

ДЕЙСТВИЕ МОДЕЛИ М. ПОРТЕРА (РАСШИРЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ) НА ПРИМЕРЕ ОАО «ГОМЕЛЬСКАЯ МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА «ПРОГРЕСС»

Е. А. Вершинина

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель Р. А. Лизакова

Конкурентоспособность предприятий является важным показателем, характеризующим эффективность деятельности их в конкурентной среде. Оценка конкурентоспособности предприятий необходима для принятия управленческих решений в области маркетинга на разных уровнях: на микроуровне – руководителями предприятий и службы маркетинга; на отраслевом – руководителями объединений (например, концерном «Беллегпром», ассоциацией «Белбытсоюз»); на региональном – руководителями государственных региональных органов управления, а в областях – руководителями местных центров маркетинга, центров поддержки предпринимательства. Анализ конкурентоспособности предприятий позволяет выявить и количественно оценить сильные и слабые стороны предприятий, что является составной частью SWOT-анализа, предшествующего разработке маркетинговых стратегий.

В настоящее время большинство предприятий, в том числе «Прогресс», при стратегическом планировании учитывают лишь прямую конкуренцию, что на наш взгляд, в условиях современного развития рынка не достаточно. Поэтому предлага-

ется рассмотреть влияние расширенной концепции соперничества, введенной Портером, на мебельной фабрике «Прогресс».

Расширенная концепция соперничества исходит из того, что способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит не только от прямой конкуренции, с которой она сталкивается, но также от роли, которую играют такие конкурентные силы, как потенциальные конкуренты на этом рынке, товары-заменители, клиенты и поставщики. Две первые силы составляют прямую угрозу, а две последние – косвенную угрозу, зависящую от их способности диктовать свои условия. Именно взаимодействие данных пяти сил определяет в конечном итоге потенциал рентабельности рынка товара.

Общая характеристика анализируемого предприятия выглядит следующим образом.

ОАО «Гомельская мебельная фабрика «Прогресс» – ведущий производитель в республике, специализирующийся исключительно на выпуске мягкой мебели. Ассортимент продукции фабрики настолько широк, что позволяет подобрать мебель для любых жилых и офисных помещений.

Сегодня ОАО «Прогресс» около половины своей мягкой мебели реализует на внутреннем рынке, а остальное отправляет заказчикам в Россию, Украину, Казахстан, Таджикистан, Молдову, страны Балтии. Причем, если общий выпуск товарной продукции за последние 5 лет увеличился на 30 %, то экспортные поставки возросли почти в 2,5 раза. Портфель зарубежных заказов этого года по сравнению с предыдущим «потяжелел» уже на 15 %. Основную часть валютной выручки на предприятии планируют использовать для закупки современного оборудования и качественных обивочных материалов, чтобы и в дальнейшем предлагать покупателям самую современную качественную мебель по разумной цене.

Опираясь на анализ, проведенный Портером, рассмотрим последовательно роль пяти внешних конкурентных сил: прямые конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-заменители, давление со стороны клиентов, давление со стороны поставщиков.

Начнем с прямых конкурентов ГМФ «Прогресс» на отечественном рынке. Информация представлена в таблице.

Оценка конкурентоспособности с прямыми конкурентами

Параметры	Коэффициент относительной значимости	ОАО «ГМФ «Прогресс» г. Гомель (РБ)		Мебельная фабрика К.В.П. г. Гомель (РБ)		ЗАО «Пинскдрев» г. Пинск (РБ)		Фабрика мебели «Лагуна» г. Барановичи (РБ)	
		Оценка	Итоговая оценка	Оценка	Итоговая оценка	Оценка	Итоговая оценка	Оценка	Итоговая оценка
Цена	16	7	112	8	128	5	80	9	144
Качество	14	8	112	5	70	7	98	5	70
Качество мебельной ткани	15	8	120	6	90	8	120	5	75

Окончание

Параметры	Коэффициент относительной значимости	ОАО «ГМФ «Прогресс» г. Гомель (РБ)		Мебельная фабрика К.В.П. г. Гомель (РБ)		ЗАО «Пинскдрев» г. Пинск (РБ)		Фабрика мебели «Лагуна» г. Барановичи (РБ)	
		Оценка	Итоговая оценка	Оценка	Итоговая оценка	Оценка	Итоговая оценка	Оценка	Итоговая оценка
Ассортимент	8	5	40	4	32	9	72	6	48
Реклама	8	3	24	2	16	9	72	7	56
Репутация у потребителей	7	7	49	5	35	7	49	5	35
Формы, размеры, дизайн	12	6	72	4	48	8	96	6	72
Удобство эксплуатации	6	8	48	6	36	8	48	6	36
Дополнительные услуги	5	2	10	4	20	7	35	7	35
Каналы сбыта	9	4	36	3	27	10	90	8	72
<i>Итого</i>	100	–	623	–	502	–	760	–	643

Анализируя данные из вышеприведенной таблицы, можно сделать вывод, что продукция ОАО «Гомельская мебельная фабрика «Прогресс» является более конкурентоспособной по сравнению с такими производителями мягкой мебели, как мебельная фабрика К.В.П. (г. Гомель) и фабрика мебели «Лагуна» (г. Барановичи). В то же время уступает по конкурентоспособности продукции ЗАО «Пинскдрев». ОАО «Гомельская мебельная фабрика «Прогресс» превосходит ЗАО «Пинскдрев» по качеству и репутации у потребителей, цене. ЗАО «Пинскдрев» превосходит ОАО «Гомельская мебельная фабрика «Прогресс» по активности рекламных мероприятий, каналам сбыта, ассортименту, дополнительным услугам.

Фабрика мебели «Лагуна» имеет преимущества по сравнению с ОАО «Гомельская мебельная фабрика «Прогресс» в ценах на продукцию, ассортименте, рекламе, по оказанию дополнительных услуг, а также по каналам сбыта. Преимущество по каналам сбыта заключается в том, что мебельная фабрика «Лагуна» предоставляет своим посредникам товарный кредит на условиях полной реализации товара. Данное обстоятельство является одним из средств стимулирования посредников, направленное на увеличение реализации продукции. Однако из-за низкого качества мебельных тканей и в целом низкого качества продукции, эстетическим характеристикам продукция фабрики мебели «Лагуна» уступает по конкурентоспособности продукции «ОАО «Гомельская мебельная фабрика «Прогресс»».

Исходя из вышеприведенной информации, можно сделать вывод, что позиция ОАО «Гомельская мебельная фабрика «Прогресс» устойчива в нынешних условиях развития рынка мягкой мебели.

Потенциальные конкуренты с большей вероятностью прихода на рынок – это угроза, степень которой фирма должна стремиться понизить и против которой она

должна защищать себя, создавая барьеры входа. Потенциальные прямые конкуренты могут быть выявлены в нескольких группах фирм, вот некоторые из них:

- фирмы вне рынка товара, которые могут легко преодолеть барьеры входа;
- фирмы, для которых приход явится логическим развитием их стратегии.

Таковыми для ГМФ «Прогресс» могут быть: ОАО «Минскпроектмебель», ОАО «Могилевдрев», ОАО «Слуцкая мебельная фабрика», так как все они реализуют различную мебель (не мягкую) либо лесоматериалы.

Рассмотрим угрозу товаров-заменителей. Товары-заменители – это товары, выполняющие ту же функцию для той же группы потребителей, но основанные на другой технологии. Эти товары создают перманентную угрозу, поскольку замещение всегда возможно. Данная опасность может возрасти, например, в результате технологических достижений, изменяющих отношение качество/цена заменителя по сравнению с существующим на рынке товаром.

Товаром-заменителем мягкой мебели могут являться надувные кровати или матрасы, которые в настоящее время получили широкое распространение, особенно у людей, которые много путешествуют или ведут активный образ жизни.

Товары-заменители не всегда очевидны. Необходимо систематически осуществлять поиск товаров, которые удовлетворяют основную потребность или выполняют ту же функцию.

В то же время не стоит забывать о давлении со стороны клиентов. Покупатели обладают определённой силой торговаться со своими поставщиками. Они могут влиять на потенциальную рентабельность того или иного действия фирмы, заставляя фирму снизить цену, требуя более обширных услуг, более благоприятных условий платежа или играя на существующей конкуренции. Уровень этой способности – добиваться выгодных условий – зависит от целого ряда факторов, наиболее значимым из них для ГМФ «Прогресс» является: товары слабо дифференцированы, и клиенты уверены, что найдут других поставщиков.

Таковыми клиентами для «Прогресса» являются: ТП ОДО «Мебель» (г. Барановичи), ФОРМ ГОМЕЛЬДРЕВ (г. Белозерск), ЧУП Краснопольский ПРОМТОРГ и многие другие более мелкие клиенты.

Следовательно, выбор своих покупателей – это важное стратегическое решение. Фирма может существенно улучшить свои конкурентные позиции, следуя политике отбора клиентуры, цель которого состоит в том, чтобы иметь выгодный портфель заказчиков и за счет этого избежать любой формы зависимости от групп покупателей.

Рассмотрим возможность давления со стороны поставщиков. Способность поставщиков добиваться выгодных условий от клиентов обусловлена тем, что у них есть возможность повысить цены на свои поставки, снизить качество товаров или ограничить их объем, поставляемый конкретному клиенту. Сильные поставщики могут таким образом влиять на рентабельность действий клиентов, если клиенты неспособны скомпенсировать повышение издержек соответствующим повышением цены своих товаров.

Продолжая анализировать ГМФ «Прогресс», следует отметить, что снабжение фабрики сырьём и материалами осуществляется с предприятий республики Беларусь и с других республик СНГ. Самыми крупными поставщиками являются: леспромхозы г. Гомеля, г. Мозыря, г. Петрикова, г. Чечерска. Именно они могут оказывать давление на конкурентоспособность рассматриваемого нами предприятия.

Таким образом, исходя из вышеуказанной информации можно сделать вывод, что рассмотренные нами пять внешних конкурентных сил на примере ГМФ «Прогресс» являются определяющими для потенциальной рентабельности и рыночной силы фирмы.