

## Тема 11. Анализ клиентов

### 11.1. Анализ сегментации клиентов.

### 11.2. Анализ портфеля товаров.

### 11.3. Выбор портфельной стратегии.

### 11.4. Анализ положения компании на рынке

*Анализ сегментации клиентов.* Макро- и микросегментация. При работе на рынке часто возникают следующие вопросы:

Какие товары составляют рассматриваемый рынок?

Каковы основные группы поставщиков?

Каковы основные группы покупателей?

Какие основные потребности удовлетворяются на рынке?

Какие основные технологии используются на рынке?

Каковы основные каналы сбыта?

Для поиска ответов на эти вопросы очень полезно провести сегментацию рынка, т.е. разбить его на части. При этом можно преследовать две цели:

-определение и выбор рынков, на которых планирует работать компания. Такой процесс называется макросегментацией;

-определение групп (товаров, поставщиков, покупателей) с максимально схожими характеристиками, воздействие на которые можно определить аналогичными методами. Это называется микросегментацией.

В качестве критериев сегментации могут выступать:

-товары;

-поставщики;

-покупатели;

потребности покупателей;

-технологии;

-каналы сбыта.

Обычно сегментирование рынка приводит к результатам, перечисленным ниже:

-формируется новое видение основных рынков, поскольку при этом обновляется информация, пересматриваются сложившиеся мнения и оценки;

-улучшается понимание запросов потребителей, процессов совершения покупки, отношения к продукту и покупательского поведения;

-вырабатывается объективная оценка сильных и слабых сторон компании;

-определяются приоритеты в сегментах и целевых рынках для более полного использования всех аспектов конкурентного преимущества;

-используется при разработке конкретных маркетинговых программ.

*Алгоритм сегментации.* Сегментация может проводиться с использованием следующей последовательности шагов:

*Построение сетки сегментации рынков.* На этом этапе производится выбор критериев, по которым будет производиться сегментация. С помощью заданного критерия весь рынок разбивается на сегменты, для которых определяются значения рассматриваемых величин, например, объема продаж, доли рынка и др.

*Анализ значимости сегментов.* Вполне возможно, что при разбиении рынка одни части получаются слишком большими, а другие настолько маленькими, что на основании полученной информации нельзя сделать существенные выводы и принять адекватные решения. В этом случае надо пересмотреть критерии разбиения рынка на части, чтобы распределение сегментов было более равномерным и существенным для принятия стратегических решений. Вполне возможно, что некоторые мелкие сегменты можно объединить, а большие — напротив, проанализировать и разбить на несколько маленьких.

*Поиск новых сегментов рынка.* Вполне логичным шагом является анализ существующих сегментов рынка и поиск новых, еще не охваченных товарами/услугами, производимыми данной компанией.

*Анализ эволюции рынка.* Как любая экономическая система, рынок тоже живет и изменяется. Одновременно это происходит и с сегментами. Важно проследить тенденции изменения рыночных сегментов, для того чтобы правильно выстроить долгосрочную стратегию компании.

*Анализ портфеля товаров.* Очевидно, что когда компания сосредоточена только на одном продукте (товаре), цикл ее жизни будет равен циклу этого продукта. Поэтому необходимо иметь портфель товаров, которые находятся в различных стадиях своего развития.

*Матрица БКГ.* Одним из методов анализа портфеля товаров является матрица БКГ — матрица «рост—доли рынка», разработанная ведущей консалтинговой компанией Boston Consulting Group (Бостонская консалтинговая группа, или БКГ). Матрица БКГ акцентирует внимание на движении наличности, потребностях в инвестициях и прибыльности продукта, а также на выгодах от перераспределения финансовых ресурсов с целью оптимизации хозяйственного портфеля.

Матрица БКГ состоит из четырех квадрантов, по горизонтальной оси фиксируются значения относительной доли рынка, по вертикальной — значения темпов роста рынка

(см. рис. 3.4). Последний показатель базируется на прогнозах продаж продукции в отрасли, основанных на анализе жизненного цикла отрасли. Параметр «доля рынка» определяется как доля рынка компании, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента. Доля рынка отраслевого лидера превышает единицу; если этот показатель равен А, значит, доля рынка, принадлежащая лидеру, вдвое больше, чем у ближайшего соперника. Высокая доля рынка рассматривается как индикатор успешности бизнеса, который генерирует положительные денежные потоки, что служит показателем ожидаемого роста доходов.

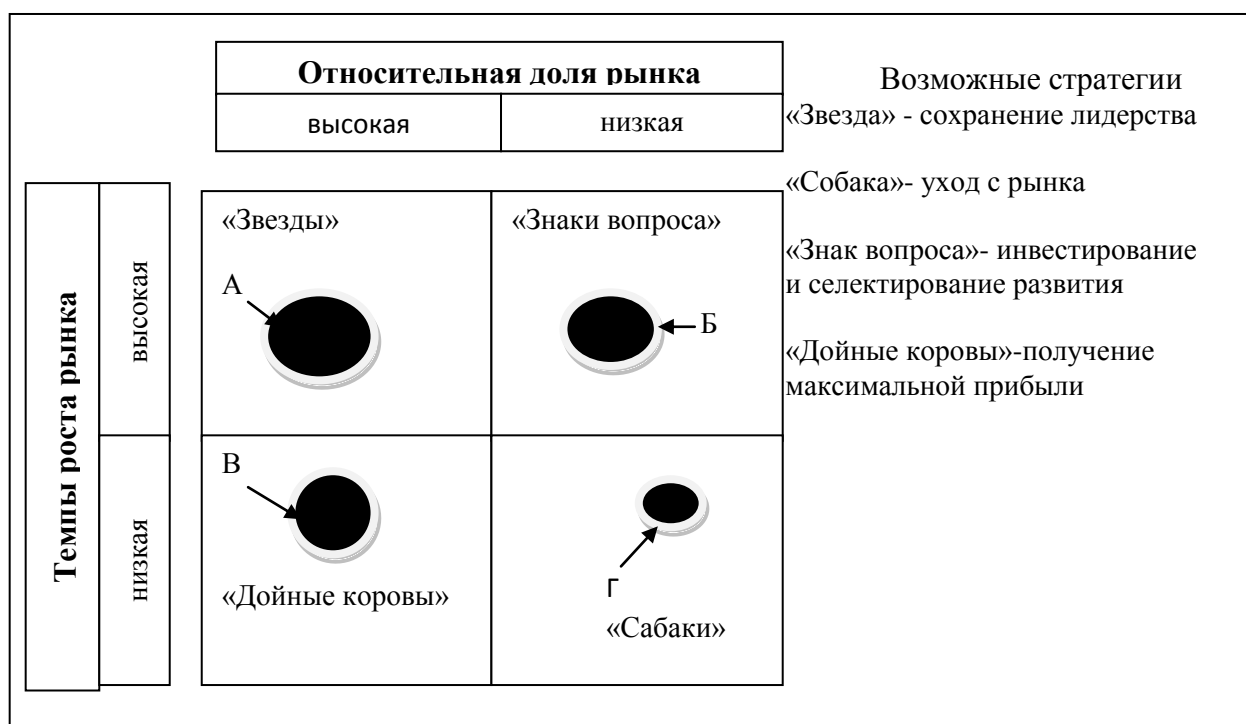


Рис. 3.4. Матрица БКГ

В основе матрицы лежит модель жизненного цикла товара, предполагающая, что товар в своем развитии проходит четыре стадии:

- выход на рынок (товар-«вопросительный знак»);
- рост (товар-«звезда»);
- зрелость (товар-«дойная корова»);
- спад (товар-«собака»).

При этом денежные потоки и прибыль компании также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

С помощью матрицы БКГ можно проанализировать ассортимент продукции, определить стадию жизненного цикла для каждого продукта и спланировать распределение финансовых потоков между ними.

*«Вопросительные знаки».* Начнем рассмотрение матрицы БКГ с самого проблемного участка — верхнего правого квадранта, или с «вопросительных знаков». Может быть, точнее эту группу наших товаров характеризует прозвище — «трудные дети». Также иногда их еще называют «захватчиками ресурсов» или «дикими кошками». Продукты, имеющие статус «трудные дети», могут быть очень перспективными. Вполне вероятно, что из «гадкого утенка» вырастет «прекрасный лебедь». Но данная группа продуктов нуждается в существенной финансовой поддержке.

Главный стратегический вопрос — когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля. Если сделать это слишком рано, то можно потерять потенциальный товар-«звезду». Риск финансовых вложений в эту группу наиболее высок.

В отношении «вопросительных знаков» имеется выбор стратегии:

- либо агрессивно инвестировать и превращать их в «звезды»;
- либо направлять ресурсы на надежные перспективные товары.

*«Звезды».* У этой группы продуктов не так много названий-синонимов, как у предыдущей. «Звезды» — это просто звезды. Товары-«звезды» — это рыночные лидеры. Несмотря на их привлекательность, чистый денежный доход от них достаточно низок, ибо поддержание «звездности» требует существенных затрат для обеспечения высоких темпов роста. Товары-«звезды» требуют вложений сверх тех средств, которые они зарабатывают сами, и, таким образом, могут выступать в роли захватчиков ресурсов. Уменьшение же инвестиций в целях увеличения текущей прибыли может лишить «звезду» возможности превратиться в «дойную корову».

Продукты-«звезды» имеют сильные конкурентные позиции на быстро растущем рынке, в значительной мере обеспечивают рост доходов и прибыли и могут быть (а могут и не быть) захватчиками ресурсов.

*«Дойные коровы».* Многие из «дойных коров» — это вчерашние «звезды», опускающиеся в левый нижний квадрант матрицы по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости.

После своего «звездного часа», когда темп роста замедляется, товары-«звезды» превращаются в «дойных коров». Эти продукты — лидеры на рынке с низким темпом роста. Они не так капризны, как «звезды», и не требуют больших инвестиций, обеспечивая значительные положительные денежные потоки.

«Дойные коровы» окупают не только себя, но и обеспечивают инвестиции в новые проекты. Это происходит благодаря тому, что относительная доля рынка этого продукта достаточно велика, а темпы роста малы, и компания получает от текущей деятельности

средств больше, чем необходимо для сохранения лидирующих позиций на рынке и капитальных реинвестиций. Но все это не означает, что можно, наконец, спокойно «стричь купоны». Конкуренция в стагнирующих отраслях крайне жесткая, поэтому необходимы постоянные усилия, направленные на поддержание доли рынка и поиск новых рыночных ниш. «Дойные коровы» — ценная составная часть хозяйственного портфеля корпорации, так как они генерируют средства, используемые для финансирования новых приобретений, удовлетворения потребности в капитале захватчиков ресурсов, выплаты дивидендов.

«Собаки». В нижнем правом углу матрицы располагаются «слабеющие собаки». Отдельные товары-«собаки» могут существовать до тех пор, пока обеспечиваемая ими прибыль и поток наличности остаются на приемлемом уровне или пока у компании есть определенные причины поддерживать их, например, если данный продукт является дополнением для товара-«дойной коровы».

Товары-«собаки» — это продукты, которые имеют низкую долю рынка и у которых отсутствуют возможности роста из-за непривлекательности отраслей. Чистые денежные потоки здесь нулевые или отрицательные. За исключением особых случаев, к «слабеющим собакам» БКГ советует применять стратегии «сбора урожая», сокращения или ликвидации, в зависимости от того, какой вариант может принести наибольшие выгоды.

**Выбор портфельной стратегии.** Матрица БКГ рекомендует компаниям следующий алгоритм действий в соответствующих хозяйственных зонах:

- оберегать и укреплять «звезды»;
- избавляться от «собак», если нет веских причин для их сохранения;
- устанавливать жесткий контроль относительно капиталовложений в отношении «дойных коров»;

-«вопросительные знаки» подлежат специальному изучению с целью определения, не смогут ли они при определенных условиях и надлежащем финансировании превратиться в «звезды».

**Траектории движения по матрице.** Матрица БКГ рассматривает два случая исхода для товаров:

- позиция «звезды» ослабевает и по мере замедления роста отрасли превращается в «собаку»;
- «дойная корова» теряет позиции лидера на рынке до того уровня, когда она становится «слабеющей собакой».

Но существуют и стратегические ошибки:

- чрезмерное инвестирование в стабильных «дойных коров»;
- недостаточность инвестиций в «вопросительные знаки», и они, вместо того чтобы стать «звездами», сразу превращаются в «собак»;
- распыление ресурсов по всем «вопросительным знакам» вместо концентрации на наиболее перспективных.

При анализе предприятий с помощью матрицы БКГ можно выявить несколько типовых траекторий, выбираемых компаниями при формировании своей портфельной стратегии (см. рис. 3.5).

Возможны следующие стратегии:

*Траектория новатора* — активно занимаясь научными исследованиями, компания сразу выводит новые продукты в «звезды». Потом, используя доминирующее положение на рынке и сохраняя свою долю рынка, «звезда» переводится в «дойную корову». В свою очередь, деньги, заработанные последней, вкладываются в новые научные исследования.

Как будут развиваться события для продуктов компании?

*Траектория последователя* — компания тщательно выбирает новые продукты, выведенные на рынок другими фирмами, дожидается, когда они завоюют большую долю рынка (переводит их в категорию «звезд»), и затем использует преимущество при замедлении темпов рыночного роста («дойные коровы»).

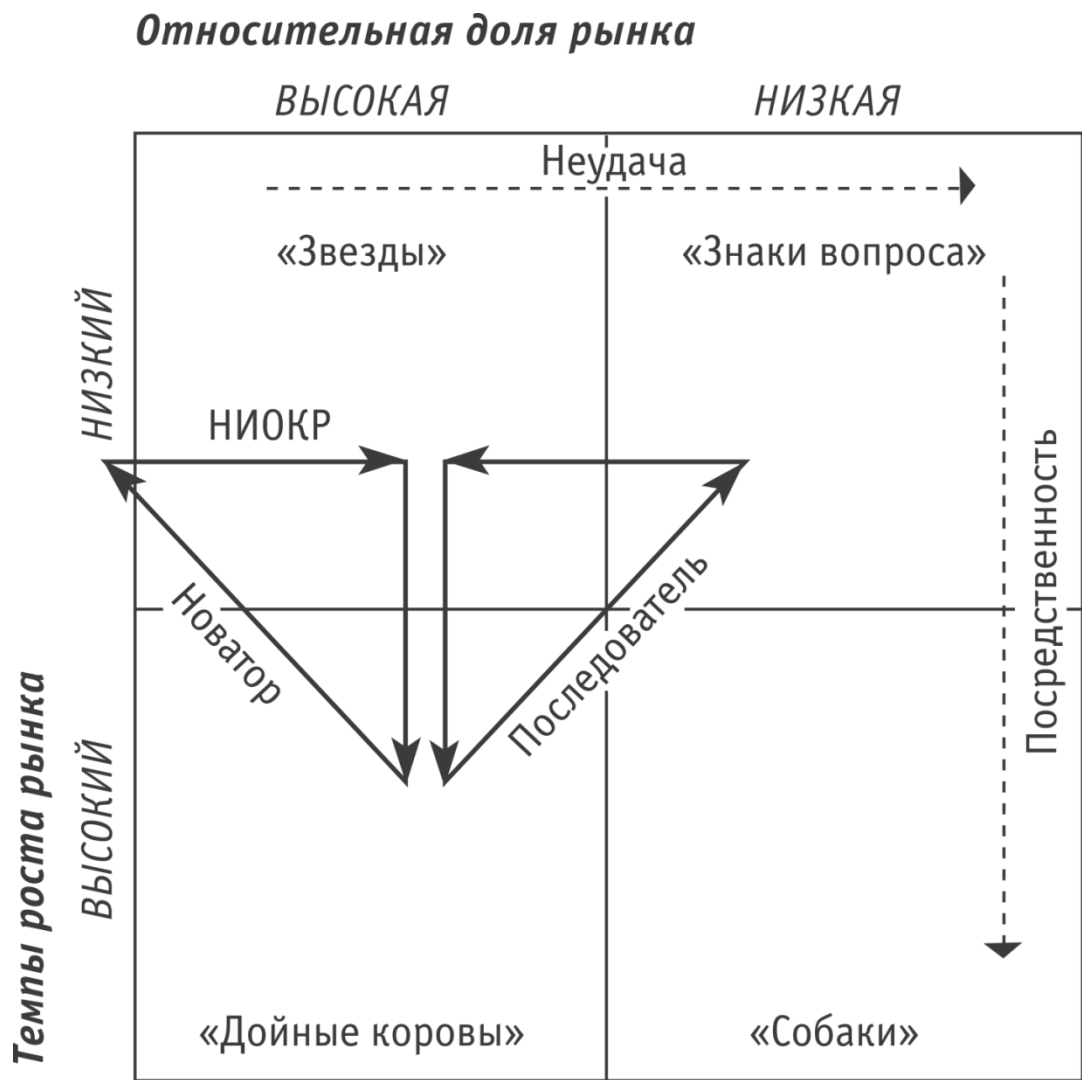


Рис.3.5. Анализ направления деятельности (матрица БКГ)

*Траектория неудачи* — не все «вопросительные знаки» превращаются в «звезды», а по некоторым позициям в момент раскрутки продукта компания может потерять желаемую долю рынка.

*Траектория посредственности* — неудачный выбор продукта, или стратегическая слабость компании, не позволяет ей воспользоваться преимуществами, предоставляемыми обладанием доли рынка.

**Матрица General Electric.** Матрица БКГ ориентирована на короткие периоды. Для определения привлекательности отрасли и учета долговременной перспективы привлекают модели, использующие концепцию жизненного цикла. Выбирая отрасль, можно воспользоваться так называемой многокритериальной матрицей.

Многокритериальная матрица была предложена компанией General Electric (GE) как альтернативный подход, в котором устранена часть недостатков матрицы БКГ. Эта

девятисклеточная матрица расположена в двухмерной системе координат — отраслевой привлекательности и силы/позиции в конкуренции конкретного продукта. При определении отраслевой привлекательности необходимо определить список критериев и их относительные веса, заполнив приведенную ниже табл. 3.10.

**Таблица 3.10**

**Определение отраслевой привлекательности**

ПОКАЗАТЕЛЬ	ВЕС %	ОТРАСЛЬ			
		1	2	3	4
Емкость рынка и его предполагаемый рост	15				
Сезонные и циклические колебания	15				
Технологическое состояние	15				
Интенсивность конкуренции	5				
Возможности и угрозы	5				
Потребность в капитале	5				
Доходность отрасли	5				
Социальные и политические факторы, факторы окружающей среды, государственное регулирование	35				
<b>Общая взвешенная оценка</b>	<b>100</b>				

Для оценки конкурентного предложения используется следующая табл. 3.11. Список критериев и их веса перед проведением анализа должны быть уточнены.



**Таблица 3.11. Оценка конкурентного предложения**

ПОКАЗАТЕЛЬ СИЛЫ/КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ	ВЕС %	ОТРАСЛЬ			
		1	2	3	4
Доля рынка (относительно лидера)	10				
Относительный уровень издержек	5				
Отличительные качества товара	20				
Возможность превзойти конкурентов по качеству товаров	5				
Знание потребителей и рынков	15				
Степень освоения технологий	25				
Имидж	5				
Уровень менеджмента	5				
Уровень прибыльности относительно конкурентов	10				
<b>Общая взвешенная оценка</b>	<b>100</b>				

В зависимости от того, в каком квадранте матрицы расположилась компания, можно предпринять следующие действия.

*Зона «Агрессивный рост»* соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы. Рекомендуемая стратегическая ориентация — агрессивный рост. Данный случай аналогичен «звездам» в матрице БКГ.

*В зоне «Деинвестирование»* привлекательность и преимущества находятся на низком уровне. Стратегическая ориентация — продолжение деятельности без инвестиций или деинвестирование, как в случае «собак».

*Зона «Селективный рост»* является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Стратегия — селективный рост. Это типичная ситуация «вопросительного знака».

В зоне «Низкая активность» конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка мала. Рекомендуемая стратегия — защита своего положения без существенных затрат. Это эквивалент «дойной коровы».

Матрица предлагает несколько общих стратегий:

-инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка;

-инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;

-инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию;

-снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай»;

-деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью.

Матрица «привлекательность отрасли/позиция в конкуренции» вводит промежуточные значения между понятиями «высокая/низкая» и «сильная/слабая». При анализе используется значительно более широкий набор стратегически значимых переменных, чем в матрице БКГ, которая основывается только на двух показателях: темп роста отрасли и относительная доля рынка.

**Анализ позиций на рынке.** При анализе рынка важно иметь информацию о существующих конкурентах с тем, чтобы определить возможности и угрозы, которые содержатся в их параллельном присутствии на рынке. По словам М. Портера, «стратегия — это создание уникальной и надежной позиции компании на рынке посредством разнообразных действий». От ответа на такие вопросы, как «Какие компании имеют самые сильные/слабые позиции на рынке?», «Что отличает одну компанию от другой?», существенно зависит вид разрабатываемой стратегии.

Для анализа конкурентного положения на рынке можно воспользоваться следующей диаграммой (см. рис. 3.7).

Диаметр кругов, обычно зависит от другого анализируемого критерия, например объема продаж.

Для того чтобы отследить тенденции и изменения в позиционировании соперников, принято с помощью стрелок указывать на стремления данной и конкурирующих компаний к той или иной стратегической рыночной нише.

При анализе позиционирования конкурентов, как и при проведении сегментирования, очень важно выбрать такие критерии, которые наиболее наглядно показывали бы место соперников на рынке, а не создавали плотно сбитые кластеры, где трудно что-либо различить.

В качестве осей представленной матрицы выступают различные критерии, по которым проводится сравнение. Ниже даются примеры таких критериев и их значений (см. табл. 3.13).

**Таблица 3.13**

**Критерии сравнения**

КРИТЕРИЙ	ЗНАЧЕНИЕ
Уровень цены/качества	Высокий Средний Низкий
Географический масштаб деятельности	Местный Региональный Национальный
Степень вертикальной интеграции	Отсутствует Частичная Полная
Ассортиментный набор продукции	Широкий Узкий
Использование каналов распределения	Один Несколько Все
Набор предлагаемых сервисных услуг	Отсутствует Ограниченный Полный спектр услуг

Для сравнительного анализа также удобно воспользоваться факторным анализом (см. табл. 3.14).

## Пример сравнительного факторного анализа конкурентов

Критерий сравнения	Вес, %	Данная компания	Конкурент 1	Конкурент 2
Качество/характеристики товара	10	3 (0,3)	2 (0,2)	1 (0,1)
Репутация/имидж	10	2 (0,2)	2 (0,2)	5 (0,5)
Производственные возможности	10	4 (0,4)	3 (0,3)	2 (0,2)
Грамотное использование технологий (технологические навыки)	5	5 (0,25)	4 (0,2)	1 (0,05)
Сбытовая сеть	5	1 (0,05)	1 (0,05)	5 (0,25)
Маркетинг/реклама	5	2 (0,1)	2 (0,1)	5 (0,25)
Финансовое положение	5	1 (0,05)	5 (0,25)	2 (0,1)
Издержки	35	3 (1,05)	5 (1,75)	1 (0,35)
Обслуживание клиентов	15	1 (0,15)	3 (0,45)	1 (0,15)
Общая взвешенная оценка	100	2,55	3,5	1,95

В колонке слева указываются критерии, по которым производится сравнение. Затем отражаются их относительные веса, и далее расставляются оценки, например, по пятибалльной шкале. После перемножения веса и оценок результаты суммируются. В итоге можно получить относительное положение анализируемой компании с учетом выбранных критериев и их весов, а также разобрать причины такого положения. Для этого необходимо рассмотреть оценки с точки зрения факторов с наиболее высокими весами.

*Анализ положения компании на рынке.* Анализируя сегодняшнее положение компании на рынке, в том числе и с помощью инструментария, приведенного выше в этой главе, можно ответить на следующие вопросы:

Какова рыночная доля и место компании в отрасли?

Повышаются или понижаются размеры прибыли и какова она в отношении к показателям конкурентов?

Какова тенденция изменения возврата на инвестиции (ROI)?

Растут ли продажи компании быстрее, чем рынок в целом?

Какова репутация компании в глазах потребителей?

Является ли компания лидером в технологии, инновациях, качестве обслуживания потребителей?

Полученные ответы помогут выделить несколько типовых состояний компаний в отрасли, в зависимости от которых следует применять ту или иную стратегию:

-доминирующий лидер (глобальный, национальный, региональный, местный);

-лидер;

-агрессивный претендент;

-верный последователь;

-кандидат на уход с рынка (слабый, разоренный);

-застывший на полпути.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы цель и задачи анализа клиентов?
2. Раскройте методику анализа сегментации клиентов.
3. Раскройте методику анализа портфеля товаров.
4. Раскройте процедуру разработки матрицы БКГ.
5. Раскройте процедуру разработки матрицы General Electric.
6. Каковы отличительные особенности матрицы БКГ и General Electric?
7. Раскройте методику анализа позиций организации на рынке.