

Анализ пяти конкурентных сил Портера

Место метода в общей методике	Название / описание	Цель	Автор метода	Методика	Пример
-------------------------------	---------------------	------	--------------	----------	--------

1. Миссия – видение (формулировка)
2. МНОГОФАКТОРНЫЙ СИСТЕМНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

- 2.1 Финансовый анализ

- 2.2 Инвестиционный анализ

- 2.3 Маркетинговое исследование

- 2.4 Анализ конкурентоспособности:

- **АНАЛИЗ 5 КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ;**

- Анализ системы и цепочки создания стоимости;
- Выбор базовой конкурентной стратегии: D, CL, FD, FCL

- 2.5 Анализ рынка позиционирования

- 2.6 Анализ конкурентных преимуществ организации

- 2.7 Комплексный ситуационный анализ

3. Разработка стратегических целей

4. Корпоративная портфельная стратегия

- **5. Стратегия отдельных бизнесов**

6. Стратегии функциональных подсистем:

- **Маркетинговая стратегия**

- Стратегия управления персоналом
 - Финансовая стратегия
 - Производственная стратегия
 - Инновационная стратегия

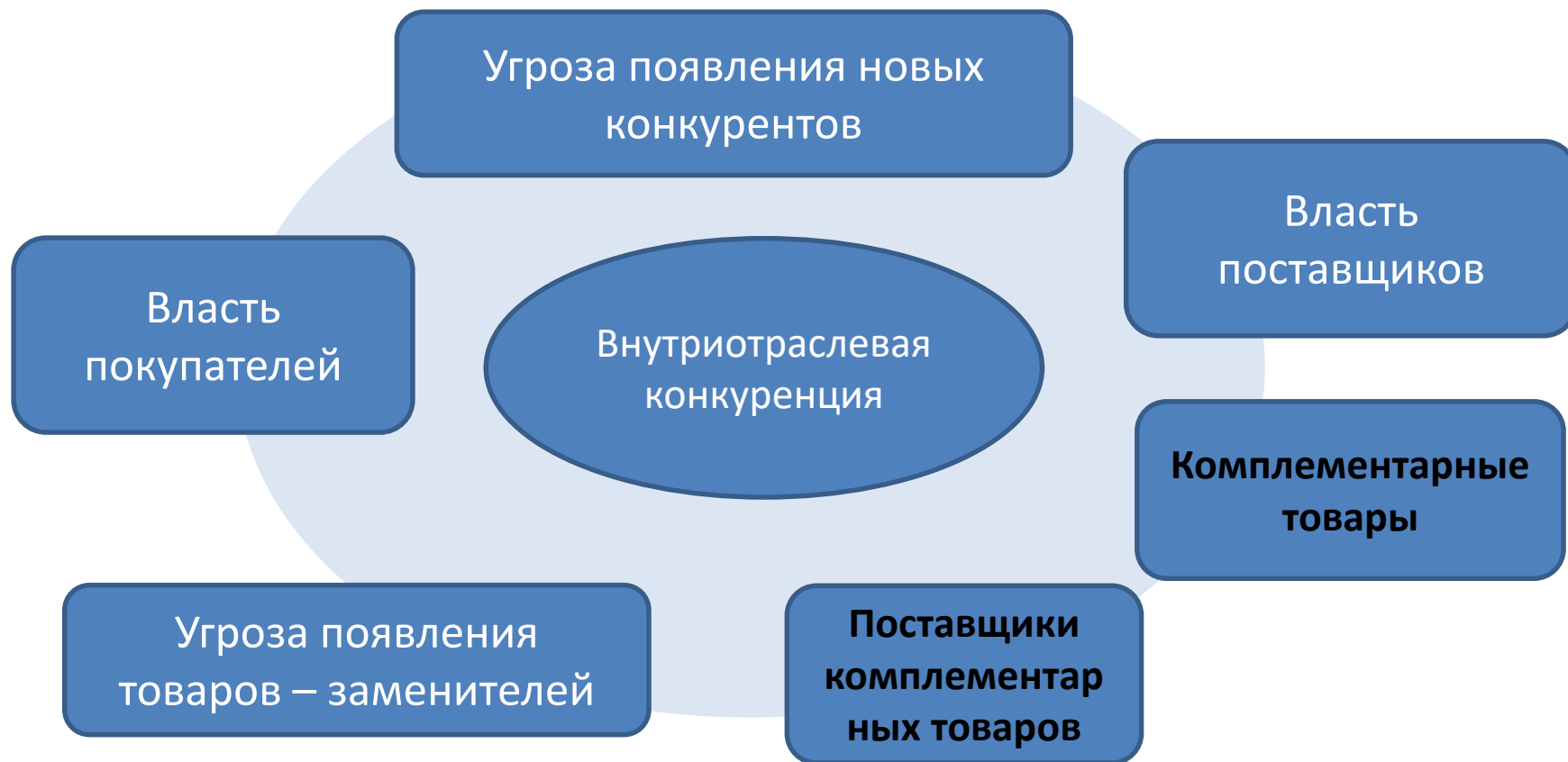
7. Операционные стратегии

ССА | Анализ 5 конкурентных сил Портера

Согласно **Теории конкуренции Майкла Портера** на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке.

1. **УГРОЗЫ ПОЯВЛЕНИЯ В ОТРАСЛИ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ;**
2. **СПОСОБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ ДОБИВАТЬСЯ СНИЖЕНИЯ ЦЕН;**
3. **СПОСОБНОСТИ ПОСТАВЩИКОВ ДОБИВАТЬСЯ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕН НА ИХ ПРОДУКЦИЮ;**
4. **УГРОЗЫ ПОЯВЛЕНИЯ НА РЫНКЕ ЗАМЕНИТЕЛЕЙ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ;**
5. **СТЕПЕНИ ОЖЕСТОЧЕННОСТИ БОРЬБЫ МЕЖДУ СУЩЕСТВУЮЩИМИ В ОТРАСЛИ КОНКУРЕНТАМИ.**

Цель данного анализа состоит в исследовании 5 сил, определяющих интенсивность конкуренции в отрасли и конкурентоспособность организации.



МАЙКЛ ЮДЖИН ПОРТЕР



1947, Мичиган
один из ведущих
специалистов в
области изучения
природы конкуренции

С 1973 работает в *Harvard Business School* (являлся самым молодым профессором за всю историю этого колледжа).

Профессиональные награды, премии:

- Трижды получал награду McKinsey за свои статьи.
- Награда George R. Terry Book (Академия менеджмента) за «конкурентное преимущество как выдающийся вклад в развитие менеджмента».
- Награда Adam Smith (Национальная ассоциация промышленных экономистов).
- Семь почётных докторских степеней.

За свою карьеру Портер выступал бизнес-консультантом известных во всём мире компаний и работал в качестве консультанта в правительстве.

Для анализа 5 сил Портера необходимо выполнить 4 шага :

1 шаг

Конкурентоспособность товара компании и уровень конкуренции на рынке.

- Товары заменители;
- Внутреотраслевая конкуренция;
- Новые игроки на рынке.

2 шаг

Рыночная власть покупателей на рынке.

Данный шаг показывает насколько покупатели привязаны к товару и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

3 шаг

Угрозы для бизнеса со стороны поставщиков.

Оценить поставщиков компании с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен на свое сырье.

4 шаг

Обобщение результатов.

Сведение результатов в единую таблицу.

Исследуемый объект: ООО «GrandAvia»

- Миссия предназначение компании «GRANDAVIA» на стратегический период 01.09.2014 по 01.09.2017
- GrandAvia предлагает услуги авиа-такси - перелеты до 4 000 км по городам России и в страны СНГ. Главный принцип GrandAvia - соответствие самым строгим стандартам качества (Airline Total Quality Management – ATQM -) авиаперевозок.
- «GrandAvia» предоставляет не просто транспорт, а возможность распоряжаться своим временем, подчеркнуть свой статус, планировать перелет лично для себя.
- **1. Ключевые отличия:** - протяженность полета более 4000 км ,
- - географический масштаб деятельности,
- - обеспечение сервиса на борту в соответствии с сертификацией IOSA – стандартам эксплуатационной безопасности IOSA (IATA Operational Safety Audit).
- **2. Ключевые компетенции:** - стандарты качества авиаперевозок на основе системы ATQM (Airline Total Quality Management);
- **3. Ключевые Факторы успеха :** - высококвалифицированный персонал, соответствующий требованиям системы ATQM.

Шаг 1 - Оценка конкурентоспособности «GRANDAVIA» и уровня конкуренции на рынке на стратегический период 01.09.2014 по 01.09.2017

Дата заполнения 2.06

1.1. Оценка конкурентной силы «Товары – заменители»			
Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители, которые выигрывают по соотношению "цена-качество"	существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок или их доля мала	не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	2		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		



Дата заполнения 2.06

1.2.Оценка конкурентной силы «Внутриотраслевая конкуренция»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков на рынке	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3 главных и 2 основных)	Небольшое количество игроков
Состояние рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированные товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
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
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	8 - Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		

Дата заполнения 2.06

1.3.Оценка конкурентной силы «Угрозы входа новых игроков»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	значимая
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
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
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)

Дата заполнения 2.06

Оценка конкурентной силы «Угрозы входа новых игроков» (продолжение)			
Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
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
Темп роста отрасли	высокий и растущий	Замедляющийся	стагнация или падение
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	14		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		

Шаг 2 - Оценка рыночной власти покупателей над «GRANDAVIA» на стратегический период 01.09.2014 по 01.09.2017

Дата заполнения 2.06

Оценка конкурентной силы «Рыночная власть покупателей»			
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
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
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
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	6		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		

Шаг 3 - Оценка рыночной власти поставщиков над «GRANDAVIA» на стратегический период 01.09.2014 по 01.09.2017 Дата заполнения 2.06

Оценка конкурентной силы «Рыночная власть поставщиков»		
Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	4	
4 балла	низкий уровень влияния поставщиков	

Шаг четвертый – Обобщение результатов

Параметр	Значение	Направления дальнейших работ для
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний, 2 балла	1. Консультантом рекомендуется придерживаться стратегии закрепления уникальности услуг , концентрироваться на свое целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. 2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара 3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков. 4. Стараться не зависеть от ценовой политики конкурентных компаний. 5. Постоянное улучшение услуг.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний, 8 баллов	
Угроза со стороны новых игроков	Средний, 14 баллов	
Угроза потери текущих клиентов	Средний, 6 баллов	
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий, 4 балла	

Анализ пяти конкурентных сил Портера