**Анализ конкурентных сил по М. Портеру**

Каждая из представленных таблиц оценивает уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале.

Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера достаточно выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблице и предоставляется расшифровка их значений.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Первый шаг: оцените конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке** | | | |  |
| **1.1 Товары - заменители** |  |  |  |  |
| **Параметр оценки** | **Комментарии** | **Оценка параметра** | | |
| **3** | **2** | **1** |
| Товары-заменители «цена-качество» | *способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам* | существуют и занимают высокую долю на рынке | существуют, но только вошли на рынок и их доля мала | не существуют |
|  |  |  |
| **ИТОГОВЫЙ БАЛЛ** | | **3** | | |
| **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 | | |
|  | |  | | |
| **1.2 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 |
|  | 2 |  |
| 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 значимо отличаются между собой |
| 1 |  |  |
| 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 |
|  |  | 3 |
| **ИТОГОВЫЙ БАЛЛ** | | **8** | | |
| **4 балла** | | Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции | | |
| **5-8 баллов** | | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции | | |
| **9-12 баллов** | | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции | | |
|  |  |  |  |  |
| **1.3 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 |
|  |  | 1 |
| 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 |
|  | 2 |  |
| 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 |
|  |  | 1 |
| 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) |
| 3 |  |  |
| 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, регламентирования уровня цен* | 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 | | |
|  |  |  |  |  |
| **Второй шаг: Оцените угрозы ухода потребителей** | |  |  |  |
| **2.1 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 продаж равномерно распределен между всеми клиентами |
|  | 2 |  |
| 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 хар-ки, важные для клиентов | товар компании полностью уникален, аналогов нет |
| 3 |  |  |
| 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 абсолютно не чувствителен к цене |
| 3 |  |  |
| 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 | полная удовлетворенность качеством |
|  |  | 1 |
| **ИТОГОВЫЙ БАЛЛ** | | **9** | | |
| **4 балла** | | Низкий уровень угрозы ухода клиентов | | |
| **5-8 баллов** | | Средний уровень угрозы ухода клиентов | | |
| **9-12 баллов** | | Высокий уровень угрозы потери клиентов | | |
|  |  |  |  |  |
| **Третий шаг: Оцените угрозы для Вашего бизнеса 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 |  |
| 2 |  |  |
| 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** | | **5** | |  |
| **4 балла** | | низкий уровень влияния поставщиков | |  |
| **5-6 баллов** | | средний уровень влияния поставщиков | |  |
| **7-8 баллов** | | высокий уровень влияния поставщиков | |  |

**Результаты анализа конкурентных сил по М. Портеру**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметр** | **Значение** | **Описание** | **Направления работ** |
| Угроза со стороны товаров-заменителей | 3 | Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей | Чтобы уменьшить угрозу со стороны товаров-заменителей, кондитерская фабрика может сделать следующее:   1. Улучшить качество своих продуктов, чтобы они были выше по сравнению с товарами-заменителями. 2. Снизить цены на свои продукты, чтобы они были более доступны для покупателей, чем товары-заменители. 3. Создать новые продукты, которые не могут быть заменены аналогами на рынке.   Чтобы уменьшить угрозу внутриотраслевой конкуренции, может сделать следующее:   1. Улучшить качество своих продуктов. 2. Развивать сильные отношения с клиентами, чтобы удерживать их от перехода к конкурентам.   Чтобы уменьшить угрозу со стороны новых игроков, кондитерская фабрика может сделать следующее:   1. Создать уникальный бренд, который будет трудно повторить другими игроками на рынке. 2. Развивать сильные отношения с текущими клиентами и привлекать новых клиентов.   Чтобы уменьшить угрозу потери текущих клиентов, кондитерская фабрика может сделать следующее:   1. Улучшить качество своих продуктов, чтобы удовлетворять потребности клиентов. 2. Предлагать клиентам различные преимущества и льготы, такие как скидки, бонусные программы и дополнительные услуги.   Чтобы уменьшить угрозу нестабильности поставщиков, кондитерская фабрика может сделать следующее:   1. Искать альтернативных поставщиков для своих сырьевых материалов. 2. Разработать долгосрочные контракты с поставщиками, чтобы обеспечить стабильность в поставках. |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции | 8 | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции |
| Угроза со стороны новых игроков | 16 | Средний уровень угрозы входа новых игроков |
| Угроза потери текущих клиентов | 9 | Высокий уровень угрозы потери клиентов |
| Угроза нестабильности поставщиков | 5 | Средний уровень влияния поставщиков |