

Тема 4. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности.

1. Понятие стратегического маркетинга
2. Этапы разработки маркетинговой стратегии компании
3. Типология базовых и конкурентных маркетинговых стратегий
4. Стратегические матрицы

1. Понятие стратегического маркетинга

Как известно, в целом для маркетинговой деятельности свойственно смещение в сторону стратегического управления, в то время как для производственной, финансовой и налоговой - в сторону оперативного. В нашей стране компании обычно занимаются текущим управлением, отдавая приоритет операционному маркетингу.

Стратегический маркетинг - активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов.

Операционный маркетинг - активный коммерческий процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникациям.

С точки зрения горизонта планирования - это тактический маркетинг, однако в ходе многочисленных переводов на русский язык закрепилось название «операционный» (не путать с оперативным)).

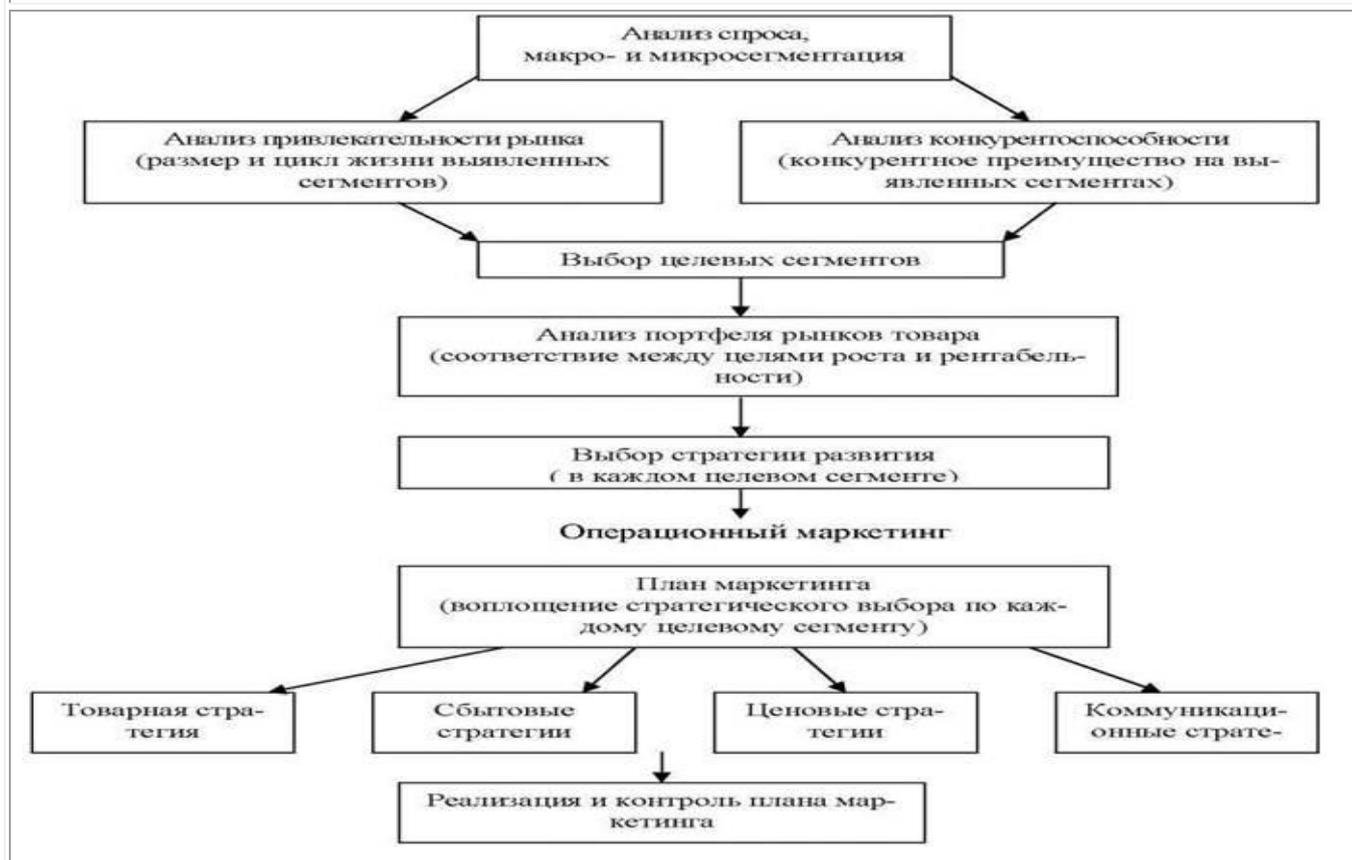


Рис. 1 Стратегический и операционный маркетинг

Стратегический маркетинг нацеливает компанию на привлекательные экономические возможности и направления, адаптированные к ее ресурсам и преимуществам, обеспечивающие потенциал для ее рентабельности и роста. В рамках стратегического маркетинга: уточняется миссия фирмы, определяются цели, разрабатываются стратегии развития; обеспечивается сбалансированная структура товарного портфеля компании.



Рис. 2. Детерминанты стратегического маркетинга

2. Этапы разработки маркетинговой стратегии компании

Полный процесс стратегического маркетингового планирования включает следующие основные этапы:

1. Проведение маркетингового анализа;
2. Разработка миссии фирмы;
3. Определение целей фирмы;
4. Разработка общей стратегии;
5. Определение механизма контроля.

1. Проведение маркетингового анализа

Данный этап включает решение комплекса задач по анализу внешней и внутренней среды компании.

Анализ внешней среды - оценка состояния и перспектив развития наиболее важных, с точки зрения компании, объектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые компания не может оказывать непосредственной влияние, или это влияние ограничено.

Анализ внутренней среды - анализ сильных и слабых сторон компании, оценка

ее потенциала, на который она может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Анализ продуктового портфеля является составляющим анализа внутренней среды компании. С его помощью оценивается продуктивное поле компании, выявляются перспективные прибыльные и бесперспективные убыточные области деятельности. При анализе продуктового портфеля выявляются ключевые товарные группы, определяющие миссию компании, оценивается привлекательность различных групп, а также принимаются решения относительно того, какой поддержки заслуживает каждая из них. Цель стратегического маркетинга в данном случае состоит в поиске способов оптимального распределения сил компании для использования в своих интересах привлекательных возможностей маркетинговой среды.

При разработке стратегии используются исследовательские приемы внутреннего стратегического аудита, например, SWOT-анализа.

Внутренний аудит исследует все аспекты деятельности компании, все основные операции, которые осуществляются в процессе движения товаров или услуг, а также так называемую поддерживающую деятельность компании (часть этих аспектов находится за рамками традиционной маркетинговой деятельности, но маркетинговая стратегия зависит от всех перечисленных составляющих). SWOT-анализ позволяет выявить:

- 1) сильные стороны организации;
- 2) слабые стороны организации;
- 3) возможности организации;
- 4) угрозы организации. SWOT-анализ очищает информацию разной степени важности и надежности, полученную в результате исследований, и выделяет наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита.

Небольшое количество опорных пунктов позволяет компании сосредоточить на них свое внимание.

Подвергнув анализу перечисленные выше факторы, фирма должна определить целевые рынки, на которых она сосредоточит свои маркетинговые усилия.

Целевой рынок - группа потребителей, которую стремится привлечь компания и потребности которой она стремится удовлетворить.

Тип целевого рынка имеет огромную значимость для фирмы, т.к. именно на нем компания сможет использовать свои конкурентные преимущества. Различают несколько типов целевого рынка.

Массовый рынок: маркетинг ориентируется на продажу товаров и оказание услуг широкому спектру потребителей;

- Сегмент рынка: ориентация на определенную группу потребителей;
- Несколько сегментов: маркетинг удовлетворяет потребности нескольких групп потребителей с использованием различных подходов к каждой группе.

2. Разработка миссии фирмы

Формулировка миссии определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству и т.д. Четкое понимание своей миссии позволяет фирме выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей.

В ходе определения миссии компания должна получить ответы на вопросы:

- Что представляет собой бизнес компании?
- Кто клиент компании? Что представляет ценность для клиента?
- Какова цель работы?
- Чем будет бизнес компании? Чем должен быть бизнес компании?

Определение миссии - это одна из самых сложных задач любого бизнеса. В ходе ее решения необходимо учитывать влияние следующих пяти элементов: история компании, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы компании, определенные деловые способности и возможности. Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом; должна быть реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании.

Миссия, как правило, отличается тремя основными чертами:

- Концентрация внимания на ограниченном количестве целей;
- Определение основных направлений развития и приоритетов компании;
- Определение основных полей конкуренции.

Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление ее развития.

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

3. Определение целей фирмы

Цели фирмы - это кратко- и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия.

Таблица 1 Варианты целей компании

Цель	Содержание
Увеличение объема продаж	Касается объемов продаж, доли рынка товаров / услуг, продаваемых компанией
Получение прибыли	Означает, что фирма стремится получить, как минимум, запланированную прибыль за период, которая может быть выражена как в абсолютных, так и относительных цифрах
Удовлетворение общественного мнения	Ставится, когда фирма стремится добиться хорошего отношения со стороны акционеров, покупателей, поставщиков, работников и правительства
Формирование	Присуще практически всем фирмам, стремящимся создать и поддер-

имиджа	живать имидж, в наибольшей мере соответствующий специфике деятельности фирмы. Эти цели напрямую связаны с позиционированием компании на рынке, ее ориентацией на массовые или концентрированные продажи.
<i>Имидж</i> - это восприятие фирмы клиентами, поставщиками и другими субъектами рынка компании.	

Компания может выбрать одну из этих целей или попытаться достичь сразу всех. Цели должны быть ясными, измеримыми и достижимыми.

4. Разработка стратегии

Стратегия маркетинга - комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга.

Цель разработки стратегии - определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

В рамках маркетинговой стратегии осуществляется последовательное активное влияние на рынок, его формирование, завоевание на нем целевых для компании позиций.

Этап разработки стратегии предполагает не только определение политики, но и разработку мер и мероприятий, а также методов достижения целей, он обеспечивает основу для принятия последующих долгосрочных решений.

5. Определение механизма контроля

Стратегия не является чем-то окончательным и неизменным. Перемены внутренних и внешних факторов маркетинговой среды могут привести к необходимости пересмотра отдельных элементов стратегии. Поэтому необходимо разрабатывать механизм контроля, позволяющего не только проводить аудит компании, но и своевременно вносить коррективы в стратегию и тактику своего поведения на рынке.

Маркетинговый аудит служит основным инструментом стратегического контроля, кроме того, он обеспечивает исходные данные для разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга компании. Иногда он осуществляется независимыми аудиторами.

Маркетинговый аудит - систематическое изучение среды, целей, стратегий и деятельности компании с целью определения проблем и возможностей, а также с целью выработки предложений по составлению плана действий, направленных на повышение эффективности маркетинга компании.

Таблица 2 Структура маркетингового аудита

Аудит маркетинговой среды
_____ Макросреда: Демографический аспект Экономический аспект Экологический аспект Технологический аспект Политический аспект Культурный аспект
Микросреда: Рынки Потребители Конкуренты Каналы сбыта Поставщики Контактные аудитории
Аудит маркетинговой стратегии
Цели маркетинга
Задачи маркетинга
Маркетинговая стратегия
Бюджет
Аудит организации маркетинга
Формальная структура
Функциональная эффективность
Согласованность
Аудит системы маркетинга
Маркетинговая информационная система
Система маркетингового планирования
Система контроля маркетинга
Разработка новых товаров
Аудит эффективности маркетинга
Анализ прибыльности
Анализ издержек
Аудит функций маркетинга
Товары
Цена
Распространение
Реклама, продвижение товара и создание имиджа
Служба сбыта

Важным этапом реализации планов стратегического развития является контроль: планируемых и фактически достигнутых результатов; исходных стратегических установок фирмы имеющимся рыночным возможностям.

В случае выявления несоответствия производится корректировка стратегий и планов.

2. Типология базовых и конкурентных маркетинговых стратегий.

Начинается с выбора общего конкурентного преимущества. Как правило, выбирается 2 преимущества: преимущество по издержкам и преимущество рыночной силы (основано на уникальности товара).

I. Базовые стратегии

1. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Опирается на производительность труда, подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, а также контроль за инвестициями в производство.

<p><u>Достоинства:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - фирма способна противостоять прямым конкурентам - сильные клиенты не могут добиться снижения цены же приемлемого уровня - низкие издержки обеспечивают защиту против сильных поставщиков - низкие издержки создают барьеры входа новых конкурентов 	<p><u>Недостатки:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - при увеличении внимания к издержкам лишает компанию способности вовремя вносить изменения в методы торговли - вновь пришедшие фирмы на рынок могут обладать более высокими технологиями, что позволит им более эффективно вести им конкурентную борьбу
--	---

2. Стратегия дифференциации. Цель данной стратегии – придание товарам и услугам отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают компанию от конкурентов. Имидж марки, технология, послепродажное обслуживание, ориентация на инновации.

<p><u>Достоинства:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - по отношению к конкурентам данная стратегия снижает степень взаимозаменяемости товара, усиливает приверженность к марке, снижает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность - приверженность клиентов затрудняет приход на рынок новых конкурентов 	<p><u>Недостатки:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Разрыв в ценах по сравнению с доминирующими по издержкам конкурентов становится очень большим. Отрицательно влияет на приверженность марки. - По мере привыкания к товару, снижается роль дифференциации, увеличивается имитационные товары.
---	---

3. Стратегия специализации. Усилия концентрируются на нуждах одного сегмента без стремления охватить весь рынок. Цель – удовлетворение потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем это делают конкуренты.

<p><u>Достоинства:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Опирается на обе стратегии, либо на одну из них. - Высокая доля рынка в целевом сегменте. - Малая доля рынка в целом. 	<p><u>Недостатки:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Различия требований к товару со стороны целевого сегмента. - Выход конкурентов на еще более узкие подсегменты целевого для компании рынка.
--	---

II. Помимо этих трех выделяются стратегии роста фирмы.

1. Стратегии интенсивного роста.

Осуществляется за счет приемов агрессивного маркетинга, т.е. захвата новых позиций на рынке. Совершенствование методов сервиса и сбыта. Усиление воздействия на контактную аудиторию. Активная реклама.

2. Стратегия интеграционного роста.

Проявляется в установлении мягкого или жесткого контроля над партнерами, клиентами и конкурентами, целенаправленное воздействие на их поведения.

Типы интеграции:

1. Регрессивная интеграция – контроль за поставщиками.
2. Прогрессивная интеграция – контроль за системой распределения.
3. Горизонтальная интеграция – контроль за конкурентами.

III. Конкурентные стратегии.

1. Стратегия лидера.

Риск: фирма-лидер вынуждена расплывать свои ресурсы на отражение атак конкурентов и поддержание лидерства.

а) Расширение рынка

Привлечение новых пользователей, новые способы применения продукта, увеличение интенсивности использования продукта.

б) Защита своей доли рынка

Позиционная оборона (защита рынка от посягательств конкурентов), защита флангов (ограничение субститутов), упреждающие удары (постоянные выпады против конкурентов), контратака (массивные активные действия в сторону конкурентов, SWOTконкурентов, выявление и атака по слабым сторонам), мобильная защита (товарно-географическая диверсификация, позволяет увеличить глубину обороны и повысить устойчивость компании), вынужденность сокращения (нацелено на уход с рынка).

в) Увеличение доли рынка

Используется наступательный вариант стратегии, нацеленный на увеличение влияния компании на занимаемых рынках. Могут влиять антимонопольное законодательство, повышение маркетинговых расходов, наличие непривлекательных рынков.

2. Стратегия бросающего вызов.

Компания должна знать слабости лидера и иметь возможности использовать их для достижения лидирующей позиции. Риск: гоняясь за конкурентами, фирма упускает из вида реальные потребности рынка.

Виды атакующих стратегий по направлению атаки:

а) Наступления на позиции лидера рынка. Объектом для атаки будет являться крупный сегмент рынка, который либо лидером не обсуживается, либо потребители выражают неудовлетворенность качеством.

б) Атака на близкие по размерам компании-конкуренты.

в) Нападение на небольшие местные региональные компании.

г) Фронтальное наступление. Большой управленческий потенциал, больше всего ресурсов. Атака проводится по всем направлениям.

д) Фланговая атака. Атака на тот сегмент, где находится меньше всего ресурсов конкурента.

е) Попытка окружения. Наступательные действия по всем направлениям. Ранжирование рынков на приоритетные рынки, второстепенные рынки и рынки третьего порядка.

ж) Обходной маневр. Расширение за счет наиболее доступных рынков, диверсификация производства и внедрение новых технологий.

з) Партизанская война. Заключается в проведении большими силами множества атак по всей занятой противником территории. Бенчмаркетинг и попытки определения стратегии конкурентов.

Виды атакующих стратегий по инструментам воздействия:

а) Стратегия снижения издержек производства. Увеличивает эффективность закупок, снижает затраты на рабочую силу, используя современное оборудование.

б) Стратегия более дешевых товаров. Устанавливаются низкие цены на продукцию среднего или низкого качества, но аналогичную конкурентам.

в) Стратегия престижных товаров.

г) Стратегия расширенного ассортимента.

д) Стратегия инноваций.

е) Стратегия уровня обслуживания.

е) Стратегия интенсивных коммуникаций. Увеличение расходов на рекламу, создание имиджа и приверженность к этой фирмы.

3. Стратегия следующего за лидером.

Адаптивное поведение, согласованное с действиями конкурентов, стремление доминировать по издержкам. Мирное сосуществование на рынке, осознанный раздел рынка.

Стратегии последователей:

- подражатель (дублирует продукт лидера, упаковку и сбыт товаров на черном рынке);

- двойник (копирование продукции, рекламных компаний, изменение марочного названия);

- имитатор (копирование продукции лидера, различие в упаковке, рекламе, ценах и методах продвижения);

- приспособленец (видоизменение продукции лидера)

4. Стратегия специалиста.

Компания проявляет интерес не к рынку в целом, а к его конкретному сегменту. Продолжение стратегии специализации.

4. Стратегические матрицы.

Стратегическая матрица – это модель выбора фирмой определенной стратегии в зависимости от конкретной рыночной конъюнктуры, собственных возможностей и других факторов макросреды. Матрица образуется по двум признакам с помощью системы горизонтальных и вертикальных координат экономического пространства, которые выражают количественные или качественные характеристики соответствующих рыночных параметров.

Модель продукт-рынок (матрица Ансофф). Модель предназначена для генерации стратегии в условиях растущего рынка. Исходным пунктом является расхождение между реальным и планируемым развитием предприятия. Цели предприятия не достижимы прежними стратегиями.

	Имеющиеся	Новые
Имеющиеся	Обработка рынка I	II Развитие рынка
Новые	Развитие продукта III	IV Диверсификация

Краткая характеристика матрицы.

I. Усиление мероприятий маркетинга для усиления продукции на имеющихся рынках с целью стабилизации или увеличения доли или объема рынка.

II. Освоение новых рынков с помощью старых продуктов.

III. Продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной силы, закрепления влияния на покупателей.

IV. Предприятие переходит в новую сферу деятельности с целью снизить риск старого рынка.

Модель «доля рынка – рост рынка» (Матрица Бостон-Консалтинг Групп). Модель основывается на концепции жизненного цикла продукта и на концепции кривой опыта.

Темпы роста рынка	Высокие	Звезды	Трудные дети
	Низкие	Дойные коровы	Собаки
		Большая	Маленькая
		Относительная доля рынка	

«Звезды». Быстро развивающееся направление деятельности, товара, которые имеют большую долю рынка. Требуют мощного инвестирования. Со временем они становятся «дойными коровами».

«Дойные коровы». Низкие темпы роста и большая доля рынка. Требуют меньше инвестиций, приносят высокий доход, который фирма может использовать для оплаты счетов, поддержания других направлений.

«Трудные дети»- это товары, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков. Требуют большого количества средств для поддержания своей доли или ее увеличения.

«Собаки». Низкие темпы роста и небольшой долей рынка. Они приносят доход только для поддержания самих себя.

Модель привлекательности рынка – конкурентного преимущества. (Матрица Мак-Кинзи и General Electric).

В качестве факторов привлекательности отрасли разработан специальный индекс привлекательности отрасли, определяемый на основе размера рынка, темпов роста рынка, коэффициента прибыльности в отрасли, степень конкуренции, сезонность и т.д.

Привлекательность отрасли	Высокая	А	А	Б
	Средняя	А	Б	В
	Низкая	Б	В	В
		Быстрая	Средняя	Низкая
		Устойчивость бизнеса		

Зона А– устойчивые товары, производство которых компании следует расширять.

Зона Бсоответствует товарам со средним уровнем общей привлекательности.

Зона Впредставляет товары с низкой общей привлекательностью, требующие тактики перераспределения ресурсов или полного изъятия капиталовложений.

Маркетинговая стратегия – комплекс принципов и базовых решений, выбор приоритетных целей и направлений действий.

Матрицы и модели используются в стратегическом маркетинге как инструментальный стратегического анализа.

Стратегическая модель в маркетинге – это пространственная модель, отражающая позицию фирмы на рынке в зависимости от комбинации действия двух факторов.

Первым опытом использования матриц в стратегическом маркетинговом планировании была модель, предложенная в 1957 г. американским исследователем И. Ансоффом.

В настоящее время используются большое количество моделей и матриц, из них наиболее известны такие, как матрица SWOT – анализа, матрица БКГ (бостонской консультационной группы), модель конкурентного анализа М. Портрета.

Универсальной стратегической моделью считается матрица SWOT – анализа, так как позволяет анализировать сопоставляет факторы внутренней и внешней среды компании. На рис 16 и 17 представлены матрицы SWOT анализа и его основные компоненты.

SWOT-анализ – сопоставление сильных и слабых сторон предприятия и возможностей и угроз со стороны внешней среды.(рис 3 и 4)

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	SO	ST
Слабые стороны	WO	WT

Рис.3. Матрица SWOT-анализа

В матрице SO – сила и возможности, ST – сила и угрозы, WO –слабость и возможности,

WT –слабость и угрозы.

Проведение SWOT-анализа на Новосибирском жировом комбинате (НЖК) позволило разработать стратегии развития, связанные с созданием новых видов продукции, утверждением торговых марок НЖК в качестве доминирующих брендов в регионе, использованием более дешевого сырья.

Матрица БКГ (Бостонской консультационной группы) является потребительской и позволяет определять настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него. На рис. 4 представлена матрица БКГ.

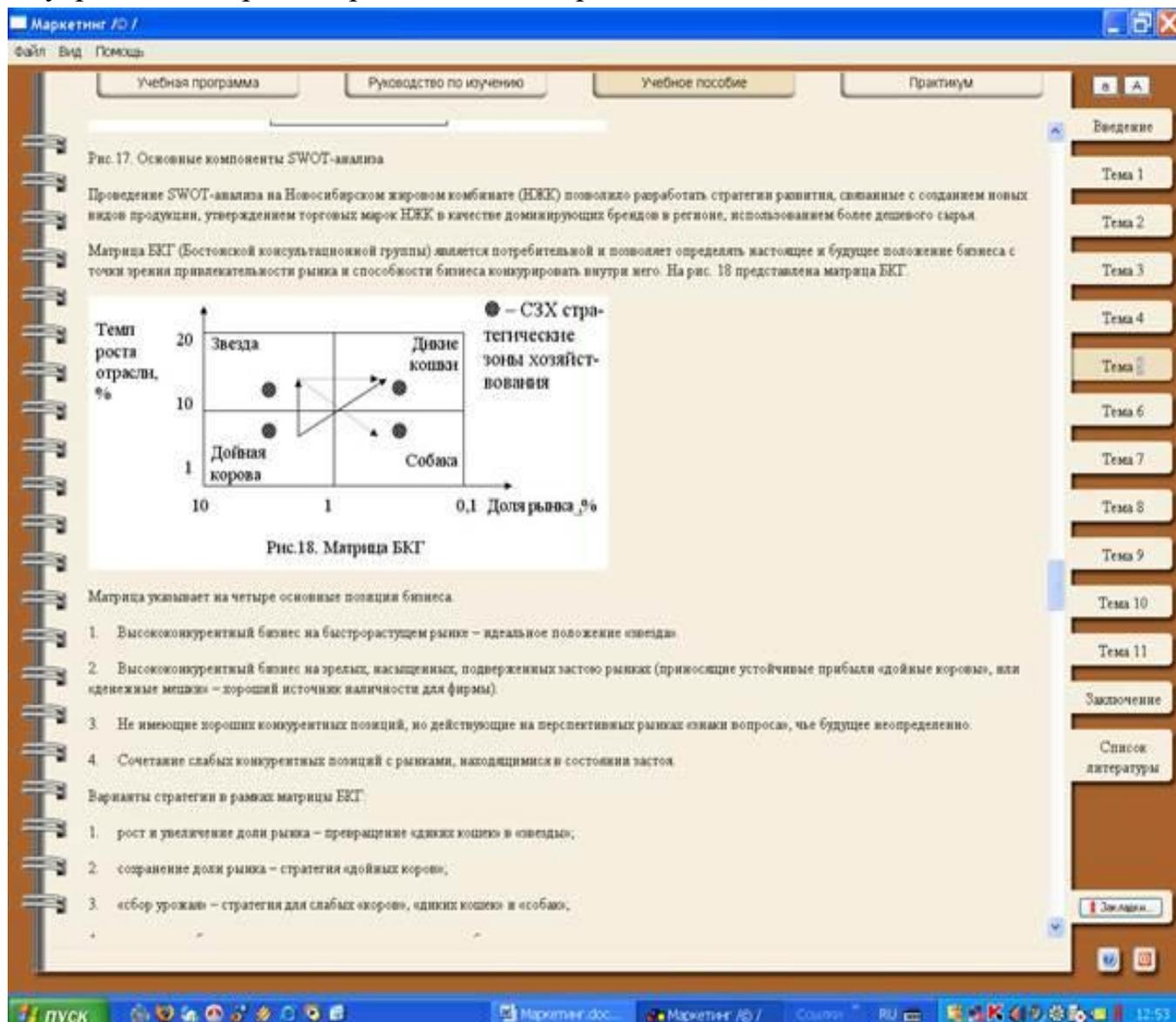


Рис 4. Матрица БКГ (Бостонской консультационной группы)

Матрица указывает на четыре основные позиции бизнеса.

1. Высококонкурентный бизнес на быстрорастущем рынке – идеальное положение «звезда».

2. Высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы», или «денежные мешки» – хороший источник наличности для фирмы).

3. Не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках «знаки вопроса», чье будущее неопределенно.

4. Сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя.

Варианты стратегии в рамках матрицы БКГ:

1. рост и увеличение доли рынка – превращение «диких кошек» в «звезды»;
2. сохранение доли рынка – стратегия «дойных коров»;
3. «сбор урожая» – стратегия для слабых «коров», «диких кошек» и «собак»;
4. ликвидация бизнеса – стратегия для «диких кошек» и «собак».

Особой областью стратегического анализа является анализ конкурентной позиции организации. Конкурентный анализ включает два основных этапа:

- определение главных конкурентных сил в отрасли;
- формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий.

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяется тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам: (рис 19)

- соперничеству среди конкурирующих продавцов;
- конкуренции со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены;
- угрозы появления новых конкурентов;
- воздействию поставщиков;
- воздействию покупателей.

Общая стратегическая модель Портера рассматривает две основные концепции планирования маркетинга и альтернативы, присущие каждой из них: выбор целевого рынка (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов) и стратегическое преимущество (уникальность или цена).

Объединяя эти две концепции, модель Портера идентифицирует следующие базовые стратегии: преимущество по издержкам, дифференциация и концентрация (фокусирование).

Используя стратегию преимущества по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по

сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

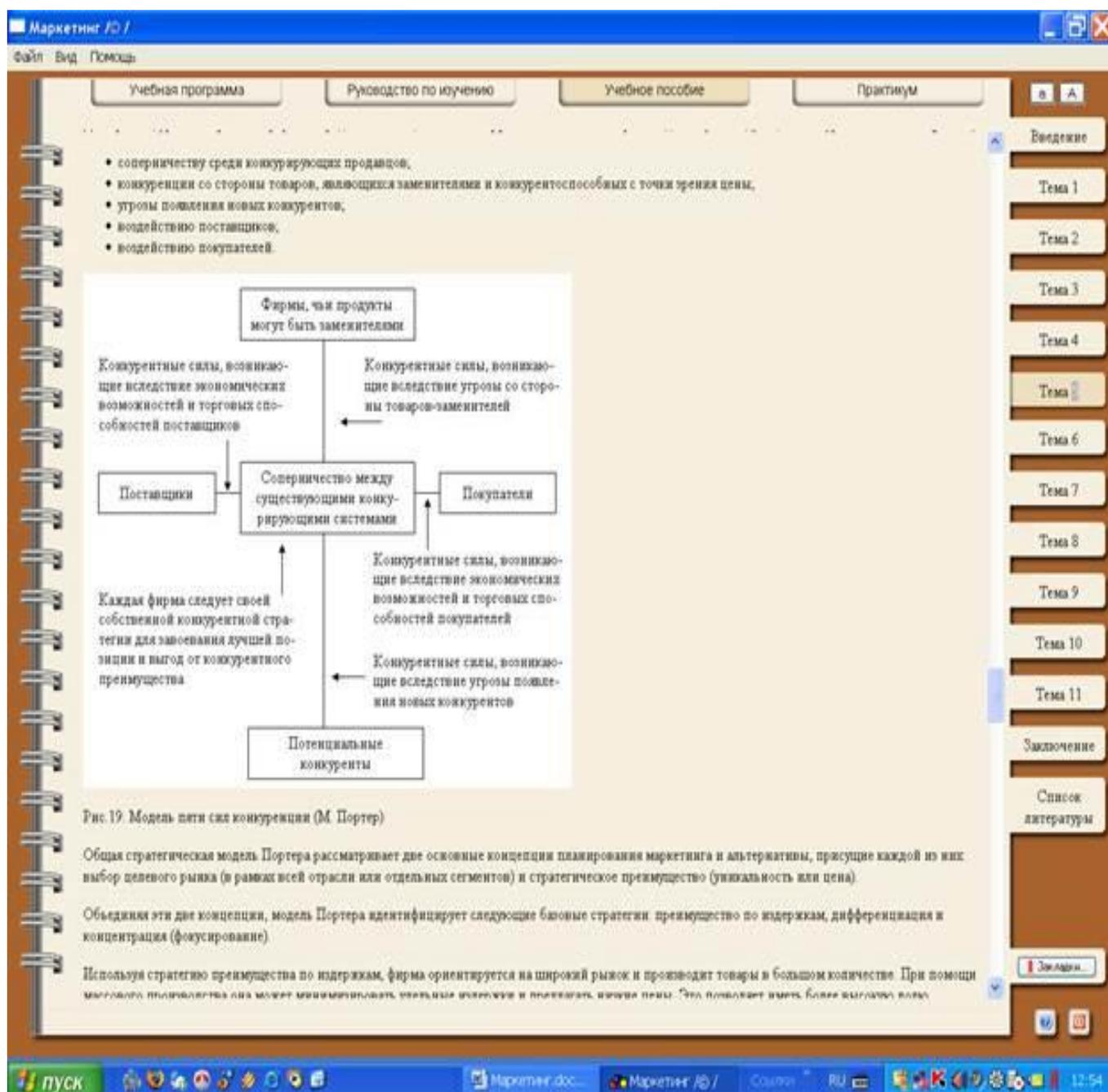


Рис. 5 Модель пяти сил конкуренции (М. Портер)

Используя стратегию дифференциации, фирма нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, который, тем не менее рассматривается потребителями как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности и т. д. В результате цена не играет столь важной роли, и потребители приобретают достаточную лояльность к товарной марке,

В рамках стратегии концентрации (фокусирование) компания выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Она может контролировать издержки посредством концентрации усилий на

нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создании особой репутации при обслуживании рынка, который может быть неудовлетворен конкурентами.

Согласно модели Портера зависимость между долей на рынке и прибыльностью носит U-образный характер, как показано на рисунке 26.

Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии. Компания, имеющая большую долю рынка, может преуспеть в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Однако компания может «завязнуть в середине», если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или преимуществам по общим издержкам. В отличие от матрицы «Бостон консалтинг групп» согласно модели Портера небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной «нише», даже если ее общая доля на рынке будет незначительной. Фирме не обязательно быть большой, чтобы иметь хорошие показатели.