**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 |
| 3 |  |  |
| **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 |
|  |  | 1 |
| 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 |
|  | 2 |  |
| 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 |
| 3 |  |  |
| 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) |
|  |  | 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 |
|  | 2 |  |
| 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 |
| 3 |  |  |
| **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 |
|  |  | 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 хар-ки, важные для клиентов | товар компании полностью уникален, аналогов нет |
| 1 |  |  |
| 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 |
|  | 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 | полная удовлетворенность качеством |
|  | 2 |  |
| **ИТОГОВЫЙ БАЛЛ** | | **6** | | |
| **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 |  |
|  | 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 |  |
| 2 |  |  |
| **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 | 1. Исследование рынка и анализ конкурентов. Следить за тем, какие новые игроки появляются на рынке и какие технологии используют конкуренты для удовлетворения потребностей клиентов. 2. Создание уникального бренда и определение своего уникального стиля доставки, чтобы выделиться на фоне конкурентов и привлечь новых клиентов. 3. Развитие новых продуктов и услуг, чтобы удовлетворить изменяющиеся потребности клиентов. Например, можно предложить более быструю доставку, индивидуальные опции доставки, дополнительные услуги, такие как упаковка или сборка товаров. 4. Создайте или улучшение программы лояльности, чтобы удерживать текущих клиентов и привлекать новых. Разработать систему бонусов и скидок для частых клиентов. 5. Устанавливать отношения только с надежными поставщиками. Необходимо иметь надежных поставщиков для обеспечения стабильной поставки товаров и услуг. 6. Инвестиции в маркетинг, чтобы привлечь новых клиентов и увеличить узнаваемость бренда. Разработать эффективные рекламные кампании и стратегии продвижения в социальных сетях и других онлайн-каналах. |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции | 8 | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции |
| Угроза со стороны новых игроков | 16 | Средний уровень угрозы входа новых игроков |
| Угроза потери текущих клиентов | 6 | Средний уровень угрозы ухода клиентов |
| Угроза нестабильности поставщиков | 5 | средний уровень влияния поставщиков |