

МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Яхина А.Я.,

Научный руководитель Рыжкова О.В.

Сибирский федеральный университет

Институт управления бизнес-процессами и экономики

К концу 70-х гг. профессору М. Портеру из Гарвардской Школы Бизнеса удалось открыть ключевые точки в природе конкурентоспособности и сформулировать метод анализа пяти сил, которые формируют конкурентный ландшафт рынка, помогают проанализировать привлекательность его структуры и сформировать индивидуальную бизнес-стратегию компании. С тех пор этот инструмент стратегии так и называется: «Пять конкурентных сил Портера».

Анализ проводится путем определения 5 конкурентных сил:

1. Угроза появления новых конкурентов.
2. Угроза появления продуктов-заменителей.
3. Рыночная власть покупателей.
4. Рыночная власть поставщиков.
5. Уровень интенсивности соперничества между существующими игроками.

Модель конкурентных сил Портера является, вероятно, одним из наиболее часто используемых инструментов для разработки индивидуальной бизнес-стратегии.

Угроза появления конкурентов

Ситуация такова, что новые конкуренты приносят с собой дополнительные ресурсы и претендуют на часть рыночной доли. Соперничество усиливается, прибыли снижаются. Определенный конкурентоспособный ответ также потребует дополнительных ресурсов, что снизит прибыли. По этому параметру нужно посмотреть следующие моменты: экономия от масштаба, требования к капиталу/инвестициям, затраты от перехода клиентов, доступ к каналам сбыта на рынке, доступ к технологиям, преданность бренду, вероятность ответных мер со стороны существующих игроков на рынке, регулирование правительства.

Угроза появления продуктов-заменителей

Необходимость ограничить цену на товары/услуги, если существуют их конкурентоспособные аналоги. Это также снизит ваши прибыли. Чтобы проанализировать ситуацию, нужно дать ответ на следующие несколько вопросов: Качество. Лучше ли продукты-заменители? Готовы ли покупатели к замене? Каково соотношение относительной цена и эффективности продукта-заменителя? и др.

Рыночная власть потребителей

Если заказчики имеют более сильную рыночную мощь, чем поставщики, они воспользуются этим, снизив маржу прибыли поставщика. Для анализа по данному параметру необходимо ответить на следующие вопросы: Сосредоточение покупателей. Сколько продавцов и покупателей на рынке? Дифференциация. Продукты стандартизированы? Прибыльность покупателей. Покупатели вынуждены ставить жесткие условия? и др.

Рыночная власть поставщиков

Обладая властью над вами, они будут повышать цены, что плохо скажется на вашей прибыльности. Главные вопросы: Сосредоточение поставщиков. Много ли покупателей и немного ли доминирующих поставщиков? Брендинг. Силен ли бренд поставщика? Доходность поставщиков. Вынуждены ли поставщики поднимать цены? и др.

Уровень конкуренции

Здесь важно учитывать следующие моменты: Структура конкуренции. Конкуренция тем более интенсивна, чем больше малых или равных по размеру конкурентов; конкуренция менее интенсивна, если есть явный лидер на рынке. Структура затрат рынка. Рынки с высокими постоянными издержками провоцируют конкурентов выводить производство на полную мощность путем занижения цен, при необходимости. Степень дифференциации продукции. В отраслях, где продукты являются мало дифференцируемыми товарами (например, сталь, уголь), как правило, наблюдается жесткая конкуренция. Затраты переключения. Конкуренция снижается, когда покупатели сталкиваются с высокими затратами переключения. и др.

Ограничение использования модели «5 сил Портера»

Использование анализа «5 сил Портера» будет успешным, если грамотно его применить. Применяя его, помните о следующих важных моментах.

- Нельзя недооценивать важность (существующих) конкурентных преимуществ организации.

- Модель анализа была создана для индустрии одной отрасли. Анализ неприменим на уровне синергии и взаимосвязанных между собой компаний внутри портфеля крупной корпорации, на уровне сектора промышленных индустрий. В связи с этим, Портер подчеркивает, что для многоотраслевых компаний, при разработке корпоративной стратегии необходимо прежде всего определиться с выбором индустрии, в которой компания будет конкурентоспособной. И каждая отрасль должна развивать индивидуальные, основанные на особенностях своей индустрии, 5 конкурентных сил.

- Некоторые утверждают, что среда с быстрыми, системными, радикальными изменениями требует более гибких, более динамичных или эмерджентных подходов к формулированию стратегии.

- Иногда моделируются возможности для создания абсолютно новых рынков вместо выбора в пользу существующих, и тогда нужно будет сначала определить, что это за новый рынок, а потом анализировать и формировать стратегию.