

**МОДЕЛЬ АНАЛИЗА ПЯТИ
КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ МАЙКЛА
ПОРТЕРА**



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 вторжения новых участников;

□опасность появления товаров — заменителей;

□уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Первая сила: Угроза вторжения новых игроков.

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.

Дополнительные угрозы

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.

Вторая сила: Рыночная власть покупателей

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. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

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:

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.

Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.

Покупатели демонстрируют высокую чувствительность к цене, и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат в будущем.

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.

Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара имеют скрытую или явную потребность в новых условиях и свойствах.

Третья сила: Рыночная власть поставщиков

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.

Условия роста влияния поставщиков

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

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

Четвертая сила: Появление товаров-заменителей

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:

- Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению.
- 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.

Пятая сила: 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:

- Большое количество игроков и их равенство в объемах продаж.
- Невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.
- 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.
- Продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижения цен и не предоставляет возможности в замораживанию товарных остатков.
- Высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

Вводная часть

Анализ конкурентных сил по Портеру удобнее всего проводить с помощью таблиц, присваивая каждому параметру балл, отражающий низкую, среднюю или высокую степень угрозы для компании.

Для оценки уровня угрозы достаточно заполнить 5 таблиц данного примера. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале.

Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели анализа конкуренции Майкла Портера Вам 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: оценка конкурентоспособности товара предприятия и уровня конкуренции на рынке

Майкл Портер в своей модели 5 конкурентных сил описывает 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

- уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей)
- уровень внутри отраслевой конкуренции
- угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка

**Оценка угрозы со
стороны товаров-
заменителей**

| Параметр оценки | Оценка параметра | | |
|-----------------------------------|---|---|---------------|
| | 3 | 2 | 1 |
| Товары-заменители "цена-качество" | существуют и занимают высокую долю на рынке | существуют, но только вошли на рынок и их доля мала | не существуют |
| | | | 1 |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 1 | | |
| 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 | | |

**Оценка уровня
внутриотраслевой
конкуренции по следующим
параметрам: количество
игроков, темп роста рынка,
уровень дифференциации
продукта на рынке,
ограничения в повышении цен.**

| Параметр оценки | Оценка параметра | | |
|--|---|--|--|
| | 3 | 2 | 1 |
| Количество игроков | Высокий уровень насыщения рынка | Средний уровень насыщения рынка (3-10) | Небольшое количество игроков (1-3) |
| | 3 | | |
| Темп роста рынка | Стагнация или снижение объема рынка | Замедляющийся, но растущий | Высокий |
| | | | 1 |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | Компании продают стандартизированный товар | Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам | Продукты компаний значительно отличаются между собой |
| | | | 1 |
| Ограничение в повышении цен | 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 |
| | | 2 | |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 7 | | |
| 4 балла | Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции | | |
| 5-8 баллов | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции | | |
| 9-12 баллов | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции | | |

Оценка угрозы входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров:

| Параметр оценки | Оценка параметра | | |
|---|---|---|---|
| | 3 | 2 | 1 |
| Экономия на масштабе при производстве товара или услуги | отсутствует | существует только у нескольких игроков рынка | значимая |
| | | 2 | |
| Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности | отсутствуют крупные игроки | 2-3 крупных игрока держат около 50% рынка | 2-3 крупных игрока держат более 80% рынка |
| | 3 | | |
| Дифференциация продукта | низкий уровень разнообразия товара | существуют микро-ниши | все возможные ниши заняты игроками |
| | | 2 | |
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль | 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 | доступ к каналам распределения полностью открыт | доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций | доступ к каналам распределения ограничен |
| | 3 | | |
| Политика правительства | нет ограничивающих актов со стороны государства | государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне | государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения |
| | 3 | | |
| Готовность существующих игроков к снижению цен | 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 | высокий и растущий | замедляющийся | стагнация или падение |
| | 3 | | |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 21 | | |
| 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: оценка рыночной власти покупателей на рынке

Данный шаг показывает, насколько клиенты привязаны к Вашему товару и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

Оценка угрозы потери потребителей, проанализировав следующие показатели:

- доля покупателей с большим объемом продаж
- склонность к переключению на товары субституты
- чувствительность к цене (с помощью эластичности спроса)
- удовлетворенность качеством товара

| Параметр оценки | Оценка параметра | | |
|---|---|--|---|
| | 3 | 2 | 1 |
| Доля покупателей с большим объемом продаж | 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 | товар компании не уникален, существуют полные аналоги | товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов | товар компании полностью уникален, аналогов нет |
| | | 2 | |
| Чувствительность к цене | 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 ключевыми характеристиками товара | неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара | полная удовлетворенность качеством |
| | | 2 | |
| 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: Оценка угрозы для бизнеса
со стороны поставщиков***

| Параметр оценки | Оценка параметра | |
|---|---|--|
| | 2 | 1 |
| Количество поставщиков | Незначительное количество поставщиков или монополия | Широкий выбор поставщиков |
| | | 1 |
| Ограниченность ресурсов поставщиков | ограниченность в объемах | неограниченность в объемах |
| | | 1 |
| Издержки переключения | высокие издержки к переключению на других поставщиков | низкие издержки к переключению на других поставщиков |
| | | 1 |
| Приоритетность направления для поставщика | 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 | |

Четвертый шаг: Объединение результатов анализа в сводном виде и разработка направления работ

Последним этапом анализа является обобщение результатов и разработка конкурентной стратегии.

| Параметр | Значение | Описание | Направления работ |
|---------------------------------------|----------|--|--|
| Угроза со стороны товаров-заменителей | Низкий | Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует | Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении. |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции | Средний | Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен. | Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре. |
| Угроза со стороны новых игроков | Высокий | Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций. | Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре. |
| Угроза потери текущих клиентов | Высокий | Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям. | Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP - клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д. |
| Угроза нестабильности поставщиков | Низкий | Стабильность со стороны поставщиков | Проведение переговоров о снижении цен |