

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Побудова матриці McKinsey

Матриця «привабливість галузі - конкурентоспроможність» по іншому називається також матриця General Electric (GE) / McKinsey - це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії. Модель GE / McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для порівняльного аналізу стратегічних напрямків бізнесу компанії.

Виділяють 5 ключових послідовних етапів для правильної побудови матриці:

- Вибір критеріїв для вимірювання привабливості сегментів і оцінки рівня конкурентоспроможності компанії в кожному сегменті
- Визначення ваги (важливості) кожного критерію привабливості і конкурентоспроможності
- Оцінка кожного сегмента за обраними критеріями привабливості і конкурентоспроможності
- Визначення потенціалу кожного сегмента на основі споживчих і ринкових трендів
- Вибір цільових сегментів і розподіл ресурсів компанії

Хід виконання:

Крок 1: визначте критерії для оцінки конкурентоспроможності товару

Критерії конкурентоспроможності повинні відображати довгострокову можливість компанії конкурувати з існуючими лідерами сегмента; критерії повинні бути оцінені з використанням порівняння з конкурентами.

Критерії конкурентоспроможності **включають в себе фактори, що описують силу конкурентної переваги компанії, ресурсні можливості компанії і силу ринкової конкуренції.**

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ

До факторів, що характеризують конкурентоспроможність товару на ринку, відносяться: наявність у товару унікальної торговельної переваги - можливість диференціювати товар в сегменті; можливість забезпечити обов'язкові базові характеристики товару на необхідному рівні.

Компанія здатна конкурувати в сегменті, якщо товар компанії має унікальну перевагу перед уже представленими на ринку товарами; товар компанії здатний задовольнити базові потреби в продукті на необхідному або на більш ефективному рівні.

Фактори конкурентоспроможності товару в моделі McKinsey є найбільш важливими факторами. Від того, наскільки бренд компанії буде відрізнятися від уже представлених в сегменті товарів, буде залежати успіх виходу в новий сегмент. Нові продукти, що з'являються на ринку повинні бути краще за властивостями, доступніше, простіше і комфортніше у використанні.

РЕСУРСИ КОМПАНІЇ

До ресурсів компанії, здатним впливати на конкурентоспроможність товару, відносяться сила торгової марки компанії; ресурси в області фінансів, маркетингу, кваліфікації персоналу, розподілу, каналу продажів, логістики тощо; швидкість прийняття рішень і швидкість реакції на зміни ринку.

Компанія здатна конкурувати в сегменті, якщо вона володіє більш сильним або порівнянними брендом; достатніми ресурсами в області фінансування, маркетингу, кваліфікації персоналу, продажів і т.п. для роботи на ринку; швидкість реакції компанії на ринкові зміни вище або на порівнянному рівні з існуючими гравцями ринку.

СИЛА КОНКУРЕНЦІЇ

Сила конкуренції сегмента говорить про існування загроз з боку нових учасників ринку; інтенсивності конкуренції (наскільки ринок поділений, наскільки перенасичений, наскільки сильні й активні конкуренти); можливості гравців сформувати бар'єри або дати хід при вході компанії в сегмент; можливості зайняти місце в каналі продажів і досягти цільового споживача.

Найбільш цікавими для компанії є ринки з низьким рівнем конкуренції (гравці малоактивні, ринок не насичений і не поділений); а також сегменти, в яких конкуренти не здатні оперативним чином сформувати відповідні заходи і в яких вхідні бар'єри незначні.

Крок 2: визначте критерії для оцінки привабливості ринку, на який хочете увійти

Привабливість ринку за методом Маккінзи означає:

- привабливість сегмента з точки зору потенційних обсягів продажів
- низькі бар'єри входу в сегмент для нових гравців
- здатність сегмента забезпечити довгостроковий прибуток компанії;
- відсутність ризиків на ринку (ризик = потенційний загрози, які впливають на нестабільність продажів сегмента в довгостроковому періоді)

Критерії привабливості включають в себе **ринкові фактори, споживчі чинники і фактори, що описують тенденції / динаміку сегмента**. Ухвалення рішення про входження або не входження в сегмент має будуватися на оцінці можливості компанії завоювати лояльність споживачів, яку простіше отримати, пропонуючи унікальний, який не має аналогів і в той же час максимально

задовольняє актуальні потреби товар. В іншому випадку вихід у сегмент без унікального, дійсно потрібного продукту підвищує ймовірність невдалого входу на високо-конкурентні ринки.

РИНКОВІ ФАКТОРИ

До ринкових чинників привабливості сегмента відносяться: поточний розмір сегмента або місткість ринку; рівень розвитку сегмента і його потенційна ємність в натуральному і вартісному вираженні; темп зростання сегмента за останні 3 роки; можливість подальшого розширення асортименту бренду при вході в сегмент; кількість гравців в сегменті і динаміка їх продажів; наявність рекламної підтримки в сегменті.

Сегмент вважається привабливим для компанії за ринковими факторами, якщо:

- **розмір сегмента великий** (1-4 місце на всьому ринку - рекомендується дивитися на вартісне значення місткості ринку)
- **темпи зростання сегмента перевищують темп росту ринку** (як в натуральному, так і у вартісному вираженні)
- **в сегменті присутній обмежену кількість гравців без інвестицій в рекламу**
- **при успішному вході в сегмент можливо подальші розширення асортименту.**

СПОЖИВЧІ ФАКТОРИ

До договорів споживання факторів привабливості сегмента відносяться: розмір цільової аудиторії; культура споживання товарів в сегменті (розвинена або не розвинена); рівень знання і лояльності до товарів конкурентів; існування незадоволених або прихованих потреб у споживачів сегмента.

Сегмент вважається привабливим для компанії за споживчими факторам, якщо:

- **розмір споживчої бази сегмента великий** (1-4 місце на всьому ринку)
- **низький рівень культури споживання продукту** - високий потенціал зростання ринку
- **рівень знання конкуруючих брендів серед аудиторії не високий, рівень лояльності низький**
- **частина поточних потреб споживача в товарі не задоволена, існують приховані і незадоволені потреби**

Споживчі фактори - є найбільш важливими факторами моделі Mckinsey, так як оцінюють наявність вільних ринкових ніш (аналізуючи існування незадоволених потреб покупців).

ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ

До ключових тенденцій ринку відносяться: прогноз зростання сегмента на найближчі 5 років (у вартісному і натуральному вираженні); аналіз споживчих трендів (чи існують передумови до зміни поведінки споживачів); аналіз ризиків викликаних зміною макросередовища - демографічних, політичних, природних, соціально-культурних, економічних чинників; існування передумов для появи нових гравців ринку і посилення конкуренції.

Сегмент вважається привабливим для компанії за ключовими тенденціями, якщо:

- **прогнозується довгострокове зростання сегмента** (особливо, коли сегмент є найбільш швидкозростаючим з оцінюваних альтернатив)
- **існуючі споживчі тренди сприятливі для входу на ринок**
- **мінімальні ризики впливу макросередовища на зниження ємності ринку** (ризики: економічна криза, зміна влади, зміна клімату, посилення кліматичних умов, зниження рівня життя населення, зменшення цільової аудиторії через демографічний спад і т.д.)

Крок 3: Визначення ваги (важливість) кожного критерію привабливості і конкурентоспроможності.

Крок 4: Оцініть кожен сегмент від 1 до 10, де 1 - найменш відповідає твердженням в стовпці А, а 10 - максимально відповідає твердженням.

Крок 5: Розрахуйте загальний бал конкурентоспроможності і привабливості з урахуванням важливості критерію.

Крок 6: Додайте аналізовані сегменти в матриці відповідно до кількості набраних балів.

Крок 7: Зробіть висновки і підготуйте план робіт.