

Содержание:

Введение

В настоящее время здоровые рыночные отношения не могут существовать без конкуренции. Она заставляет компании развиваться, выводить на рынок новые продукты, снижать цену и себестоимость товаров и услуг, повышать качество и ценность. Целью курсовой работы является подробный разбор методики Майкла Портера для анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса, а также применение её на существующем рынке.

Согласно поставленной цели, в процессе написания курсовой работы решаются несколько основных задач:

- углублённое изучение методики Майкла Портера
- способность применить методику на определённом рынке
- анализ рисков и конкурентных превосходств на рынке

Актуальность темы курсовой работы подтверждается тем, что конкуренция является неотъемлемой частью рыночной экономики. Компании постоянно придумывают новые способы превзойти соперников на рынке, преподнести товар по-новому, выйти на новый рынок. Методика Майкла Портера актуальна и сегодня, она уже больше сорока лет помогает компаниям анализировать конкурентную среду и выработать стратегию бизнеса, поэтому рассмотрение методики в курсовой работе поможет в будущем применить её на собственном бизнесе.

1. Методика Майкла Портера

1.1 Майкл Портер

Майкл Портер родился в 1947 в штате Мичиган в семье армейского офицера. Окончил Принстонский университет, затем получил степени магистра бизнес-администрирования и доктора философии в Гарвардском университете, причём каждый этап обучения завершал с отличием. С 1973 работает в *Harvard Business School* (являлся самым молодым профессором за всю историю этого колледжа). Провёл огромную исследовательскую работу по изучению свыше 100 отраслей в разных странах.

Майкл Портер является одним из ведущих специалистов в области изучения природы конкуренции. За свою карьеру Портер выступал бизнес-консультантом известных во всём мире компаний, среди которых: AT&T, DuPont, Royal Dutch Shell и Procter&Gamble, оказывал услуги правлениям директоров компаний Alpha-Beta Technologies, Parametric Technology Corp., R & B Falcon Corp и ThermoQuest Corp.

В 2005 году Правительство России заказало М. Портеру провести исследование с целью анализа конкурентоспособности страны. По мнению экономиста, основная проблема России — однобокая сырьевая направленность и наличие массы вертикально интегрированных компаний. «Чтобы стать конкурентоспособными, ключевые корпорации не должны строиться на концепции национальной безопасности. Концепция национальных лидеров умерла вместе с General Motors — в неё никто не верит. Сердце экономики — небольшие мобильные компании».

1.2 Описание модели

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза появления новых игроков
- опасность появления товаров- заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Теория пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли

определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

По мнению М. Портера, в борьбе за долю рынка в конкуренции участвуют не только непосредственные претенденты, но потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители. Все они в той или иной степени оказывают влияние на отрасль.

1.3 Покупатели

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка.

Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

Условия роста влияния покупателей:

1. Покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах. В таких условиях компания будет вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.
2. Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.
3. Покупатели демонстрируют высокую чувствительность к цене, и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат в будущем.
4. Продукты, закупаемые в отрасли, являются сырьем для другой отрасли. Поэтому покупатели будут склонны снижать издержки закупки и искать более выгодные предложения для снижения себестоимости своей готовой продукции.
5. Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара имеют скрытую или явную потребность в новых условиях и свойствах.

1.4 Поставщики

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Существует 4 ситуации, в которых поставщики получают высокий уровень влияния на прибыль компании:

1. Количество поставщиков в отрасли незначительно.
2. Объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени, не обеспечивает потребность рынка.
3. Издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья, или с существующими обязательствами перед поставщиками).
4. Отрасль не является приоритетной для поставщиков, и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает значимой доходности и дохода для поставщика.

1.5 Новые игроки

Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным.

Портер выделяет шесть основных факторов, влияющих на силу барьеров входа в отрасль:

- Экономия на масштабе. Чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок.

- Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок. Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу.
- Потребность в капитале. Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.
- Высокие постоянные издержки. Чем выше уровень постоянных затрат в отрасли, тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальном периода входа в отрасль.
- Доступ к каналам распределения. Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли.
- Политика правительства. Чем выше ограничения, накладываемые государством на деятельности в отрасли, чем жестче регламентируемые требования к продукту в отрасли, чем выше участие государства в отрасли, тем ниже ее привлекательность для новых игроков.

Существуют также дополнительные угрозы входа в отрасль для новых игроков, к ним относятся: готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания доли рынка; наличие у существующих игроков дополнительного, резервного потенциала для активного противодействия (незадействованные источники финансирования, дополнительные производственные мощности, связи с каналами распределения, наличие свободных средств для усиления рекламного давления и т.п.), а также замедление темпов роста в отрасли или отрицательные темпы роста.

1.6 Товары-заменители

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Особую угрозу для роста и прибыли компании представляют следующие виды товаров:

1. Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение “цена-качество”. Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению.
2. Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование лояльности к продукту.

1.7 Внутриотраслевая конкуренция

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличии в отрасли следующих условий:

1. Большое количество игроков и их равенство в объемах продаж.
2. Невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.
3. Низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли.
4. Продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижения цен и не предоставляет возможности в замораживании товарных остатков.
5. Высокие барьеры выхода из отрасли приводят к существованию игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

Выводы по первой главе

Изучив материал, можно сделать вывод, что анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера, предложенный им миру в 1979 году, с тех пор и до наших дней остаётся актуальным способом выявления конкурентных преимуществ. Его работу используют компании по всему миру, стараясь проанализировать себя и рынок, в котором они находятся.

Майкл Портер считает, что представленные им пять элементов рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что подтвердилось популярностью его модели и признанием её во всём мире. Модель помогает в составлении подробного конкурентного анализа и анализа рынка. Угрозы для роста компании, обнаруженные с помощью модели анализа конкуренции Портера, помогают при проведении SWOT-анализа.

Майкл Портер с момента публикации своей модели продолжает совершенствовать её и дорабатывать, за что ему благодарны многие компании, пользующиеся его трудами и по сей день.

2. Анализ пяти конкурентных сил Портера на примере ООО «Торговый дом «Миндаль»»

2.1 Анализ пяти конкурентных сил Портера на примере ООО «Торговый дом «Миндаль»»

Сеть продуктовых магазинов «Миндаль» основана в 1998 году и находится в городе Тольятти, Самарской области. На данный момент она насчитывает 14 филиалов по всему городу. Среднесписочная численность сотрудников – 1502 человека по состоянию на 2019 год. Уставный капитал организации – 10 000 000 рублей.

Свою деятельность «Миндаль» начинал с обычного продуктового магазина, а сейчас они выделяются среди прочих магазинов широким ассортиментом продуктов, включая множество импортных, собственной кулинарией, пекарней и представленным покупателям ассортимента фермерских продуктов, а главная особенность – всё это располагается в одном здании, обычно отдельно стоящем. Размещает же свои здания «Миндаль» возле крупных городских дорог, что тоже очень удобно для людей.

2.2 Общий анализ конкурентов

Для начала проведём общий анализ конкурентов магазина «Миндаль», чтобы понимать количество игроков на рынке, их значимость для рассматриваемого бизнеса.

Общий анализ конкурентов

Конкурент	Преимущества	Недостатки	Важность для потребителя
«Перекрёсток»	Современный торговый зал, фермерские продукты, расположение в малых торговых центрах	Высокие цены, неудобное расположение, малая торговая площадь, скудный выбор кулинарии	Сюда ходят в основном за мелкими покупками, людям, кто живёт рядом, удобно зайти по пути домой
«Лента»	Широкий ассортимент, низкие цены, собственная программа лояльности, отдельно стоящие здания	Количество торговых точек, расположение магазинов, завышенные цены на фермерские продукты	Совершение крупных покупок, на некоторые позиции дешёвая цена по карте лояльности, хороший выбор продукции, кулинария и фермерские продукты

«Ашан»	Широкий ассортимент, низкие цены, большая торговая площадь, единственный продуктовый магазин в крупном торговом центре	Расположение: внутри торговых центров, что неудобно с большими покупками, до выхода на парковку 200 метров через торговый центр	Низкие цены, удобство расположения для посетителей торгового центра, выгодно совершать крупные закупки
--------	--	---	---

2.3 Анализ конкурентных сил

2.3.1 Товары-заменители

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары- заменители "цена- качество"	способные обеспечить то же самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок, либо их доля мала	не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		2	2	
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров- заменителей		

2 балла

средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей

3 балла

высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей

Товары-заменители существуют на рынке, но не составляют жёсткой конкуренции, потому что магазины «Миндаль» имеют более выгодное месторасположение для большинства горожан, чем у конкурентов, что является их преимуществом. Люди не готовы ехать в три раза дольше по времени на личном транспорте в другую часть города, чтобы приобрести тот же продукт.

2.3.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
			2	

Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли

ИТОГОВЫЙ БАЛЛ**8****4 балла**

Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции

5-8 баллов

Средний уровень внутриотраслевой конкуренции

9-12 баллов

Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

На местном рынке было выявлено три наиболее существенных конкурента магазина «Миндаль», способных бороться за покупателей, что является средним уровнем насыщения рынка. Темп роста рынка в настоящее время замедленный — это связано с тем, что большое количество ассортимента магазина «Миндаль» и его конкурентов приходилось на импортные товары, которые стало нерентабельно приобретать в связи с меняющимся курсом валюты и введёнными санкциями. Конкуренты сети «Миндаль» не так сильно были потрясены прошедшими кризисами, потому больше ориентировались на Российских поставщиков продукции, чем рассматриваемый «Миндаль».

2.3.3 Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1

Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками

Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)	1
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен	3
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения	2

Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка — это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
--	--	----------------------------------	--	---

2

Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
--------------------	---	--------------------	---------------	-----------------------

2

ИТОГОВЫЙ БАЛЛ

16

8 баллов

Низкий уровень угрозы входа новых игроков

9-16 баллов

Средний уровень угрозы входа новых игроков

17-24 балла

Высокий уровень угрозы входа новых игроков

Несколько указанных игроков действительно держат более 50% рынка города, имеют свои системы лояльности и известный всей стране бренд. Но магазин «Миндаль» старается не отставать от именитых брендов, запуская очень выгодные системы лояльности, поощрения за покупки именно в их магазине, что несомненно привлекает большое количество людей. Например, недавно за определённое количество покупок в магазинах «Миндаль» покупателям в итоге давали на выбор в подарок интересные мягкие игрушки, многие старались собрать всю коллекцию, что привело даже к обмену игрушек среди покупателей в интернете.

Существующие игроки на рынке так же не готовы к снижению цен в случае входа новых игроков, потому что они уже устоявшиеся на местном рынке сети, которым не требуется конкурировать с мелкими новыми игроками, ведь они занимают большую часть рынка.

2.3.4 Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем равен распределению между клиентами 1
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар полностью уникален, анализ
			2	

Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене
			2		

Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полное удовлетворение качества
					3

ИТОГОВЫЙ БАЛЛ

8

4 балла

Низкий уровень угрозы ухода клиентов

5-8 баллов

Средний уровень угрозы ухода клиентов

9-12 баллов

Высокий уровень угрозы потери клиентов

В продуктовом сегменте города Тольятти нет чёткого распределения клиентов между конкурентами, люди выбирают удобство добраться до магазина исходя из текущего местоположения – так устроена география города. Ключевые игроки держат цены приблизительно на одинаковом уровне, что ставит уровень цен для покупателей не на первое место при выборе критериев любимого магазина. В основном роль играют программы лояльности, географически удобное расположение, изредка уникальные товары, которых нет у конкурентов. В целом

местные потребители удовлетворены выбором магазинов, доступных для посещения и качеством предоставленной продукции.

2.3.5 Уровень угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1

Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1

ИТОГОВЫЙ БАЛЛ

4

4 балла

низкий уровень влияния поставщиков

5-6 баллов

средний уровень влияния поставщиков

7-8 баллов

высокий уровень влияния поставщиков

Количество разнообразных поставщиков достаточно большое, крупные сети так же пользуются услугами местных поставщиков, что позволяет покупателям приобретать свежие продукты за небольшую стоимость. В продуктовой сфере достаточно стабильные и проверенные временем поставщики, что делает вероятность форс-мажоров достаточно низкой. Приоритетность отрасли для поставщиков высокая, потому что для такого густонаселённого города требуется огромное количество продукции, что делает его привлекательным и приоритетным для поставщиков в данном регионе.

2.3.6 Выводы

Подведём итоги и предоставим рекомендации:

- Угроза со стороны товаров-заменителей присутствует, предложение по большей части не уникально и имеет аналоги. Рекомендуется дальше развивать идею фермерских продуктов, которых нет у конкурентов. Расширять ассортимент импортных товаров, которыми славится магазин.

- Рынок компании является высококонкурентным, есть ограничения в повышении цен. Необходимо приложить усилия в развитии большей лояльности к компании, осведомлении об уникальных предложениях именно в этой сети магазинов.
- Угроза со стороны новых игроков присутствует, но компания твёрдо стоит на ногах и имеет преимущества перед новыми компаниями на рынке. Рекомендуется проводить акции, сконцентрированные на построении длительных отношений с покупателями, чтобы не терять лояльных клиентов из-за новых компаний.
- Возможна угроза потери текущих клиентов в случае значительного понижения цен у конкурентов, но она маловероятна, так как сеть «Миндаль» активно следит за ценами конкурентов и старается не повышать собственные цены даже в текущей экономической обстановке, что, несомненно, сказывается на чистой прибыли компании. Компания делает акцент на собственное производство и сотрудничество с местными поставщиками, что позволяет предоставлять уникальные продукты покупателям и поддерживать интерес именно к этой сети магазинов.
- Поставщики на данном рынке достаточно стабильны, все компании в основном имеют одних и тех же поставщиков. Рекомендуется заключать больше контрактов с местными производителями, поставлять ещё больше уникальной продукции, чем привлекать большее число людей и поддерживать положительный настрой у текущих клиентов.

Заключение

Подробно изучив предоставленную Майклом Портером модель пяти конкурентных сил и применив её на практике, можно сделать вывод, что она является неотъемлемой частью конкуренции как науки, она помогает более детально исследовать собственную компанию – найти её слабые и сильные стороны, а так же подробнее изучить рынок, на котором компания находится, либо прикинуть свои силы на будущем, ещё не открытом для неё рынке. Модель могут успешно использовать маленькие семейные компании, либо крупные игроки. Главное понимать, что нужно делать с полученной информацией и какие выводы сделать из проделанной работы. Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера пользовалась спросом после её публикации – более 40 лет назад, она и сейчас остаётся востребованной, даже по прошествии стольких лет, потому что она основывается на базовых критериях конкуренции, которые и в наше время остаются

актуальными.

Литература:

Основная литература:

1. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. - М. Альпина Паблишер, 2016. – 947с. - режим доступа [http:// biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)
2. Юрьева Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 53с. - режим доступа <http:// biblioclub.ru>

Дополнительная литература:

1. Каменнова М. Моделирование бизнес-процессов. Часть 1. 2019
2. Портер М. «Пять конкурентных сил, формирующих стратегию», Harvard Business Review, январь 2008
3. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. - М. Альпина Паблишер, 2016
4. Эванс Воган. Ключевые стратегические инструменты.
5. Ю.Б. Рубин. Конкуренция в предпринимательстве. -14-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2016
6. Ю.Б. Рубин «Управление собственным бизнесом», Ю.Б. Рубин. 2016

Перечень ресурсов «Интернет»

Наименование портала № (издания, курса, документа)	Ссылка
Электронное периодическое издание «Ведомости»	vedomosti.ru
«Всё о малом бизнесе»	malbusiness.com