

Матрица

McKinsey

Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey — General Electric
 Матрица «привлекательность отрасли — конкурентоспособность» по другому называется также матрица General Electric (GE) / McKinsey — это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании. Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании.

| | | Конкурентоспособность сегмента | | |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | | низкая (0-3 балла) | средняя (4-7 баллов) | высокая (8-10 баллов) |
| Привлекательность сегмента | высокая (8-10 баллов) | | высокий потенциал | высокий потенциал |
| | средняя (4-7 баллов) | низкий потенциал | | высокий потенциал |
| | низкая (0-3 балла) | низкий потенциал | низкий потенциал | |

Определение

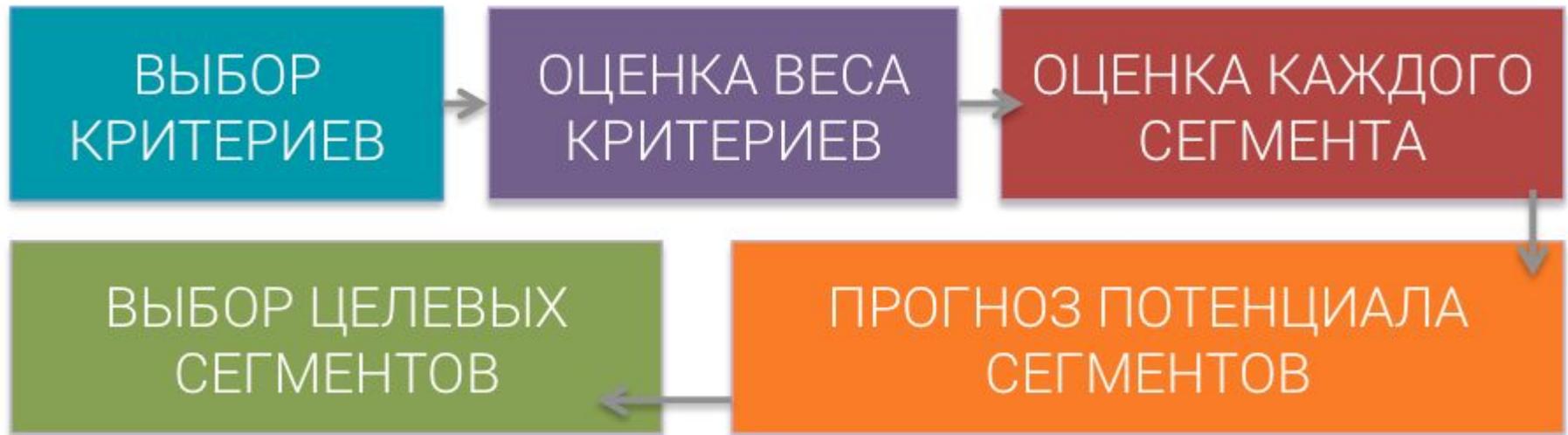
Впервые модель «привлекательность рынка — конкурентоспособность» появилась в 1970-х годах и была предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, в связи с чем получила название «модель GE/McKinsey». К 1980 году модель «привлекательность-конкурентоспособность» стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса.

Главной особенностью модели Маккинси является: использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

- какое из направлений бизнеса следует развивать компании
- в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе
- какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности
- какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии
- как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами
- в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью.

Этапы разработки матрицы

Выделяют 5 ключевых последовательных этапов для правильного построения матрицы:



Выбор критериев для измерения привлекательности сегментов и оценки уровня конкурентоспособности компании в каждом сегменте

Определение веса (= важность) каждого критерия привлекательности и конкурентоспособности

Оценка каждого сегмента по выбранным критериям привлекательности и конкурентоспособности

Определение потенциала каждого сегмента на основе потребительских и рыночных трендов

Выбор целевых сегментов и распределение ресурсов компании

Основные показатели модели

В основе матрицы McKinsey/ General Electric (GE) лежит два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания; и преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке. От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании:

чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса

чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении

Критерии привлекательности и конкурентоспособности рождаются из анализа внешней среды (рынка) и внутренней среды (имеющихся ресурсов компании). Критерии очень перекликаются с критериями SWOT-анализа и могут быть заимствованы из него.

Не существует универсального списка критериев привлекательности и конкурентоспособности. Под каждый конкретный анализ составляется отдельный список на основе имеющейся информации у компании.

Показатели для оценки привлекательности сегмента

Привлекательность рынка по методу Маккинзи означает:

привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж

низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков

способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании;

отсутствие рисков на рынке (риски = потенциальные угрозы, которые влияют на нестабильность продаж сегмента в долгосрочном периоде)

Критерии привлекательности включают в себя рыночные факторы, потребительские факторы и факторы, описывающие тенденции/динамику сегмента. Принятие решения о вхождении или не вхождении в сегмент должно строиться на оценке возможности компании завоевать лояльность потребителей, которую проще получить, предлагая уникальный, не имеющий аналогов и в тоже время максимально удовлетворяющий актуальные потребности товар. В противном случае выход в сегмент без уникального, действительно нужного продукта повышает вероятность неудачного входа на высоко-конкурентные рынки.

Рыночные факторы

К рыночным факторам привлекательности сегмента относятся: текущий размер сегмента или емкость рынка; уровень развития сегмента и его потенциальная емкость в натуральном и стоимостном выражении; темп роста сегмента за последние 3 года; возможность дальнейшего расширения ассортимента бренда при входе в сегмент; количество игроков в сегменте и динамика их продаж; наличие рекламной поддержки в сегменте.

Сегмент считается привлекательным для компании по рыночным факторам, если:

размер сегмента большой (1-4 место на всем рынке — рекомендуется смотреть на стоимостное значение емкости рынка

темпы роста сегмента превышают темп роста рынка (как в натуральном, так и в стоимостном выражении)

в сегменте присутствует ограниченное количество игроков без инвестиций в рекламу

при успешном входе в сегмент возможно дальнейшее расширение ассортимента

Потребительские факторы

К потребительским факторам привлекательности сегмента относятся: размер целевой аудитории; культура потребления товаров в сегменте (развита или не развита); уровень знания и лояльности к товарам конкурентов; существование неудовлетворенных или скрытых потребностей у потребителей сегмента.

Сегмент считается привлекательным для компании по потребительским факторам, если:

размер потребительской базы сегмента большой (1-4 место на всем рынке)

низкий уровень культуры потребления продукта — высокий потенциал роста рынка

уровень знания конкурирующих брендов среди аудитории не высок, уровень лояльности низкий

часть текущих потребностей потребителя в товаре не удовлетворена, существуют скрытые и неудовлетворенные потребности

Потребительские факторы — являются наиболее важными факторами модели McKinsey, так как оценивают наличие свободных рыночных ниш (анализируя существование неудовлетворенных потребностей покупателей)

Тенденции рынка

К ключевым тенденциям рынка относятся: прогноз роста сегмента на ближайшие 5 лет (в стоимостном и натуральном выражении); анализ потребительских трендов (существуют ли предпосылки к изменению поведения потребителей); анализ рисков вызванных изменением макросреды — демографических, политических, природных, социально-культурных, экономических факторов; существование предпосылок для появления новых игроков рынка и ужесточение конкуренции.

Сегмент считается привлекательным для компании по ключевым тенденциям, если:

прогнозируется долгосрочный рост сегмента (в особенности, когда сегмент является самым быстрорастущим из оцениваемых альтернатив)

существующие потребительские тренды благоприятны для входа на рынок

минимальны риски влияния макросреды на снижение емкости рынка (риски: экономический кризис, смена власти, изменение климата, ужесточение климатических условий, снижение уровня жизни населения, уменьшение целевой аудитории из-за демографического спада и т.д.)

Показатели для оценки конкурентоспособности товара в сегменте

Критерии конкурентоспособности должны отражать долгосрочную возможность компании конкурировать с существующими лидерами сегмента; критерии должны быть оценены с использованием сравнения с конкурентами. Критерии конкурентоспособности включают в себя факторы, описывающие силу конкурентного преимущества компании, ресурсные возможности компании и силу рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность товара

К факторам, характеризующим конкурентоспособность товара на рынке, относятся: наличие у товара уникального торгового преимущества — возможность дифференцировать товар в сегменте; возможность обеспечить обязательные базовые характеристики товара на требуемом уровне.

Компания способна конкурировать в сегменте, если товар компании имеет уникальное преимущество перед уже представленными на рынке товарами; товар компании способен удовлетворить базовые потребности в продукте на требуемом или на более эффективном уровне.

Факторы конкурентоспособности товара в модели Mckinsey являются наиболее важными факторами. От того, насколько бренд компании будет отличаться от уже представленных в сегменте товаров, будет зависеть успех выхода в новый сегмент. Новые продукты, появляющиеся на рынке должны быть лучше по свойствам, доступнее, проще и комфортнее в использовании.

Ресурсы компании

К ресурсам компании, способным влиять на конкурентоспособность товара, относятся сила торговой марки компании; ресурсы в области финансов, маркетинга, квалификации персонала, распределения, канала продаж, логистики и т.п; скорость принятия решений и скорость реакции на изменения рынка.

Компания способна конкурировать в сегменте, если она обладает более сильным или сопоставимым брендом; достаточными ресурсами в области финансирования, маркетинга, квалификации персонала, продаж и т.п. для работы на рынке; скорость реакции компании на рыночные изменения выше или на сопоставимом уровне с существующими игроками рынка.

Сила конкуренции

Сила конкуренции сегмента говорит о существовании угроз со стороны новых участников рынка; интенсивности конкуренции (насколько рынок поделен, насколько перенасыщен, насколько сильны и активны конкуренты); возможности игроков сформировать барьеры или дать ответный ход при входе компании в сегмент; возможности занять место в канале продаж и достичь целевого потребителя.

Наиболее интересными для компании являются рынки с низким уровнем конкуренции (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен); а также сегменты, в которых конкуренты не способны оперативно сформировать ответные меры и в которых входные барьеры незначительны.

Проверочное действие

После того, как матрица General Electric (GE) / McKinsey построена и определено место в матрице для каждого направления бизнеса компании, рекомендуется еще раз оценить долгосрочный потенциал сегментов, оценить риски, которые могут повлиять на прибыльность компании в каждом сегменте.

Потенциал сегмента можно оценить по следующим 7 факторам:

- разница между текущим и потенциальным объемом рынка (чем больше разница — тем больше потенциал)
- темпы роста сегмента на ближайшие 3-5- лет (чем выше темпы роста — тем выше потенциал)
- изменение благосостояния, образа жизни, ценностей потребителя (изменения в рамках концепции вводимого товара — потенциал есть)
- изменение технологий производства
- изменение экономического и политического климата на рынка
- возможные изменения в конкурентном окружении сегмента
- потенциал расширения ассортимента и т.п.

После того, как конкурентоспособность каждой товарной группы компании проанализирована и выявлены привлекательные рыночные ниши, можно переходить к разработке стратегий развития товаров.

Подготовлено с использованием источника: Olivier Furrer «Corporate Level Strategy: Theory and Applications», 2010

Пример для анализа ассортимента с помощью модели Mckinsey / General Electric. Данный пример поможет оценить потенциал различных направлений бизнеса компании, проанализировать потенциал любого рынка, укрупнено взглянуть на конкурентоспособность товара на текущем рынке, а также оценить перспективы товара в новых сегментах и, конечно же, разработать правильную стратегию развития портфеля компании, выделив приоритетные направления деятельности, сократив усилия и инвестиции на развитие неперспективных товаров.

В расчетах уровня конкурентоспособности товара компании и привлекательности рыночного сегмента используется интегральный показатель оценки. Интегральный показатель повышает правдоподобность оценки, так как использует вес (или важность) критериев.

Таким образом, критерии с большим весом (другими словами, критерии, которые оказывают наибольшее влияние на показатели) вносят большой вклад в суммарный балл оценки.

Шаг первый: определите критерии конкурентоспособности Вашего товара
Уровень конкурентоспособности товара — является первым ключевым параметром матрицы МакКинси. От того, насколько твердо товар занимает положение на рынке и насколько уверенно он может конкурировать с похожими товарами зависит маркетинговая стратегия бизнеса. Критерии конкурентоспособности включают в себя оценку силы товара и бренда, ресурсных и инвестиционных возможностей компании, а также оценку уровня внутриотраслевой конкуренции.

Вы можете использовать любые критерии конкурентоспособности товара, которые сочтете важными для вашего рынка, а можете воспользоваться

| Критерии конкурентоспособности | Вес фактора |
|--|-------------|
| | 100% |
| товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель) | 27% |
| товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром | 20% |
| сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории) | 15% |
| компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация) | 12% |
| компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям | 10% |
| уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен) | 8% |
| медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании | 8% |

После перечисления всех критериев, проставьте каждому критерию уровень важности таким образом, чтобы сумма важности всех критериев = 100%. Наиболее важными факторами конкурентоспособности товара являются его уникальность и способность удовлетворять потребности целевой аудитории максимально полно.

Важность (или вес) критерия при оценке конкурентоспособности товара показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на устойчивость бизнеса компании

Шаг второй: определите критерии оценки привлекательности рынка

Привлекательность сегмента для бизнеса — второй ключевой параметр матрицы МакКинзи. Привлекательность сегмента влияет на целесообразность высоких вложений в развитие товара на данном рынке, является индикатором для получения сверхприбыли в сегменте. Критерии привлекательности рынка включают в себя оценку внутри рыночных факторов, оценку спроса и тенденции развития рынка.

Вы можете использовать любые критерии привлекательности, которые сочтете важными для вашего рынка, а можете воспользоваться следующей таблицей:

| Критерии привлекательность сегмента | Вес фактора |
|---|-------------|
| | 100% |
| Объем продаж сегмента высокий | 12% |
| Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка | 10% |
| Кол-во игроков в сегменте незначительно | 9% |
| Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне | 10% |
| Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте | 5% |
| Низкий уровень культуры использования продукта (= значит есть возможность роста) | 14% |
| Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта) | 12% |
| На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности | 15% |
| Прогнозируется долгосрочный рост сегмента | 8% |
| Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны | 5% |

После перечисления всех критериев, проставьте каждому критерию уровень важности таким образом, чтобы сумма важности всех критериев = 100%. Наиболее важными факторами привлекательности рынка являются наличие свободных рыночных ниш, неудовлетворенный спрос, и темпы роста сегмента.

Важность (или вес) критерия при оценке привлекательности рынка показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на возможность получения сверхприбылей.

Шаг третий: оцените привлекательность сегментов и конкурентоспособность товаров

Оценка проводится путем присвоения каждому фактору балла от 1 до 10, где 1 — самый низкий балл, означающий, что данный фактор определяет низкую привлекательность рынка и конкурентоспособность компании в сегменте, а 10 — максимальный балл, означающий, что по данному фактору сегмент является очень привлекательным и конкурентоспособность компании в данном сегменте потенциально высокая.

Пример оценки сегментов по критерию «конкурентоспособность»:

| Критерии конкурентоспособности | Вес фактора | Оценка выраженности фактора от 1 до 10 | |
|--|-------------|--|----------|
| | 100% | Сегмент 1 | Сегмент2 |
| товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель) | 27% | 8 | 3 |
| товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром | 20% | 9 | 9 |
| сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории) | 15% | 5 | 10 |
| компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация) | 12% | 7 | 4 |
| компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям | 10% | 9 | 7 |
| уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен) | 8% | 2 | 2 |
| медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании | 8% | 8 | 3 |

Пример оценки сегментов по критерию «привлекательность»:

| Критерии конкурентоспособности | Вес фактора | Оценка выраженности фактора от 1 до 10 | | Итоговая оценка Сегмент 1 | Итоговая оценка Сегмент 2 |
|--|-------------|--|-----------|---------------------------|---------------------------|
| | 100% | Сегмент 1 | Сегмент 2 | | |
| товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель) | 27% | 8 | 3 | 2,16 | 0,81 |
| товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром | 20% | 9 | 9 | 1,8 | 1,8 |
| сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории) | 15% | 5 | 10 | 0,75 | 1,5 |
| компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация) | 12% | 7 | 4 | 0,84 | 0,48 |
| компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям | 10% | 9 | 7 | 0,9 | 0,7 |
| уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен) | 8% | 2 | 2 | 0,16 | 0,16 |
| медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании | 8% | 8 | 3 | 0,64 | 0,24 |
| | | | | 7,25 | 5,69 |

Баллы выставляются на основе экспертной оценки, но с учетом данных количественных и качественных исследований по сегменту.

Не рекомендуется выставлять баллы, используя принцип «пальцем в небо», так как от итоговой оценки будут зависеть важные стратегические решения, которые определяют успех компании в долгосрочном периоде. Оценка факторов — скрупулезный аналитический процесс, в котором необходимо обосновать каждую цифру.

Шаг четвертый: рассчитайте общий балл конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия

После того, как каждому фактору присвоен балл, необходимо рассчитать сводный балл фактора с учетом его веса или важности. Данная операция производится в отдельном столбце путем умножения веса фактора на присвоенный балл.

Итоговая оценка = все фактора * оценка выраженности фактора^

| Критерии привлекательность сегмента | Вес фактора | Оценка выраженности фактора от 1 до 10 | | Итоговая оценка Сегмент 1 | Итоговая оценка Сегмент 2 |
|---|-------------|--|----------|---------------------------|---------------------------|
| | 100% | Сегмент 1 | Сегмент2 | 8,10 | 4,75 |
| Объем продаж сегмента высокий | 12% | 10 | 8 | 1,2 | 0,96 |
| Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка | 10% | 9 | 5 | 0,9 | 0,5 |
| Кол-во игроков в сегменте незначительно | 9% | 3 | 2 | 0,27 | 0,18 |
| Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне | 10% | 8 | 4 | 0,8 | 0,4 |
| Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте | 5% | 10 | 9 | 0,5 | 0,45 |
| Низкий уровень культуры использования продукта (= значит есть возможность роста) | 14% | 8 | 4 | 1,12 | 0,56 |
| Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта) | 12% | 8 | 3 | 0,96 | 0,36 |
| На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности | 15% | 7 | 2 | 1,05 | 0,3 |
| Прогнозируется долгосрочный рост сегмента | 8% | 10 | 8 | 0,8 | 0,64 |
| Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны | 5% | 10 | 8 | 0,5 | 0,4 |

После того, как по критерию привлекательности сегмента и критерию конкурентоспособности компании в сегменте получены итоговые баллы, переходим непосредственно к построению матрицы Mckinsey/General Electric (GE).

Шаг пятый: расположите анализируемые сегменты и товары в матрице согласно количеству набранных баллов

В зависимости от того, какой итоговый балл получил товар по конкурентоспособности и рынок по привлекательности, зависит его положение в матрице:

Интерпретация полученных значений:

от 0-3 баллов: низкая

от 4-7 баллов: средняя

от 8-10 баллов: высокая

| | | | | |
|----------------------------|-----------------------|--|----------------------|-----------------------|
| Привлекательность сегмента | Высокая (8-10 баллов) | | Сегмент №1 | |
| | Средняя (4-7 баллов) | | Сегмент №2 | |
| | Низкая (0-3 балла) | | | |
| | | Низкая (0-3 балла) | Средняя (4-7 баллов) | Высокая (8-10 баллов) |
| | | Конкурентоспособность товара компании в сегменте | | |

Шаг шестой: определите ключевые направления бизнеса и разработайте направления работ

От положения товара или сегмента рынка в матрице зависит маркетинговая стратегия.

чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса

чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении

| | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|
| Привлекательность сегмента | Высокая (8-10 баллов) | | Высокий потенциал | Высокий потенциал |
| | Средняя (4-7 баллов) | Низкий потенциал | | Высокий потенциал |
| | Низкая (0-3 балла) | Низкий потенциал | Низкий потенциал | |
| | | Низкая (0-3 балла) | Средняя (4-7 баллов) | Высокая (8-10 баллов) |
| Конкурентоспособность сегмента | | | | |

Рекомендации по интерпретации положения сегмента в матрице
Сегмент оценивается как перспективный для входа, если он имеет высокие оценки как минимум по одному из критериев: либо «высокий по привлекательности», либо «высокий по конкурентоспособности».

Сегменты, отмеченные серым цветом в матрице, могут быть рассмотрены как целевые в случае: существуют положительные прогнозы, что привлекательность или конкурентоспособность сегмента повысится в ближайшие года (на основе оценки потенциала рынка); или выход в данные сегменты обеспечит более легкое проникновение в будущем в наиболее привлекательные сегменты.

Сегменты, имеющие оценку «низкий» по одному из критериев, должны рассматриваться с особой осторожностью, так как обладают высокими рисками.

Концентрируйте все ресурсы и усилия на привлекательных рынках, где позиции компании гарантированы за счет наличия конкурентных преимуществ. Уходите или ограничивайте вход на непривлекательные рынки, где компания не имеет конкурентного преимущества.

9 базовых стратегий матрицы McKinsey / General Electric

Стратегия развития ассортимента зависит от того, какой из 9 квадрантов занимает товарная группа компании в матрице McKinsey. Ниже приведены основные направления стратегических решений для каждого квадранта

| | | Конкурентоспособность сегмента | | |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | | низкая (0-3 балла) | средняя (4-7 баллов) | высокая (8-10 баллов) |
| Привлекательность сегмента | высокая (8-10 баллов) | №1 | №2 | №3 |
| | средняя (4-7 баллов) | №4 | №5 | №6 |
| | низкая (0-3 балла) | №7 | №8 | №9 |

№1 Высокая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

при входе в сегмент: сперва рекомендуется сформировать устойчивое конкурентное преимущество, до повышения конкурентоспособности компании вход на рынок не целесообразен
при существовании в сегменте: рекомендуется все усилия направить на защиту существующих позиций, не концентрировать усилия компании на росте данном сегменте, рассмотреть возможности формирования конкурентных преимуществ

№2 Высокая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Сегмент с высоким потенциалом для компании все усилия в продвижении (реклама, промо-акции и т.п.) концентрировать на конкурентных преимуществах товара четко определить источники роста в сегменте (с точки зрения потребителей и конкурентов); выстраивать избирательную четкую стратегию нападения только на тех конкурентов, против которых у компании есть явное преимущество
остерегаться прямой борьбы «лоб в лоб» с лидерами рынка, обладающими высокой конкурентоспособностью

№3 Высокая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Сегмент с высоким потенциалом для компании, самый желаемый целевой сегмент

Цель по сегменту: №1 или абсолютное лидерство

Концентрация ключевых ресурсов компании на данном сегменте

Инвестиции в максимально возможный рост

Высокое внимание защите конкурентных преимуществ — разработать четкий план по удержанию необходимого уровня конкурентоспособности (защита технологии — патент; цен; потребительской базы)

Усилия маркетинга должны быть направлены на рост и укрепление приверженности к товару

Инвестиции в развитие технологии, будущее укрепление конкурентных преимуществ

Создание барьеров для входа в сегмент новых игроков

№4 Средняя привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Вход в сегмент не рекомендуется

Концентрация на получении максимального дохода при минимальных вложениях

Инвестиции только на сохранение положения в сегменте, использование стратегии защиты против ключевых конкурентов

№5 Средняя привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Вход в сегмент возможен в случае, если рынок обладает высоким потенциалом в будущем или компания прогнозирует усиление конкурентных преимуществ

Детально рассмотреть возможность усиления конкурентных преимуществ
Четко определить источники бизнеса в сегменте (у каких конкурентов планируется забирать долю рынка), выстраивать четкую стратегию против них

Рекомендуются умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций на рынке

Выбирать ограниченные методы продвижения с максимальной отдачей

№6 Средняя привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Сегмент с высоким потенциалом для компании

Цель положения компании в сегменте: №1,2

Высокий уровень инвестиций в донесение конкурентных преимуществ и формирование лояльной потребительской базы

Ограничить использование высокостоимостных медиа

Инвестиции в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ

Высокий уровень контроля над потенциалом сегмента. В случае высокого потенциала сегмента — стратегия №3.

№7 Низкая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Выход в сегмент не рекомендуется

При существовании в сегменте — максимально сократить все инвестиций.

Самый низко приоритетный сегмент, поэтому исключить вероятность использования самых лучших ресурсов компании в этом сегменте

Рассмотреть возможность продажи бизнеса в этом сегменте или выхода с рынка

№8 Низкая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Умеренные инвестиции для ограниченного и быстро доступного роста

Не тратить излишние усилия и инвестиции на укрепление положения в сегменте, сосредоточить усилия на защите текущего уровня продаж

Использовать низко стоимостные медиа в продвижении товара

№9 Низкая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Отложить вход в сегмент до улучшения привлекательности рынка

Минимальные инвестиции в развитие бизнеса, избирательное развитие

Контроль потенциала сегмента, в случае роста потенциала — стратегии №6 и №3.

Подготовлено с использованием источников:

1. George Day «Analysis for Strategic Market Decisions», 1986
2. Robinson S.J., Hitches R.E., Wade D.P. «the Directional Policy Matrix Tool for Strategic Planning», 1978