**Анализ пяти сил Портера на ОАО «Минскжелезобетон»**

Анализ пяти сил Портера – методика для анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской школе бизнеса в 1979 году.

Анализ пяти сил Портера включает в себя:

– покупателей / клиентов (власть потребителей);

– поставщиков (власть поставщиков);

– действующих конкурентов (оценка внутриотраслевой конкуренции);

– новых конкурентов (угроза появления новых игроков);

– товаров-заменителей (угроза появления товаров-заменителей).

Экспресс-анализ пяти сил Портера ОАО «Минскжелезобетон» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Экспресс-анализ пяти сил Портера ОАО «Минскжелезобетон»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сила | Оценка наличия | Оценка негативного влияния | Возможности парирования | Итоговый рейтинг |
| Оценка внутриотраслевой конкуренции | 6 | 5 | 3 | 8 |
| Угроза появления новых игроков | 5 | 5 | 4 | 6 |
| Угроза появления товаров-заменителей | 4 | 5 | 6 | 3 |
| Власть поставщиков | 8 | 4 | 5 | 7 |
| Власть потребителей | 4 | 5 | 8 | 1 |

Расчет происходит по следующей формуле:

Оценка наличия + оценка негативного влияния – возможности парирования = итоговый рейтинг

Полный анализ пяти сил Портера ОАО «Минскжелезобетон» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Полный анализ пяти сил Портера ОАО «Минскжелезобетон»

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр оценки | Оценка параметра |
| 3 | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сила давления имеющихся конкурентов |
| Количество игроков | Высокий уровень насыщения рынка | Средний уровень насыщения рынка | Небольшое количество игроков |
| + |  |  |
| Темп роста рынка | Стагнация или снижение объема рынка | Замедляющийся, но растущий | Высокий  |
|  | + |  |
|  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 2 |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Уровень дифференциации продукта | Компании продают стандартизированный товар | Товар 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 | 3 + 2 + 3 + 2 = 10 (высокий) |
| 4 балла | Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции |
| 5 – 8 баллов | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции |
| 9 – 12 баллов | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции |
| Сила давления клиентов |
| 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 характеристики, 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 |
|  | + |  |
| Неудовлетворенность качеством товара на рынке | Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара | Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара | Полная неудовлетворенность качеством |
|  | + |  |
| Итоговый балл | 3 + 2 + 2 + 2 = 9 (высокий) |
| 4 балла | Низкий уровень угрозы ухода клиентов |
| 5 – 8 баллов | Средний уровень угрозы ухода клиентов |
| 9 – 12 баллов | Высокий уровень угрозы ухода клиентов |
|  |  |
| Продолжение таблицы 2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сила давления новых конкурентов |
| Экономия на масш-табе при производстве товара  | Отсутствует  | Существует только у нескольких игроков рынка | Значимая  |
|  | + |  |
| Марки с высоким уровнем знания и лояльности  | Отсутствуют крупные игроки | 2 – 3 крупных игрока держат около 50 % рынка | 2 – 3 крупных игрока держат около 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) |
|  | + |  |
| 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 | Существующие игроки не пойдут на снижение цен | Существующие 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 | 2 + 2 + 2 + 2 +2 + 3 + 2 + 2 = 17 (высокий) |
| 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 |
|  |  |
| Продолжение таблицы 2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сила давления поставщиков |
| 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 | 2 + 1 + 2 + 1 = 6 (средний) |
| 4 балла | Низкий уровень влияния поставщиков |
| 5 – 6 баллов | Средний уровень влияния поставщиков |
| 7 – 8 баллов | Высокий уровень влияния поставщиков |
| Сила давления товаров-заменителей |
| Товары-заменители в позиции «цена-качество» | Существуют и занимают высокую долю на рынке | Существуют, но товары только вошли на рынок и их доля крайне мала | Не существуют |
| + |  |  |
| Итоговый балл | 3 (высокий) |
| 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 |

Таким образом, исходя из анализа полного анализа пяти сил Портера, приведенного в таблице 2, можно сделать вывод, что ОАО «Минскжелезобетон» имеет:

– высокий уровень внутриотраслевой конкуренции;

– высокий уровень угрозы ухода клиентов;

– высокий уровень угрозы входа новых игроков;

– средний уровень влияния поставщиков;

– высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей.

Также, на основе выше проведённого анализа можно подвести итоги в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты полного анализа пяти сил Портера ОАО «Минскжелезобетон»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Значение | Описание | Направление работ |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции | Высокий | Рынок компании является высоко конкурентным. Однако есть возможность полного сравнения товаров разных фирм.  | Следует разработать продукты, отличающиеся между собой, а также необходимо отслеживать работу конкурента, его предложения и т. д. |
| 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-кли-ентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повысить качество продукции по отстающим параметрам и т. д. |
| Угроза со стороны новых игроков | Высокий | Высокий риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций. | Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проводить акции, направленные на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре. |
| Угроза нестабильности поставщиков | Средний | Стабильность со стороны поставщиков | Необходимо учитывать все возможные факторы риска сбоя поставок сырья на предприятие |
| Угроза со стороны товаров-заменителей | Высокий | Компания не обладает уникальным предложением на рынке. Существует много аналогов | Следует внедрить новые технологии, которые бы делали производимую продукцию более уникальной и обеспечивали её высокую конкурентоспособность |

Таким образом, можно сделать вывод, что у компании ОАО «Минскжелезобетон» наблюдаются:

– высокий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции, для этого компании следует разработать продукты, отличающиеся между собой, а также необходимо отслеживать работу конкурента, его предложения и т.д.;

– высокий уровень угрозы потери текущих клиентов, для этого компании необходимо диверсифицировать портфель клиентов, разработать программы для VIP-кли-ентов, разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене, повысить качество товара по отстающим параметрам и т. д.;

– высокий уровень угрозы со стороны новых игроков, в связи с чем компании необходимо проводить постоянный мониторинг появления новых компаний, проводить акции, направленные на длительность контакта потребителя с компанией и повышать уровень знания о товаре;

– средний уровень угрозы нестабильности поставщиков, поэтому необходимо учитывать все возможные факторы риска сбоя поставок сырья на предприятие;

– высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей, в связи с чем предприятию следует внедрить новые технологии, которые бы делали производимую продукцию более уникальной и обеспечивали её высокую конкурентоспособность.