

## Матрица McKinsey



Матрица McKinsey - поможет оценить потенциал различных направлений бизнеса компании, проанализировать потенциал 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 больший вклад в суммарный балл оценки.

### **Шаг первый: определите критерии конкурентоспособности Вашего товара**

**Уровень конкурентоспособности товара — является первым ключевым параметром матрицы McKinsey.** 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 следующей таблицей:

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. **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	
		Сегмент 1	Сегмент 2
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
		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

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 = вес фактора \* оценка выраженности фактора

Критерии привлекательность сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
		Сегмент 1	Сегмент 2		
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	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 неудовлетворенные 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.

**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

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

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 годы (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.**

У нас есть готовый шаблон.