

«Узкие» места
внутренней среды и
анализ ресурсов по
Портеру

Узкие места внутренней среды

- ▶ 1) наращивание объемов выпуска продукции, работ, услуг;
- ▶ 2) использование достижений научно-технического прогресса и обеспечение на этой основе высокого уровня производства и выпускаемой продукции (услуг);
- ▶ 3) маневренность и мобильность деятельности, т. е. способность в кратчайшие сроки перепрофилировать производство с одних изделий на другие или выпускать их параллельно в зависимости от складывающейся конъюнктуры рынка, конкуренции по уровню качества продукции;
- ▶ 4) гибкая ценовая политика;
- ▶ 5) рациональное использование всех ресурсов, снижение себестоимости и обеспечение высокой эффективности производства;
- ▶ 6) полное использование отходов производства;

- ▶ 7) создание предпосылок и возможностей участия работников в управлении производством, оперативное разрешение трудовых конфликтов между администрацией предприятия и работниками;
- ▶ 8) обеспечение оптимальных условий труда и социального развития участников производства;
- ▶ 9) экологичность всех видов производственно-хозяйственной деятельности.
- ▶ Каждая из перечисленных целей является средством достижения основной цели производства.

- ▶ Для достижения поставленных целей предприятия должны:
- ▶ 1) выпускать высококачественную продукцию, систематически ее обновлять и оказывать услуги в соответствии со спросом и имеющимися производственными возможностями;
- ▶ 2) разрабатывать стратегию и тактику поведения предприятия и корректировать их в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;
- ▶ 3) обеспечивать конкурентоспособность предприятия и продукции.

Угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
Товары заменители «цена-качество»	3	2	1
	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		

Уровень внутриотраслевой конкуренции

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

Угроза входа на рынок 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)
Доступ к каналам распределения	Полностью открыт	Требует умеренных инвестиций	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 более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
Темпы роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
Итоговый балл	16		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Рыночная власть покупателей на рынке

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 неуникален, существуют полные аналоги	2	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
		Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	2	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	2	Полная удовлетворенность качеством
		Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	
Итоговый балл	7		
4 балла	Низкий уровень угрозы для клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы для клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы для клиентов		

Угрозы для предприятия со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное (монополия)	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
	2	
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	5	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Предприятие обладает уникальным предложением на рынке.	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленность об уникальном предложении (участие в выставках).
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Низкий	Рынку компании присуща низкая внутриотраслевая конкуренция. Продукты компании отличаются между собой. В емкостях, которые выпускает предприятие варится сироп и хранится масло, сквашивается молоко и приготавливается йогурт, бродят квас и пиво, смешиваются компоненты для красок и моющих средств, очищаются от примесей различные жидкости и газы, волокна и ткани приобретают нужный цвет, а перевязочные материалы становятся стерильными, т.е. предприятие выпускает оборудование по различным отраслям.	Проводить постоянный мониторинг конкурентов.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Риск входа новых игроков не высок. По Костромской области крупные компании, занятые в отрасли машиностроения, отсутствуют.	Внедрять новые технологии, применяемые в машиностроительной отрасли. Повышать уровень знания о товаре, участие в выставках.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Портфель клиентов обладает незначительными рисками. Товар ОАО «Цвет» уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов. Покупатель полностью удовлетворен качеством.	Разработать программы лояльности для постоянных клиентов.
Угроза нестабильности	Средний	Относительная стабильность со стороны поставщиков.	Проведение переговоров о снижении цены.