующие акты
- социальные и покупательские тенденции.
- интернациональные тенденции
- экономические и технологические тенденции



После трех этапов аналитик должен объединить анализ окружающей среды с корпоративной стратегией - находя теснейшее сочетание между **ресурсами и возможностями фирмы и внешней средой**.

Это включает в себя три типа стратегического анализа:

- реактивная стратегия против вероятных действий конкурента
- активная стратегия для манипуляции изменяющимися силами уже в действии
- активная стратегия для явного воздействия на изменения в одной или всех пяти силах

(модель Портера)





ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ 5 СИЛ КОНКУРЕНЦИИ НА ПРИМЕРЕ ХОЛДИНГА «CONSUL»

На основе материалов с официального сайта
[<http://www.consul-holding.ru/>]

Холдинг CONSUL

- Лидер матрасного производства, объединяющий более 50 филиалов и дилеров по всей территории России и СНГ, предлагает продукцию для комфортного сна и отдыха - ортопедические и анатомические матрасы и основания, постельное бельё, покрывала и др.
- Образование холдинга – 1996 год
- Первый среди конкурентов открыл европейское отделение (2012 г)
- Конкуренты: Торис, LordFlex's, Русские Матрасы, Орматек

- Компания «Консул» внедряет абсолютно новые модели собственной разработки, изготовленные из уникальных материалов. Кроме того, холдинг «Консул» расширяет гамму производимой продукции развивая такие новые для себя направления как производство ортопедических оснований – 1999 год, производство текстильных изделий – 2001 год, производство кроватей – 2005 год.



УГРОЗА НОВЫХ ФИРМ, ВХОДЯЩИХ НА РЫНОК

У конкурентов возникает большой барьер для входа на рынок: холдинг прочно утвердился на рынке и является его лидером.

Рейтинг фактора – 2 – низкий уровень угрозы входа новых игроков:

- **Экономия, обусловленная масштабами производства:** затраты Consul, в связи с большим количеством участников холдинга, ниже по сравнению с остальными конкурентами (фирмы-одиночки)
- **Дифференциация продукта:** сильная дифференциация продукта. Потребитель, являющийся покупателем продукта одной фирмы, доверяющий ее качеству, скорее всего проигнорирует появление товара-конкурента.
- **Потребность в капитале:** высокая. Для обоснования на рынке потребуются значительные инвестиции в производство, маркетинг и налаживание сетей сбыта.
- **Доступ к каналам распределения.** У фирм_ уже довольно продолжительное время существующих на рынке_ имеются свои устоявшиеся каналы распределения, по которым они доставляют свою продукцию до конечного потребителя или оптовым покупателям.
- **Политика правительства.** Правительство может создавать барьеры с помощью таких механизмов, как контроль за стандартами загрязнения воды и воздуха и других норм безопасности.



РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОСТАВЩИКОВ

Рейтинг фактора – 2 – низкий уровень влияния поставщиков:

Фирма Consul проводит исследование рынка материалов с целью улучшения качества готовой продукции: если поставщик материала начинает завышать цены или ухудшается качество поставляемого материала, то фирма разрывает с ним контракт и заключает контракт с другим поставщиком, более выгодным.

Это является как отрицательным так и положительным фактором. Частая смена поставщиков (в случае с фирмой Consul – по мере необходимости) вызывает перебои в изготовлении конечного товара, однако это помогает в интересах потребителей и самой фирмы не повышать цены на продукцию, обеспечивая потребителя качественным и не дорогим товаром, а фирму – прибылью без потерь.

- ❑ **Практическое отсутствие фактора серьезного давления со стороны поставщиков** на фирму Consul, обусловлено следующими причинами.
- ❑ Продукция поставщика не уникальна, не запатентована.
- ❑ Между фирмами-поставщиками, в свою очередь, существует серьезная конкуренция, и поставщик заинтересован в потребителе.
- ❑ Прямой угрозы, что поставщик может переключиться на собственное производство (дифференциация) - нет.
- ❑ Потребитель является важным клиентом для поставщика.



РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Фирма Consul ориентирована как на оптовых, так и розничных покупателей.

Рейтинг фактора – 3 – средний уровень угрозы ухода клиентов:

Доходы потребителя: розничный потребитель: средний, средний+

Дифференциация товаров высокая: товары, изготавливаемые фирмой Consul, стандартны, но существует большое разнообразие (около 50 моделей матрасов) и различные вариации товара (например, размер и форма матраса могут изготавливаться по размерам, который указывает сам покупатель),

Концентрация низкая: покупатели концерна – как розничные, так и оптовые.

Качество высокое: все существующие модели сертифицированы по стандарту качества и получают двухлетнюю гарантию.

Consul пользуется преимуществами своего опыта, имиджа, качества работы.



УГРОЗА ТОВАРОВ-СУБСТИТУТОВ

Рейтинг фактора – 3 – средний уровень угрозы появления товаров-заменителей:

Теоретически опасность проникновения в отрасль продуктов-заменителей существует (производство новых видов синтетических и натуральных материалов), однако некоторые материалы (пальмовая, банановая и кактусовая койры) использует только фирма Consul.

Одним из наиболее возможных товаров-конкурентов является матрас Magniflex, он удобен при транспортировке, так как находится в вакуумной упаковке, что позволяет уменьшить его размеры в несколько раз, ортопедический. Однако наполнитель его не натурального происхождения (пенополиуретан).

Реально появившиеся продукты-заменители не вытеснили традиционные материалы при изготовлении матрасов (конский волос, кокосовая койра, латекс и др.). Поэтому опасность в данном случае является не очень существенной.



ВНУТРИОТРАСЛЕВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Рейтинг фактора— 4 — уровень внутриотраслевой конкуренции высокий:

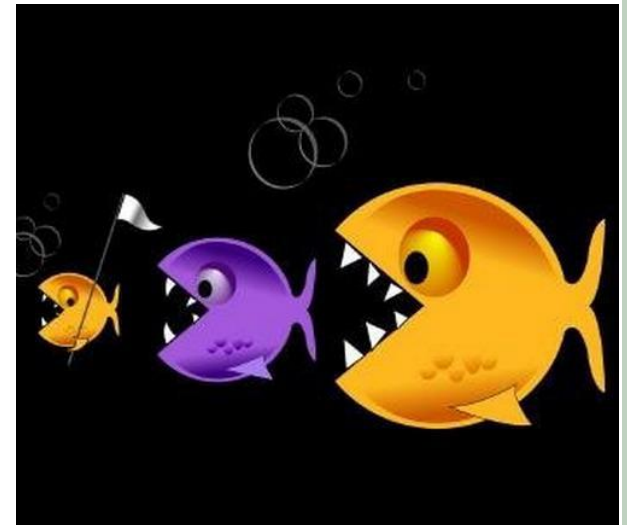
Количество игроков: средний уровень насыщения рынка

В целом в отрасли наблюдается медленный рост — это обостряет борьбу за долю рынка.

Структура издержек: доля постоянных издержек высока

Уровень дифференциации продукта: продукция стандартизирована по отраслевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам

Барьеры для выхода: низкие.



КОНЦЕРН CONSUL - ИТОГ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции, средний уровень угрозы появления товаров-заменителей и ухода клиентов свидетельствуют о том, что «Consul» необходимо:

- 1) Сконцентрировать внимание на потребности потребителей и предлагать как готовые решения (низкие цены), так и индивидуализированные (пока что - размер и цвет модели)
- 2) Разработать мобильное приложение для выбора и оформления заказа
- 3) Развитие розничной сети по субъектам (на 2014 год – 14 субъектов)
- 4) Оптимизировать издержки за счет загрузки производственных мощностей, модернизации производственных площадей и расширения производства благодаря увеличению участников холдинга



ВОПРОСЫ К АУДИТОРИИ

1) Назовите основные барьеры для вхождения на рынок новых игроков

- *Цена предотвращения вхождения*
- *Экономия на масштабе*
- *Дифференциация продукта*
- *Потребности в капитале*
- *Издержки в переключении*
- *Доступ к оптовым и розничным каналам сбыта*
- *Стоимостные препятствия, не связанные с масштабом*
- *Государство*

2) Если темпы роста рынка высоки, то уровень внутриотраслевой конкуренции

Высокий рост рынка снизит соперничество, потому что увеличение объема продаж одной фирмы не ликвидирует рост в объеме продаж конкурентов.

3) Целью проведения анализа по модели 5 сил конкуренции Портера является:

Нахождение способов формирования конкурентного преимущества и прибыльности в долгосрочной перспективе

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

- 1) О. Р. Верховская, О.П. Савичев, Уч. пособие: Стратегический менеджмент
- 2) М. Портер, «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов»
- 3) К. Фляйшер, Б. Бенсуссан, «Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе»
- 4)
[<http://powerbranding.ru/marketing-strategy/porter/>] – информационный ресурс по маркетингу, статья «Модель 5 конкурентных сил Майкла Портера»
- 5) [<http://www.consul-holding.ru/>] – официальный сайт холдинга «Consul»

