

5 сил Портера

Компания:	Океан
	Мебель из
	эпоксидной
Рынок:	смола

Оценка конкурентоспособности товара компании и уровня конкуренции на рынке

1.1 Товары - заменител и

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тот же самый функционал по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		3		
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		

1.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	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 (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
			2	
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
				1

Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизованный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			2	
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	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		

1.3 Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	<i>Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции</i>	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	<i>Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.</i>	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		3		

Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			2	
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	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	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	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	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		20		
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		

Оценка угрозы ухода потребителей

2.1 Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	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	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	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
			2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Оценка угрозы для
бизнеса со стороны
поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
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
			1
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
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		4	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Итоги оценки конкурентоспособности товара компании и уровня конкуренции на рынке

Вид угрозы	Уровень влияния	Комментарии	Рекомендации
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Компания работает на рынке мебели, который широко насыщен различными товарами, отличающихся по видами/стилями/материалам исполнения	1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише) 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. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании. 5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем. 6. Требуются специальные программы для для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. 7. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	
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.	
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами, поэтому риск потери конкретных клиентов низок, однако существует риск потери клиентов из-за присутствия на рынке товаров-заменителей, а также в случае неоправданного резкого повышения цен на товары	
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	

SWOT

ШАГ ПЕРВЫЙ: ПОИСК СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН

Направление поиска	Варианты	Ключевые факторы успеха в сегменте	Рейтинг факторов	Лучше конкурентов	Хуже конкурентов
	Удобство упаковки				
	Эстетичность упаковки				
	Привлекательность дизайна	✓	1		
	Заметность дизайна	✓	2		
	Эстетичность дизайна	✓	3		
	Соответствие дизайна имиджу товара	✓	4		
	Другие параметры упаковки				
	Другие параметры дизайна	✓	5		
Свойства товара	Эффективность решения главной проблемы клиента	✓	1		
	Качество	✓	2		
	Функциональные характеристики продукта	✓	3	✓	
	Уровень сервиса и пост продажного обслуживания				
	Другие параметры товара				
Имидж бренда	Образы, сформировавшие мнения и имидж, улучшающие восприятие товара	✓	1		✓
	Образы, сформировавшие мнения и имидж, ухудшающие восприятие товара				
Знание и лояльность	Уровень знания товара на рынке	✓	1		✓
	Уровень лояльности к продукту				
	Частота покупки товара				
	Готовность рекомендовать товар знакомым	✓	2	✓	
	Частота смены торговой марки и переключение				

	Другие параметры лояльности				
Цена	Гибкость в отношении ценовой политики	✓	2		
	Способность устанавливать более высокие цены				
	Чувствительность целевой аудитории к росту цен	✓	3		
	Эффективное ценообразование	✓	1		
	Другие параметры цены				
Широта ассортимента	Широта выбора товара в линейке	✓	1	✓	
	Отсутствие проблем с остатками товара (дефициты или профициты)	✓	4		
	Ликвидность каждой единицы ассортимента	✓	2		
	Скорость выпуска новых продуктов	✓	3		
	Другие параметры ассортимента				
Себестоимость	Рост себестоимости продукта	✓	1		
	Другие параметры себестоимости				
Технологии	Технологический уровень компании	✓	3	✓	
	Наличие патентов				
	Наличие технологий, позволяющих снижать себестоимость продукции	✓	1		
	Производительность	✓	2		✓
	Качество R&D				
	Другие параметры технологического развития				
Распределение товара	Дистрибуция товара	✓	1	✓	
	Монополизация каналов продаж				
	Качество выкладки товара в РТ				
	Наличие необходимого ассортимента в РТ	✓	2		
	Другие параметры распределения				

Продвижение товара	Качество креатива и рекламных материалов	✓	1		
	Уровень конвертации контакта в покупку	✓	2		
	Уникальность стратегии продвижения				
	Уникальность каналов продвижения				
	Размер рекламного бюджета	✓	3		
	Доля голоса в канале продвижения				
	A/S	✓	4		
	Другие параметры продвижения				
Инвестиции и развитие	Возможность инвестирования в развитие	✓	1		
	Гибкость в решениях	✓	3		
	Скорость принятия решений				
	Мобильность компании на рынке	✓	2	✓	
	Другие параметры развития компании	✓	4		
Персонал	Квалификация персонала	✓	1		✓
	Количество персонала				
	Производительность персонала	✓	2		✓
	Мотивация и вовлеченность персонала	✓	3	✓	
	Другие параметры качества персонала				
Дополнительная генерация сильных сторон продукта	Какие конкурентные преимущества имеет товар?				
	Широта ассортимента			+	
	Гибкость производства			+	
	Качество			+	
	Дизайн			+	
	Основные причины покупки товара?				
	Индивидуальность			+	
	Качество			+	
	Дизайн			+	
	Какие характеристики товара помогают устанавливать более высокую цену?				
	Качество			+	
	Эксклюзивность			+	
	Дизайн			+	

Технологичность		+
Дополнительная генерация слабых сторон продукта	Назовите основные недостатки товара	
	Высокая цена	+
	Вес	+
	Длительность изготовления	+
	Перечислите основные причины отказа от товара	
	Высокая цена	+
	Длительность изготовления	+
	Что мешает устанавливать более высокую цену на продукт?	
	Уровень доходов населения	+

1.5 Выпишите все сильные стороны в таблицу с указанием рейтинга

1.6 проведите проверку важности выбранных сильных сторон

	Сильные стороны	Повышает ли сильная сторона удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+")	Повышает ли сильная сторона прибыль компании? (Если "да" - ставьте "+")	Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов? (Если "да" - ставьте "+")
1	Широта ассортимента	+	+	+
2	Качество	+		
3	Дизайн	+		+
4	Эксклюзивность	+	+	+
5	Гибкость производства		+	+
6				
7				
8				
9				
10				

	Слабые стороны	Снижает ли слабая сторона удовлетворенность клиента? (Если "да"	Снижает ли слабая сторона прибыль компании
--	----------------	---	--

		- ставьте "+"	и? (Если "да" - ставьте "+")
1	Высокая цена	+	
2	Вес	+	
3	Длительность изготовления	+	+

	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Широта ассортимента	Высокая цена
2	Качество	Длительно сть изготовлен ия
3	Дизайн	
4	Эксклюзивность	
5	Гибкость производства	

ШАГ ВТОРОЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ
 ВОЗМОЖНОСТЕЙ РОСТА БИЗНЕСА

Направление поиска	Варианты	Объем продаж от возможности в мес.	Рейтинг факторов
Новые рынки сбыта (географическая экспансия)	Все регионы РФ	+ 100%	1
	СНГ	+ 50%	2
	Мир	+ 200%	3
Новые товарные группы	Декор	+100%	1
	Стулья	+50%	2
	Подоконники	+50%	3
	Кухонные гарнитуры	+150%	5
	Наливной пол эпоксидный пол	+150%	4

Новые потребители на текущих рынках	Кафе-бары	+50%	2
	Офисы	+100%	1
	Коворкинги	+30%	3
Охват новых потребностей и текущих потребителей	Декор	+50%	1
	Домашняя мебель	+50%	2
	Бижутерия	+20%	3
Частота покупки (как заставит покупать чаще?)	Снизить цену	+50%	3
	Реклама	+100%	2
	Увеличить количество товарных групп	+150%	1
Объем покупки (Как заставит покупать больше?)	Снизить цену	+50%	3
	Взаимодополняющие товары	+50%	1
	Акции	+50%	2
Варианты более дешевого производства и распределения товара	Более дешевые материалы	+20%	3
	Продажи на маркетплейсах	+100%	1
	Экономия эпоксидной смолы	+100%	2
Варианты более дешевого и целевого продвижения продукта	Реклама в социальных сетях	+20%	1
	Конкурсы	+30%	2
Варианты более быстрого и легкого доступа к целевой аудитории	Контекстная реклама	+75%	2
	Точка продажи в отделочно-ремонтном торговом центре	+100%	1

Дополнительная генерация возможностей	Какие существуют источники роста для компании?
	Привлечение инвестиций Инновации Развитие рынка
	Какие существуют пути снижения затрат?
	Повышение объемов производства Экономия сырья Активное продвижение товара в интернете

	Возможности	Может ли возможность повысить удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+")	Может ли возможность увеличить прибыль компании? (Если "да" - ставьте "+")	Существуют ли ресурсы на реализацию возможности?? (Если "да" - ставьте "+")
1	Привлечение инвестиций		+	+
2	Инновации	+	+	+
3	Развитие рынка	+	+	+
4	Повышение производительности труда		+	+
5	Экономия		+	+

	Возможности
1	Инновации
2	Развитие рынка

ШАГ ТРЕТИЙ:
ОПРЕДЕЛЕНИЕ УГРОЗ

Направление поиска	Варианты	Объем продаж от угрозы в мес.	Рейтинг факторов
Какие изменения аудитории могут привести к отказу от товара компании	Изменение стиля жизни	-10%	4
	Изменение предпочтений	-10%	1
	Изменение размера аудитории	-10%	5
	Изменение уровня дохода аудитории	-30%	2
	Изменение культуры использования продукта	-10%	6
	Изменение поведения при выборе продукта	-10%	3
	Изменение требований к продукту	-10%	7
Какие изменения внешней среды могут привести к снижению спроса на продукт?	Ужесточение правового регулирования	0	3
	Ухудшение экономического положения в стране	-50%	1
	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов	-50%	2
Ужесточение конкуренции	Вход крупных игроков	-25%	3
	Низкие входные барьеры	-15%	4
	Появление более дешевых аналогов	-30%	2
	Утрата преимущества продукта	-60%	1

Дополнительная генерация слабых сторон продукта	Какие факторы могут повлиять на снижение объемов продаж компании?		
	Ухудшение экономического положения в стране		
	Снижение качества		
	Высокая конкуренция		
	Какие факторы могут повлиять на рост себестоимости и снижение прибыли компании?		
	Инфляция		
	Износ оборудования		
	Транспортные условия		

	УГРОЗЫ	Может ли угроза снизить удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+")	Может ли угроза снизить прибыль компании? (Если "да" - ставьте "+")	Угроза возникнет в течении 5 лет? (Если "да" - ставьте "+")
1	Политическая ситуация		+	+
2	Снижение доходов населения	+	+	+
3	Высокая конкуренция		+	+
4	Инфляция	+	+	
5	Износ оборудования	+	+	+
6	Транспортные условия	+	+	

	Угрозы
1	Снижение доходов населения
2	Политическая ситуация
3	Износ оборудования

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ:
ТАБЛИЦА SWOT

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Индивидуальность	1	Высокая цена
2	Качество	2	Длительность изготовления
3	Дизайн	3	
4	Эксклюзивность	4	
5	Технологичность	5	
ВОЗМОЖНОСТИ		УГРОЗЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Внедрение инноваций	1	Снижение доходов населения
2	Развитие рынка	2	Политическая ситуация
		3	Износ оборудования

ШАГ ПЯТЫЙ: 10
ключевых выводов

АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ СТОРОН:

1. Какое конкурентное преимущество следует укреплять компании?
Необходимо укреплять "Дизайн", т.к. у каждого потенциального покупателя свой вкус. Нужно разработать онлайн конфигуратор и спроектировать визуализацию образцов мебели при помощи функций дополненной реальности, чтобы мы могли предоставить потребителю образцы товара и ему было легче определиться с выбором и совершить покупку.
2. Какие сильные стороны компании не так очевидны для покупателей и нуждаются в более эффективной коммуникации?
Качество, необходимо в описании товара делать акцент на долговечности и экологичности товаров

АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:

3. Что необходимо сделать, чтобы в максимально короткий срок реализовать возможности?
Необходимо привлечь инвестиции в проект, которые позволят внедрить инновации такие, как: разработать онлайн конфигуратор, спроектировать визуализацию образцов мебели при помощи функций дополненной реальности. Дополнительные

инвестиции так же позволят закупить высокоточное оборудование для выхода на большие производственные мощности с целью удовлетворения спроса, а также удешевления себестоимости единицы товара за счет объемов производства

4. Как в развитии возможностей использовать сильные стороны продукта?

При использовании "Качества" и "Дизайна" можно развить рынок, наработать постоянных клиентов, начать ассоциироваться как надежный бренд.

АНАЛИЗ СЛАБЫХ СТОРОН:

5. Как минимизировать влияние слабых сторон на продукт?

Необходимо оптимизировать производство и использовать новые технологии производства для этого оборудовать производственный цех высокоточным оборудованием. Для устранения слабой стороны, связанной с дороговизной товаров, следует ввести новую линейку бюджетной технологичной мебели, ориентированной на массовый рынок потребления

6. План действий по устранению слабых сторон или превращению слабых сторон в сильные

Необходимо оптимизировать производство и использовать новые технологии производства. Дифференцировать продукт

АНАЛИЗ УГРОЗ:

8. Каким образом можно нейтрализовать угрозы?

Вовремя производить техническое обслуживание оборудования. Ежегодно отслеживать статистику доходов населения для того, чтобы понимать уровень благосостояния людей. Это позволит спрогнозировать поведение потребителей, их мотивацию к покупке, что в свою очередь даст понимание того, под какие товары (премиум/массового) сегмента в данный момент времени необходимо отдавать наибольшие производственные мощности

9. Можно ли преобразовать угрозы в возможности бизнеса и в источники роста продаж?

Да, акцент в рекламе сделать на страхе людей перед инфляцией, делать посыл успевайте купить, пока деньги не обесценились

10. Что необходимо сделать, чтобы защититься от угроз в максимально короткий срок?

Вовремя производить техническое обслуживание оборудования или заменить его на новое.

Быть гибким в производстве, быть готовым к переходу в другой сегмент (премиум/массовый)

Маркетинговый микс

P's	Цель	Факт	Индикатор	Кор.меры	Очередность
Product	Деятельность компании как на широком сегменте, так и на премиум. Популяризировать онлайн конфигуратор мебели			Разработать онлайн конфигуратор мебели. Производить продукцию с ориентацией на 2 сегмента	1
Place	Лидерство по заказам онлайн			Увеличить рекламу в интернете. Разработать онлайн конфигуратор мебели	3
Price	На 10-20% дешевле, чем основные конкуренты. Воспринимаемая ценность продукта на 20% выше реальной розничной цены			Разработать продукты для 2 сегментов рынка массовый/премиум	2
Promotion	Продвижение товара блогерами, контекстной рекламой и по «сарафанному радио»			Найти новые каналы продвижения товара.	4
People	Вежливый, квалифицированный персонал			Проводить тщательный отбор персонала	7
Process	Комфортная покупка товара для потребителя. Наличие онлайн сервиса				5

Physical Evidence	Облагороженное, удобный сайт компании. Активная помощь клиенту в проектировании дизайна. Наличие программы лояльности			Выстроить удобную структуру сайта, продумать определенные скидочные программы Вести взаимодействие с клиентом, давать рекомендации	6
-------------------	---	--	--	---	---