

**«Узкие места» внутренней
среды
ПАО «Калориферный завод»**

Анализ ресурсов по М.Портеру

Проблемные элементы внутренней структуры

- **Система менеджмента качества**

- Длительная процедура проверки готовой продукции;
- «Человеческий фактор» - недоглядел, недосмотрел, не внимательность при контроле;

- **Конструкторско-технологическое бюро и аттестованная лаборатория тепло-аэродинамических испытаний и неразрушающего контроля, химическая лаборатория**

- Допущена ошибка при проектировании продукта
- Неточные результаты испытаний
- «Человеческий фактор»

- **Производство**

- Простой оборудования (сорвался контракт, нехватка сырья и материалов, сбой в поставке...)
- Неисправность оборудования (на обслуживании)
- Простой вызван обновлением основного фонда

- **Исследования и инновации**

Анализ ресурсов

Угроза появления продуктов заменителей

Параметры оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1
Склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей	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		2		
1 балл		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
2 балла		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
3 балла		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Данная оценка возможна только при производстве и продаже серийной продукции. При изготовлении индивидуальной продукции не существует склонность потребителей к покупке продуктов-

Угроза появления новых

Игроков		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	Наибольшее количество игроков
			+	
Стартовые затраты для новых игроков	Чем больше затраты на вход в рынок, тем труднее будет это сделать	Высокий уровень стартовых затрат	Средний уровень стартовых затрат	Низкий уровень стартовых затрат
		+		
Уровень дифференциации продукта	Чем больше производится товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на данный рынок	Компании продают стандартизированный товар	Товар стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным свойствам	Продукты компании значительно отличаются между собой
				+
Ожидаемые ответные действия существующих игроков	Игроки, уже находящиеся на рынке, чтобы удержать позиции, могут снизить цены на продукцию	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	Остальные игроки не готовы снижать цены	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		+		
Итоговый балл		9		
4 балла		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Рыночная власть

Параметры оценки	покупателя	Комментарий	Оценка параметра		
			3	2	1
Отличительные преимущества продуктов компании (уникальность)	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель найдёт альтернативу	Товар компании не уникален, есть аналоги	Товар компании частично уникален, различие в некоторых тех. параметрах	Товар компании полностью уникален, аналогов нет	
				+	
Доступность существующих продуктов-заменителей	Чем больше доступность у потребителя к продукту-заменителю, тем выше угроза ухода клиента к конкуренту	Покупатель имеет насыщенный выбор между товарами	На ранке лишь несколько продуктов-заменителей	Отсутствие продуктов-заменителей	
			+		
Доступность информации для потребителей	Информация о компании, производимой продукции и её тех. параметров крайне важна для потребителей	Полное отсутствие информации	Отсутствие отдельных элементов информации по продукции	Полный спектр данных по предприятию	
				+	
Итоговый балл		4			
3 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов			
4-7 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов			
8-9 баллов		Высокий уровень угрозы ухода клиентов			

Рыночная власть

Параметры оценки	Поставщиков	Комментарий	Оценка параметра	
			2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков	
			+	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах	
			+	
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	
			+	
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	
			+	
Итоговый балл			4	
4 балла			Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов			Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов			Высокий уровень влияния поставщиков	

Параметры оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1
Борьба Количество конкурентов	Чем больше конкурентов на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Малое количество конкурентов
				+
Уровень роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Снижение уровня рынка	Замедленный рост уровня	Высокий рост уровня
			+	
Уровень дифференциации продукта	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным свойствам	Продукты компании значительно отличаются между собой
			+	
Уровень затрат конкурентов на рекламу	Чем больше уровень затрат конкурентов на рекламу, тем больше угроза компании остаться без потребителя	Конкуренты более активны в использовании рекламы	Компания наравне с конкурентами продвигает свой товар	Компания лидирует в области маркетинга
			+	
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жёсткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цены	Есть возможность к повышению цены в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и увеличения п
		+		
Итоговый балл		10		
5 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Компания обладает привлекательным предложением не только на стандартную продукцию, но и выигрывает за счет нестандартных заказов
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является средним по конкуренции. У конечных потребителей есть возможность выбора товара не только по стандартным параметрам, но и расширить их, включая доп параметры
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Рынок теплообменного оборудования достаточно специфичен, одно в него можно войти, но учетом высоких первоначальных вложений это крайне сомнительная идея
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Высокая удовлетворенность качеством продукта.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Широкий выбор поставщиков. Низкий уровень их влияния