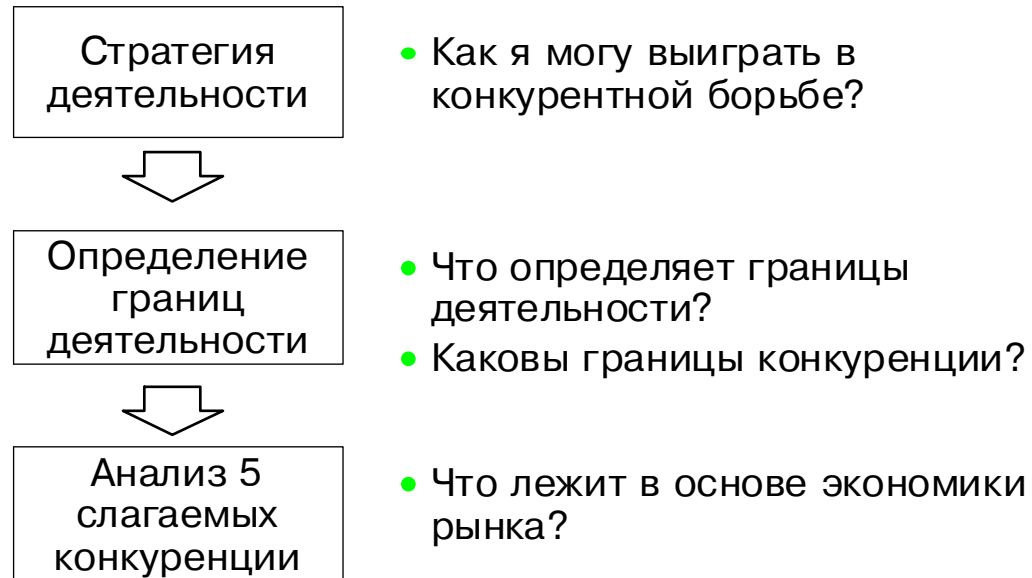


1. Введение
2. Стратегия деятельности
  - Потребители
  - Конкуренты
  - Затраты
  - Возможности
3. Определение границ деятельности
4. Пять слагаемых конкуренции
5. Стратегический анализ

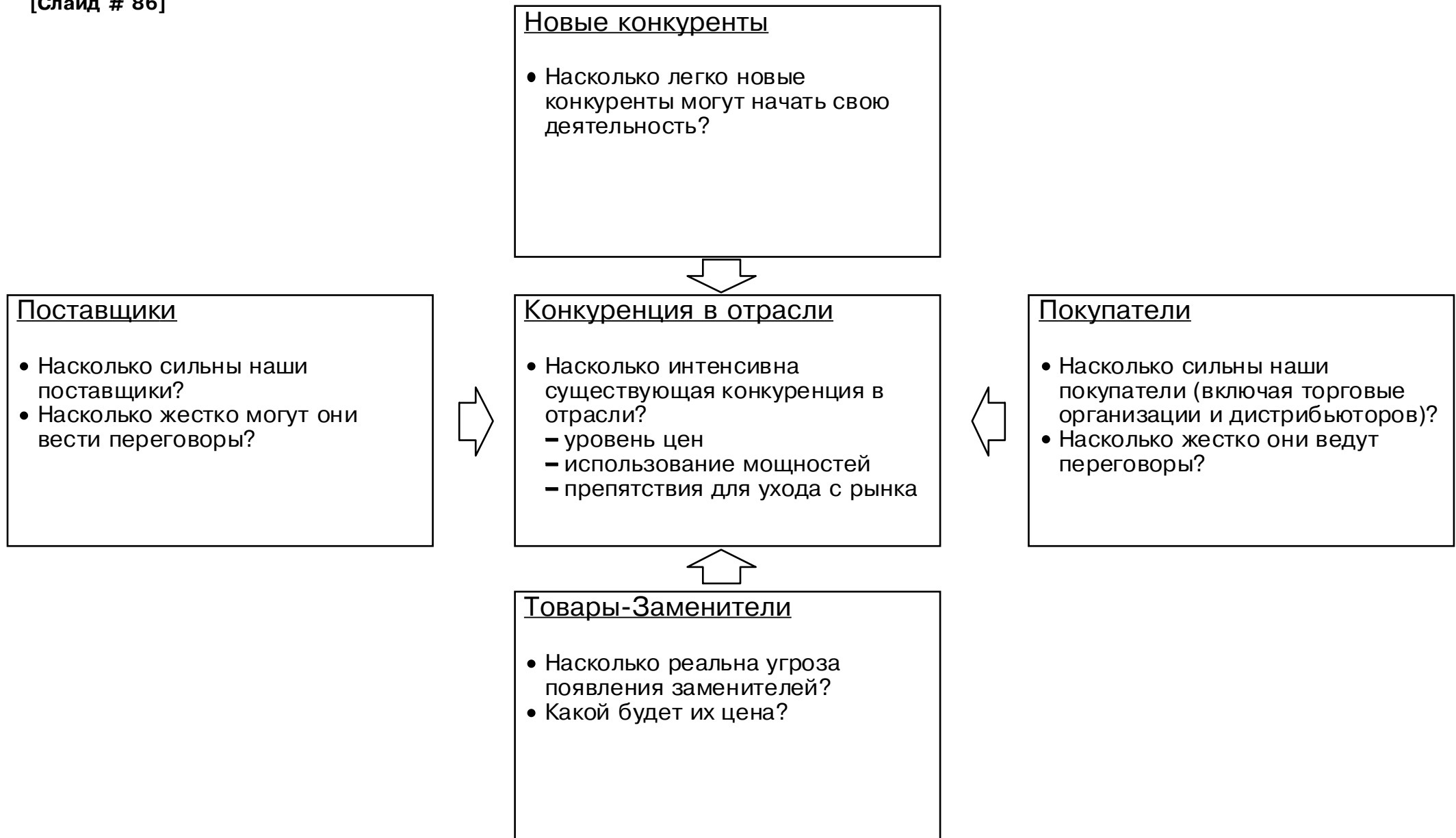


- Модель пяти слагаемых конкуренции для структуры отрасли была разработана Майклом Портером, экономистом и профессором бизнеса из Гарвардского университета
- По его мнению использование пяти слагаемых конкуренции является полезным методом при определении прибыльности отрасли
- Понимая структуру отрасли и взаимодействия слагаемых конкуренции, предприятие может лучше защититься от влияния этих слагаемых использовать их в своих интересах
- Таким образом анализ пяти слагаемых конкуренции помогает предприятию:
  - определить его преимущества и недостатки
  - выявить основные тенденции и проблемы в отрасли
  - установить куда направить ресурсы в первую очередь
- Пять слагаемых конкуренции мы представляем на следующей странице

# РЦП: Пакет средств по анализу рынка Стратегический маркетинг

## Пять слагаемых конкуренции

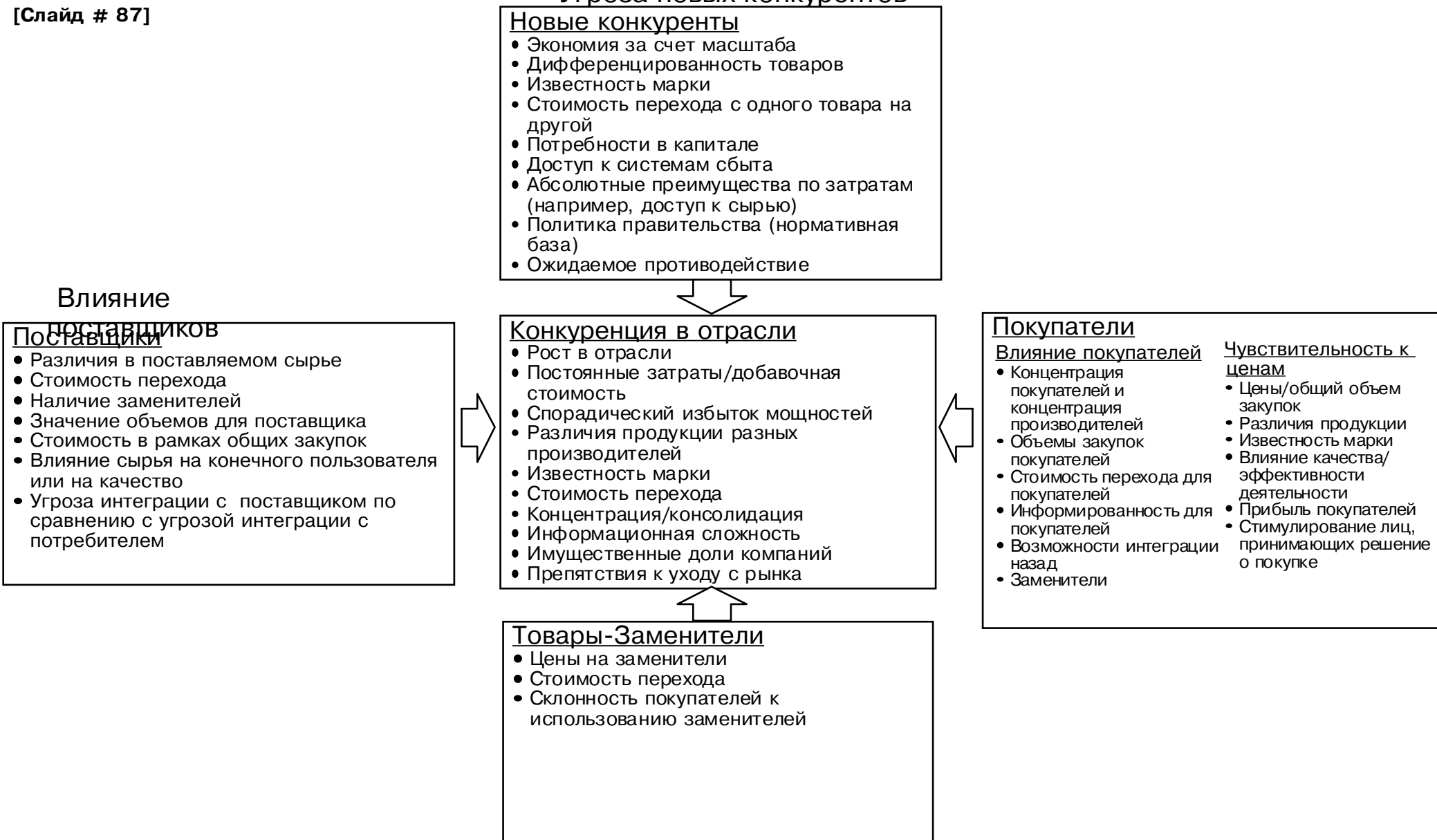
[Слайд # 86]



## Стратегический маркетинг

Угроза новых конкурентов

[Слайд # 87]



Угроза

# РЦП: Пакет средств по анализу рынка

## Стратегический маркетинг

[Слайд # 88]

# Пять слагаемых конкуренции

## Пример кабельной отрасли



***Можете ли Вы признать что такие характерные особенности есть у Вашего бизнеса?***

**Внутренняя конкуренция в одной из отраслей может быть острой в следующих условиях (многие из этих условий в настоящее время наблюдаются в отраслях российской промышленности и в целом в экономике)**

**• Много и /или равные по силе конкуренты**

- там где нет очевидной концентрации усилий и предприятия обладают одинаковыми возможностями с точки зрения масштабов производства и ресурсов, наблюдается тенденция к ликвидации внутренней конкуренции
- так например в бывшем Советском Союзе было 55 заводов по производству кабеля. В настоящее время существует много фирм с такими масштабами производства, однако производственные мощности еще предстоит восстановить и расширить

**• Отрицательные темпы роста производства и свободные мощности**

- Предприятия ведут жесткую конкурентную борьбу, расширяя ассортимент выпускаемой продукции и устанавливая цены, ниже уровня общих производственных затрат в попытке загрузить производственные мощности. Это особенно характерно для отраслей, где...

**• Высокие постоянные затраты и высокая стоимость хранения запасов продукции**

- Высокие постоянные затраты приводят к появлению тенденции к снижению цен на продукцию там, где есть незагруженные производственные мощности
- Для оценки применяется коэффициент постоянные затраты - общие затраты добавленной стоимости. Например в кабельной промышленности большая часть производственных затрат переменна (они возрастают с ростом объема выпускаемой продукции), поэтому все еще продолжается жесткая конкуренция для загрузки свободных мощностей, если остающиеся затраты добавленной стоимости в основном носят постоянный характер. Это особенно характерно для больших затрат на социальные нужды

---

\* Более подробное описание общих производственных затрат и ценообразования на основе предельных издержек приводится в “ Управлении производственным ассортиментом “

- **Отсутствие расширения номенклатуры продукции или затраты перехода на потребление нового продукта**
  - там где продукт рассматривается в качестве потребительского товара или нового потребительского товара
  - помните, что раньше мы говорили о том, что создание торговых марок и продукции являются защитой против ценовой конкуренции
  - таким же образом затраты перехода на потребление нового продукта также являются защитной мерой. Примером таких затрат могут быть расходы, связанные с переходом на эксплуатацию реактивного “Боинга”, поскольку все пилоты обучены летать на самолетах Ту и Ил, также как и весь персонал по ремонту и наземному обслуживанию
- **Разные конкуренты**
  - старые конкуренты в одной отрасли часто знают как реагировать на действия друг друга, и давно устанавливали “правила игры”.
  - различные формы собственности также осложняют конкуренцию внутри отрасли:

Например, предприятие, которое является частью финансово-промышленной группы по всей вероятности обладает разными ресурсами в сравнении с независимым оператором (трансферное ценообразование, взаимные субсидии, доступ к дешевому капиталу)

Например, предприятие которое до сих пор официально получает государственные субсидии бывает непредсказуемым конкурентом по сравнению с полностью приватизированным предприятием



**Стратегический маркетинг**

[Слайд # 88с]

***И еще один фактор отраслевой конкуренции,  
который очень сильно выражен в России...***

• ***Высокие препятствия для выхода с рынка***

– Особенно актуальны в России. Они искажают ... и могут снизить уровень прибыльности всей отрасли

Например, ограничения государственного и общественного характера: поддержка правительства предприятий, незначительно сокращающих кадры и/или имеющих особое экономическое значение для региона

Например, препятствия эмоционального характера: руководство сохраняет экономически неоправданные направления деятельности (или виды продукции) по причине личной гордости, преданности работникам, карьерным соображениям и т.д.

Например, специализированные активы: т.е. низкая остаточная стоимость и/или высокие затраты на перепрофилирование

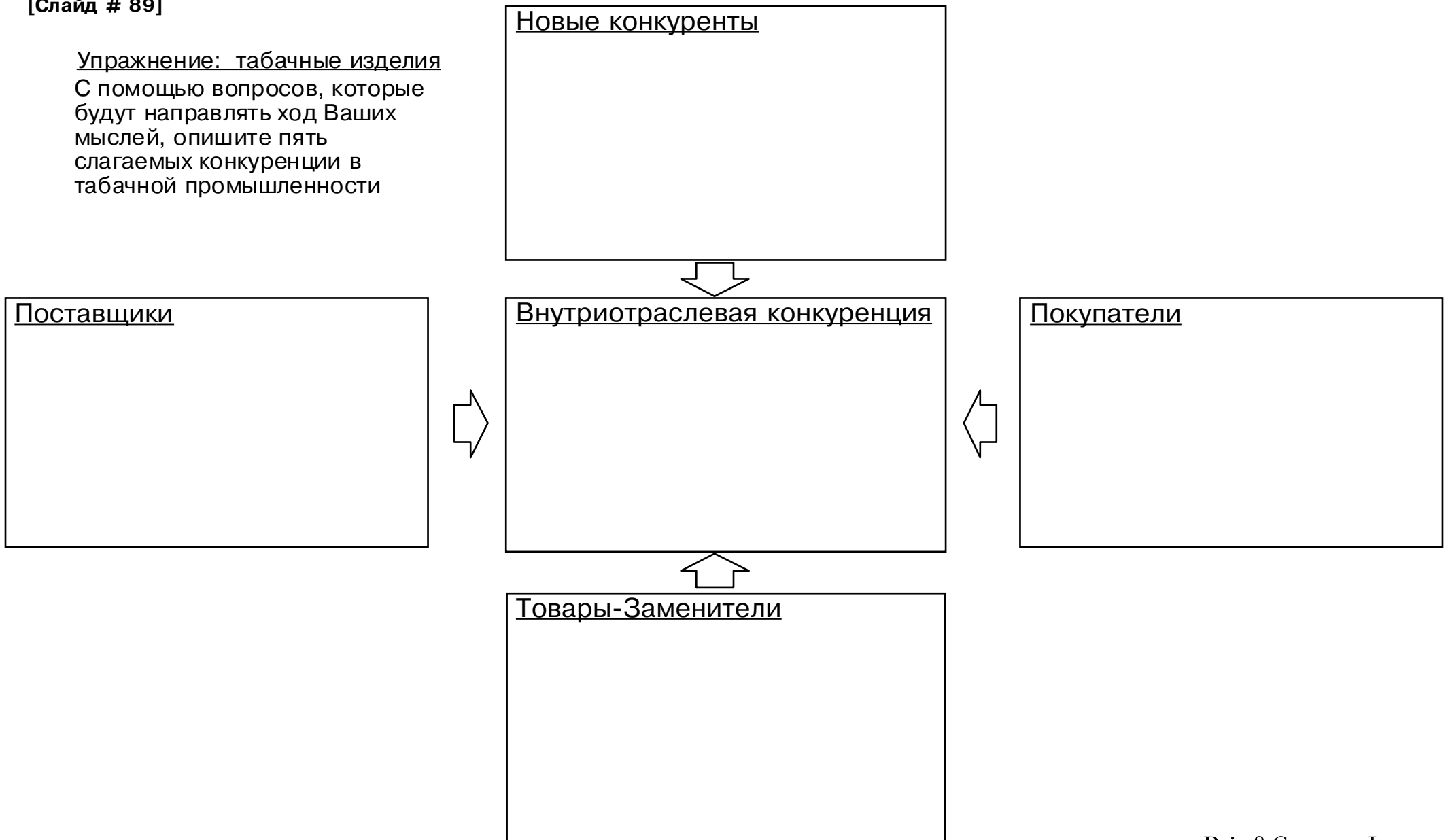
Например, высокий уровень постоянных затрат: трудовые соглашения, содержание социальной сферы и т.д.



**Если такие препятствия значительны, излишние мощности в отрасли не ликвидируются, и слабые конкуренты не выходят из борьбы. Их дальнейшее существование и порой иррациональная тактика может привести к снижению уровня прибыльности всей отрасли**

[Слайд # 89]

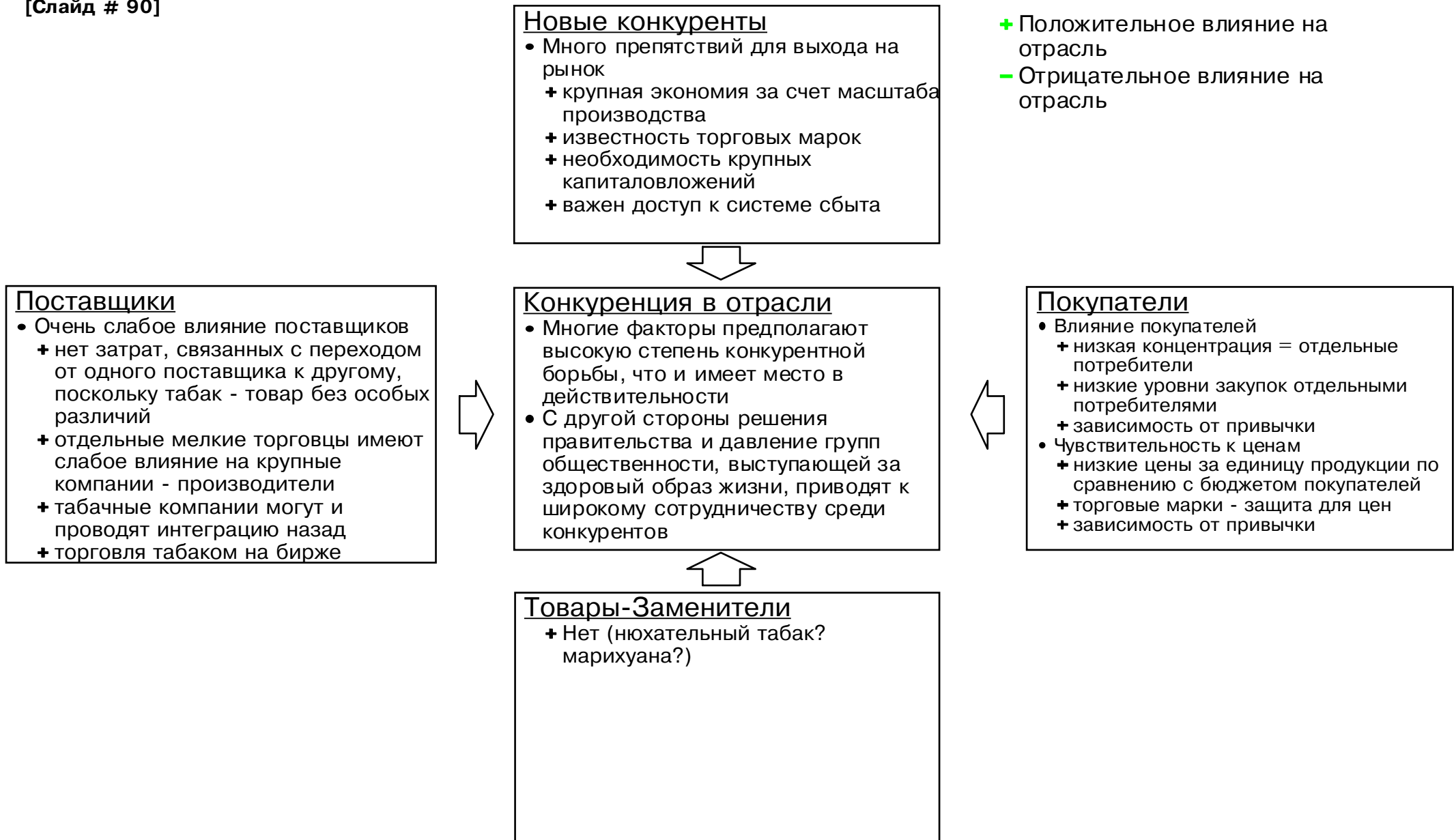
Упражнение: табачные изделия  
С помощью вопросов, которые  
будут направлять ход Ваших  
мыслей, опишите пять  
слагаемых конкуренции в  
табачной промышленности



# РЦП: Пакет средств по анализу рынка Стратегический маркетинг

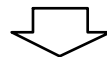
[Слайд # 90]

## Пять слагаемых конкуренции Упражнение (ответ)



- Мы подготовили сборник упражнений, цель которого - помочь при анализе структуры Вашей отрасли
- В сборник, кроме вопросов, мы включили схемы, структурирующие анализ, и пример из кабельной промышленности
- Мы рекомендуем Вам выполнить эти упражнения и обсудить его при нашей следующей встрече

- Концепция пяти слагаемых конкуренции предлагает схему оценки отрасли и ее возможной прибыльности/ привлекательности
  - Природа внутренней конкуренции
  - Барьеры для входа
  - Влияние потребителей
  - Влияние поставщиков
  - Влияние товаров-заменителей
- Понимание структуры отрасли поможет Вам действовать грамотно в конкурентной борьбе. Предприятия, наилучшим образом сумевшие приспособиться к окружающей обстановке, будут наиболее эффективны
- Понимание структуры отрасли/рынка должно помочь при выборе наиболее привлекательных возможностей
- Модель пяти слагаемых может быть применена как на уровне отрасли в целом, так и отдельных рынков и даже их сегментов



- Но помните, что структура отрасли и конкуренции не статична, необходимо постоянно следить за ее изменениями