

Тема

**Маркетинговые
технологии: разработка
целевого рынка.**

Вопросы

- 1. Определение базового рынка.
Сегментирование базового рынка:
макро- и микросегментация.**
- 2. Микросегментационный анализ.**
- 3. Выбор целевых сегментов.**
- 4. Создание отличительных преимуществ**
- 5. Стратегия позиционирования**

Вопрос 1

Определение базового рынка.

**Сегментирование рынка:
макро- и
микросегментация.**

Теодор Левитт:



**«Сегментирование рынка и
позиционирование –
вот два ключа к разработке
стратегии роста
корпорации»**

Решения в области маркетинга и соответствующие планы принимаются по 4 направлениям:

Сегментирование рынка. Менеджеры фирмы должны разделять целевые рынки на четкие группы потребителей (сегменты), изучать их потребности, характеристики, процесс принятия покупателями решений и паттерны их поведения.

Определение целевых рынков. Следует провести анализ привлекательности различных сегментов рынка в соответствии с получаемой прибылью и возможностями роста и выбрать те из них, которые представляют наибольший интерес для фирмы.

Рыночное позиционирование. Определившись с целевыми сегментами, компания приступает к разработке отличительных преимуществ, призванных помочь её занять достойное место в сознании потребителей. Для реализации стратегии позиционирования разрабатывается программа маркетинга – микс.

Планирование маркетинговой деятельности. На последнем этапе руководители фирмы разрабатывают план реализации стратегии позиционирования и создания организации, способной использовать потенциал рынка.

Сегментирование рынка

1. Выявление потребностей потребителей и разделение рынка на сегменты
2. Составление характеристики выявленных сегментов

Определение целевых рынков

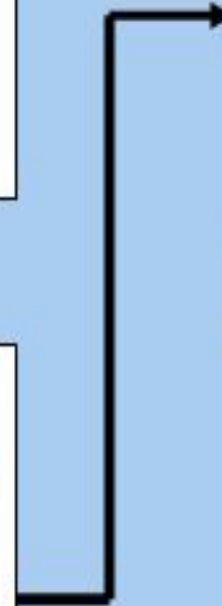
1. Оценка привлекательности каждого сегмента
2. Выбор целевых сегментов

Рыночное позиционирование

1. Определение тех особенностей рыночных сегментов, которые способствуют получению отличительных преимуществ
2. Разработка программы маркетинга - микс

Планирование маркетинга

1. Разработка плана маркетинговой деятельности применительно к каждому сегменту
2. Развитие ориентированной на потребителей компании



Определение базового рынка

Реализация стратегии сегментирования рынка начинается с определения **миссии компании**, которое указывает на истинную функцию или цель фирмы в отношении ориентации на потребителя.

Основные вопросы формулируются следующим образом:

- каким видом (ами) бизнеса мы занимаемся?
- каким видом (ами) бизнеса нам следует заниматься?
- каким видом (ами) бизнеса нам не следует заниматься?

Чтобы ответить на эти вопросы, ориентируясь на потребителя и избежать проблемы «близорукости», определение бизнеса должно быть не техническим, а более общим, т.е. учитывать необходимые потребителю «решения».

Основные принципы данного подхода:

- **для покупателя важен не товар, а выполняемая им функция**
- **покупается не сам товар, а решение проблемы клиента**
- **требуемая функция может реализовываться с помощью различных технологий**
- **технологии быстро изменяются, тогда как базовые потребности остаются стабильными.**

Именно поэтому для фирмы с рыночной ориентацией необходимо определить свой бизнес в терминах базовой потребности, а не товара!

Примеры определения базового рынка:

- Derbit Belgium – «Мы продаем гарантированные решения проблем протечки плоской кровли; нашими партнерами являются эксклюзивные дистрибьюторы и высококвалифицированные мастера-кровельщики»
 - работает на европейском рынке кровельных материалов и выпускает рулонные изделия на основе модифицированного битума

Примеры определения базового рынка:

- Sedal – французская фирма, производящая металлические вентиляционные решетки
- «Управление воздухом и температурой»
 - это позволило фирме включить в ассортимент продукции системы вентиляции и кондиционирования

Примеры определения базового рынка:


- Automatic
Systems -
выпускает
ворота и двери

«Производство решений
по контролю доступа»
- помимо основной
продукции фирма
предлагает аппаратные и
программные элементы
систем безопасности

Примеры определения базового рынка:

- IBM

«Мы помогаем покупателям решать проблемы с помощью использования передовых информационных технологий. Мы предоставляем выгоды, предлагая решения, товары и услуги, с которыми наши клиенты могут добиться успеха»



Чтобы определением бизнеса можно было бы руководствоваться на практике, определение базового рынка должно:

- Содержать конкретные понятия
- Но одновременно они должны быть достаточно широкими, чтобы стимулировать творческий подход, т.е. предоставлять возможность для поиска новых путей расширения товарных линий или диверсификации в смежные категории товаров.

Определение бизнеса – отправная точка разработки стратегии.

- Оно помогает уточнить, каких потребителей обслуживает или будет обслуживать фирма, каких конкурентов ей предстоит победить, какими ключевыми факторами успеха ей надлежит овладеть, какие альтернативные технологии реализации искомой функции или услуги существуют.
- **Подход к определению базового рынка с позиций решения в корне меняет характер бизнеса, т.к. фирма, по сути, превращается в поставщика услуг.**

Итак, необходимо определить базовый рынок с точки зрения потребителя, а не с позиций производителя!

Д.Абелл предлагает выделять 3 параметра базового рынка:

- **Группа потребителей, или те, кого удовлетворяет фирма;**
- **Что** удовлетворяется - функции или потребности потребителя
- **Как** удовлетворяются потребности потребителей - используемые для удовлетворения потребностей технологии

Таким образом, получаем **трехмерную систему координат**:



Функции

- **Под функцией понимается потребность, которую должен удовлетворять товар или услуга.**
Оформление интерьеров, защита кровли от влаги, чистка зубов, защита от ржавчины, медицинская диагностика, международные грузоперевозки и т.д.
- Функции должны концептуально отличаться от способов их выполнения (т.е. от технологий).
- Граница между «функциями» и «выгодами» не всегда отчетлива, т.к. функции могут иметь градации и выполняться одновременно.
(например, чистка зубов и в то же время защита от кариеса; мытье головы и предотвращение перхоти)
- **Т.о., функцию саму по себе можно определить как пакет выгод, востребованных той или иной группой потребителей.**

Потребители

- **Товаром могут воспользоваться разные группы потребителей.**

Вот несколько наиболее распространенных критериев выделения групп: частные и промышленные покупатели; социально-экономический класс; географическое положение; вид деятельности; размер компании; производитель комплексного оборудования или пользователь; центр принятия решения и т.д.

- **На уровне макросегментирования применяются только общие характеристики потребителей.**

- В случае с товарами широкого потребления обычно требуются более детализированные критерии, такие как возрастная группа, искомые выгоды, образ жизни, покупательское поведение и т.д.

В этом случае речь идет о микросегментировании.

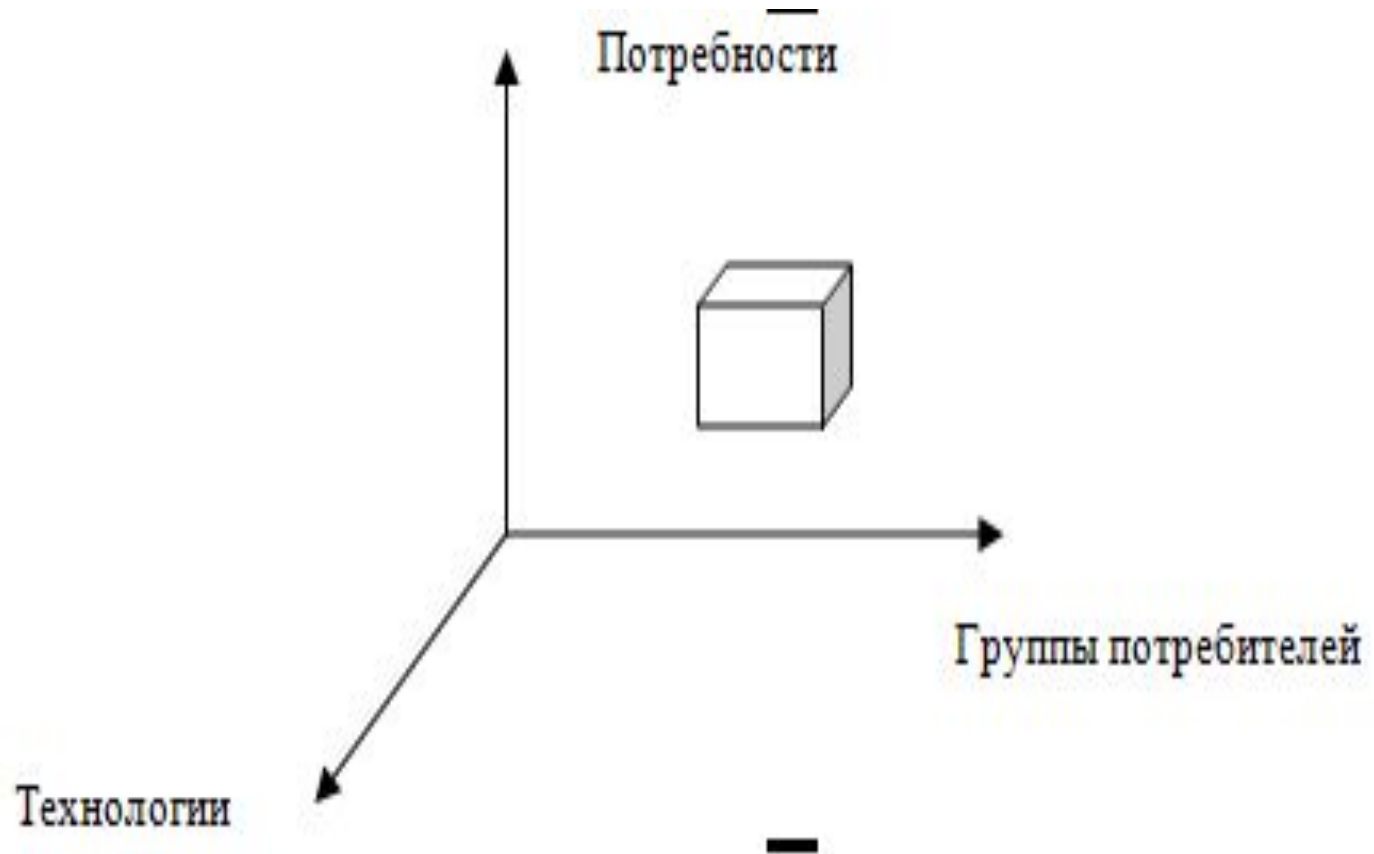
Технологии

- **Технологии – это альтернативные способы выполнения функций, важных для потребителя.**
Например, это может быть краска или обои (функция «оформление интерьера»); автодороги, воздух, железные дороги или морские пути для международных грузоперевозок; рубероид или пластиковые покрытия для защиты кровли от влаги; зубная паста или полоскание для чистки зубов; рентгенография, ультразвуковое исследование, компьютерная томография для медицинской диагностики и т.д.
- **Технологическое «измерение» динамично, т.е. со временем одна технология может сменять другую.**
Например, ультразвуковое исследование, ядерная медицина и томография – это альтернативные технологии визуальной диагностики, пришедшие на смену рентгеновским аппаратам.
То же самое можно сказать и об электронной почте, вытесняющей печатные материалы в сфере письменной коммуникации.

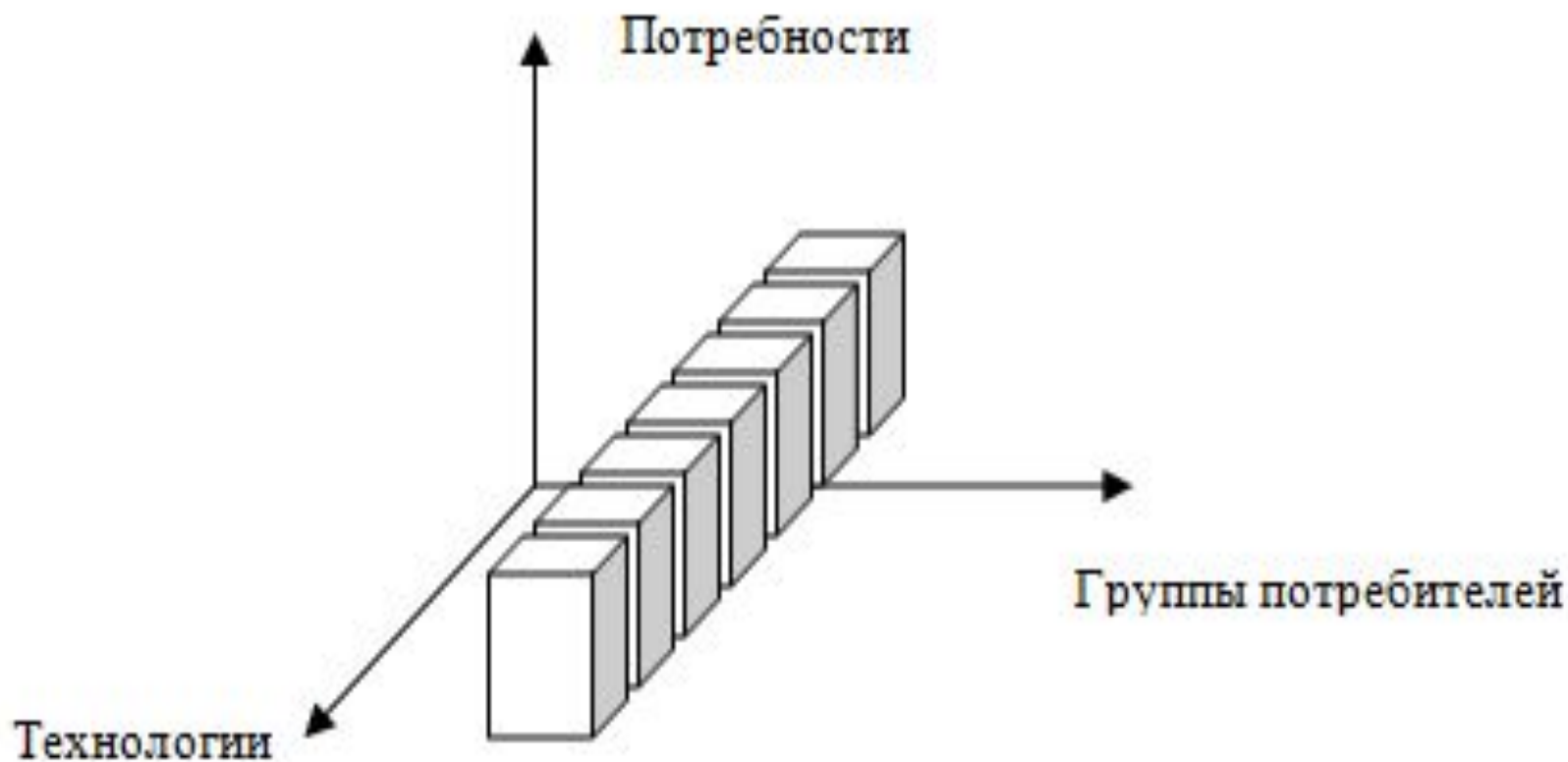
Определение границ рынка

Следуя выбранной системе координат, можно выделить **«рынок товара», «рынок решения»** и **«отрасль»**:

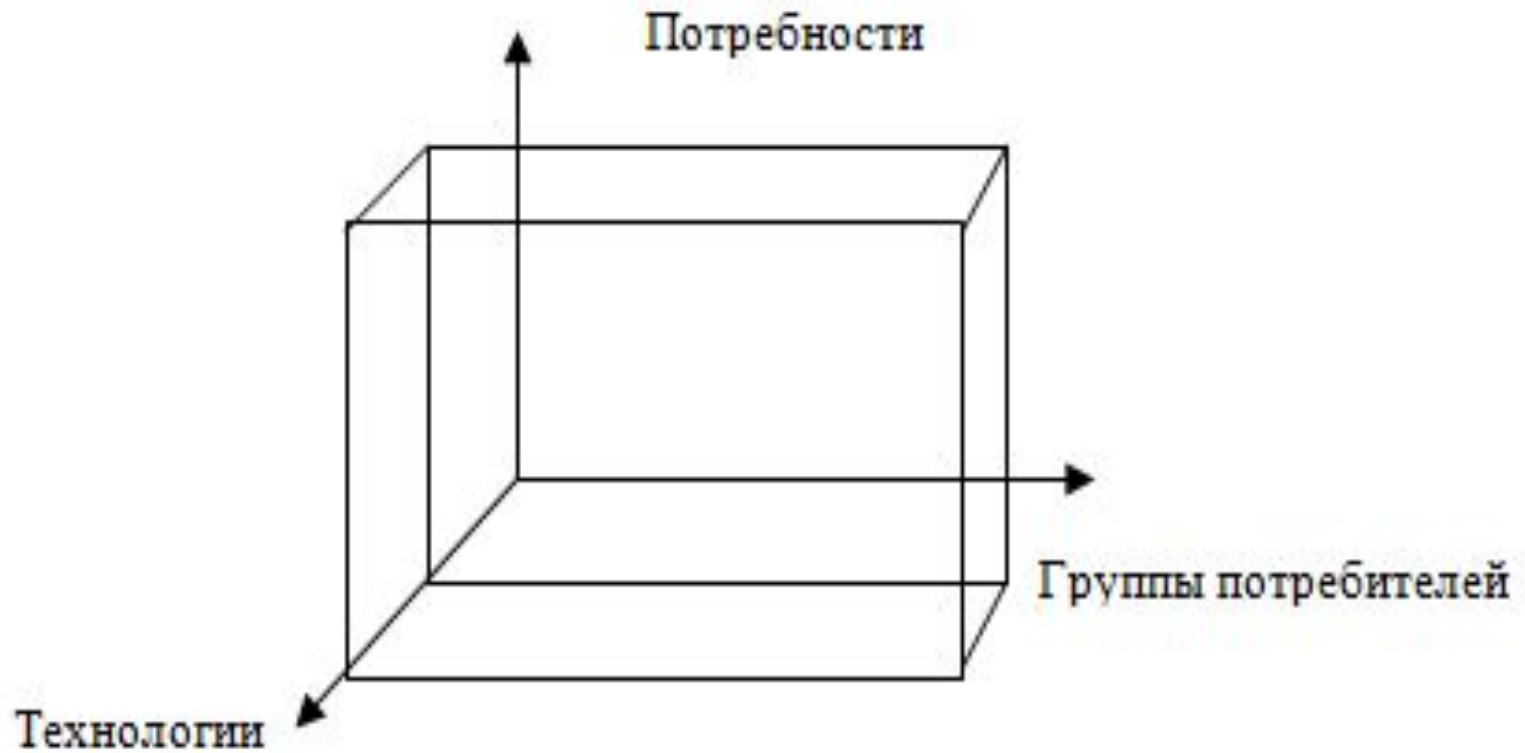
Рынок товара определяется как конкретная группа потребителей, нуждающаяся в конкретной функции или ассортименте функций, в основе которых лежит одна и та же технология.




Рынок решения определяется осуществлением заданных функций в данной группе потребителей, но включает в себя все альтернативные технологии выполнения этих функций.



Отрасль основывается на единой технологии независимо от связанных с ней функций или групп потребителей.





Эти определения рыночных границ соответствуют различным стратегиям охвата рынка, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Определение отрасли

- можно назвать наиболее традиционным из всех, но при этом и наименее достаточным, т.к. оно ориентировано не на рынок, т.е. спрос, а на предложение!
- С маркетинговой точки зрения такое определение базового рынка страдает излишней обобщенностью, т.к. включает в себя множество разных функций и потребительских групп.
- К примеру, к отрасли «бытовая техника» относятся и микроволновые печи и утюги – товары, совершенно разные с точки зрения потенциала роста и характеристик поведения потребителей.
- С другой стороны, основная масса статистических данных по видам промышленности и объемам внешней торговли собирается именно по отраслям. По этой причине полностью отказаться от определения отрасли не представляется возможным.

Определение рынка решения

- очень близко концепции базовой потребности и выгодно отличается тем, что допускает существование альтернативных товаров или технологий выполнения одной и той же функции. Технологическая инновация способна значительно изменить существовавшие до ее появления границы рынка. Т.о., данное определение базового рынка свидетельствует в пользу мониторинга альтернативных технологий.
- Самая большая трудность связана с тем, то речь при этом может идти о совершенно разных технологических сферах.
- Просверлить отверстие можно с помощью дрели, лазера или специального водомета;
- Сахар может быть изготовлен из кукурузы (фруктоза), сахарной свеклы или тростника. В зависимости от рыночной конъюнктуры эти альтернативы могут оказаться дешевле. Вопрос: следует ли поставщику предлагать сразу все виды сахара?
- С практической точки зрения понятие рынка решения особенно полезно для выбора направлений НИОКР, разработки стратегий диверсификации и для организации рынков. Эта концепция учитывается при **управлении товарными категориями**.

. В то же время существенные изменения вносятся в концепцию маркетинга-микс.

- **Подход с позиций решения проблемы и маркетинг-микс**
- Товар: решение проблемы и пакет выгод, которые предоставляет товар
- Товарная категория: совокупность товаров, обеспечивающих решение проблемы
- Место: удобный и востребованный покупателем доступ к решению проблемы
- Цена: все издержки, включая розничную цену, которые должен понести покупатель при приобретении искомого решения
- Реклама: передаваемые сообщения и сигналы об имеющихся решениях и их отличительных качествах
- Продажа: процесс переговоров или диалог с участием потенциального покупателя, когда тот ищет подходящее решение своей проблемы.

Рынок товара

Наиболее соответствующим маркетинговой ориентации является определение **рынок товара**. Он соотносится с понятием «стратегическая бизнес – единица» (СБЕ) и достаточно близко рыночным реалиям.

Данное определение содержит **4 основных элемента** стратегической деятельности фирмы:

- Обслуживаемые потребители
- Предоставляемый пакет выгод
- Конкуренты, которых необходимо определить
- Ресурсы, которые необходимо иметь.

Такое деление базового рынка на отдельные товарные рынки задает направление для принятия решений об охвате рынка, а также предопределяет тип организационной структуры. Однако верное измерение рынка – довольно сложный процесс, т.к. основная масса официальной статистики собирается по отраслям, а не по рынкам, и это является одним из недостатков приведенного выше определения.

Сегментирование базового рынка: макро- и микросегментация.

- одно из первых стратегических решений фирмы – определение своего **референтного (базового) рынка** и **выбор целевого сегмента(ов) потребителей**.
- Такой выбор предполагает разделение всего рынка на группы потребителей, которые имеют схожие потребности и поведенческие либо мотивационные характеристики и которые создают для фирмы благоприятные рыночные возможности.
- Фирма может предпочесть обслуживание всех потребителей на базовом рынке либо сконцентрироваться на одном или нескольких сегментах.

Сегментирование базового рынка

Сегментирование базового рынка обычно проводится в **2 этапа**, соответствующих различным уровням разделения рынка:

- **Макросегментирование** – его цель – идентификация «товарных рынков»
- **Микросегментирование** – на каждом из этих товарных рынков выявляются потребительские «сегменты».

Составив **карту референтного рынка**, фирма может оценить привлекательность каждого товарного рынка и/ или сегмента и оценить собственную конкурентоспособность.

Макросегментационный анализ

На большинстве рынков удовлетворить всех потребителей при помощи одного товара или услуги практически невозможно: у каждого потребителя свои желания и интересы. Такое многообразие обусловлено существованием различных подходов к совершению покупок, а также принципиальными различиями покупательских потребностей и выгод, которые люди хотят получать от товаров.

По этой причине фирмы всё чаще ощущают необходимость отклоняться от массового маркетинга в сторону целевой маркетинговой стратегии (т.е. стратегии, сконцентрированной на определенной группе потребителей).

Идентификация таких целевых групп и называется **сегментированием рынка:**

- ▣ **рынок подразделяется на подгруппы со схожими запросами и покупательскими характеристиками.**

Макросегментационный анализ

- Умение сегментировать рынок – одно из важнейших и обязательных навыков фирмы!

Сегментирование определяет:

- каким бизнесом занимается фирма
- задает направление при разработке стратегии
- определяет возможности, которыми должна обладать бизнес – единица.

Макросегментационный анализ

Этапы:

1. Определение переменных сегментирования (группы потребителей, функции, технологии)
2. Объединение переменных – построение сетки макросегментирования
3. Анализ значимости полученных сегментов
4. Тестирование сетки макросегментирования
5. Выбор стратегии охвата базового рынка

Макросегментационный анализ

Рассмотрим этот процесс на примере рынка грузовых автомобилей (анализ проводился фирмой Volvo), для которого выбраны следующие переменные:

- **Функции:** региональная, общенациональная и международная перевозка грузов
- **Технологии:** по воздуху, по железной дороге, по воде и по автодорогам
- **Потребители:**
 - а). **виды деятельности:** перевозка для собственных нужд, профессиональные перевозчики и прокатные компании;
 - б). **размер парка автомобилей:** малый (1-4 грузовика), средний (5-10 грузовиков), большой (более 10 грузовиков).

Всего получается 108 (3 x 4 x 3 x 3) комбинаций, т.е. 108 сегментов.

Макросегментационный анализ

Чтобы уточнить полученный результат, воспользуемся следующими правилами:

- Опустим все способы транспортировки, кроме наземного
- Введем деление грузовых автомобилей по грузоподъемности: менее 16 тонн и более 16 тонн
- Оставим в стороне компании, занимающиеся прокатом грузового автотранспорта
- Разделим региональные перевозки на 3 категории: доставка товаров, строительство и прочие.

Теперь у нас остается 60 сегментов (5 x 2 x 2 x 3), но это все равно очень много.

Макросегментирование рынка грузовых автомобилей

(в % от общего числа грузовых машин), проведен компанией Volvo Truck.

| Виды деятельности/ функции | Размер автопарка и грузоподъемность | | | | | | Итого (%) |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------|---------------------|------------------------------|------------------------------|-------------|--------------|
| | Малый парк (1-4) | | Средний парк (5-10) | | Большой парк (>10) | | |
| | <16 т | >16 т | <16 т | >16 т | <16 т | >16 т | |
| Перевозки для собственных нужд | Сегмент 1: 19,3 % | | | Сегмент 2: 11,1 % | | | |
| Доставка товара | 7,3 | 4,5 | 1,1 | 1,8 | 0,4 | 2,1 | 16,2 |
| Строительство | 0,1 | 1,1 | 0,9 | 1,4 | 1,7 | 1,6 | 6,8 |
| Общациональные перевозки | 4,7 | 1,6 | 1,4 | 3,8 | 1,7 | 3,6 | 16,8 |
| Международные перевозки | 1,3 | 0,9 | 0,2 | 1,3 | - | 1,4 | 5,1 |
| Прочие | - | 0,6 | 0,3 | - | 2,5 | - | 3,4 |
| Профессиональные перевозчики | Сегмент 3: 13,9 % | | | | Сегмент 4: 26,1 % | | |
| Доставка товара | 1,1 | 0,8 | 0,9 | 1,6 | - | 1,6 | 6,0 |
| Строительство | 0,2 | 1,6 | - | 0,4 | - | 1,2 | 3,4 |
| Общациональные перевозки | 1,4 | 1,5 | 1,4 | 3,0 | 2,5 | 8,5 | 18,3 |
| Международные перевозки | 0,2 | 0,7 | 0,5 | 6,1 | 0,4 | 14,7 | 22,6 |
| Прочие | - | 0,4 | - | - | - | - | 0,4 |
| Итого: | 16,3 | 13,7 | 6,7 | 19,4 | 9,2 | 34,7 | 100,0 |

Макросегментационный анализ

Как можно видеть из таблицы, размеры этих сегментов варьируются достаточно широко.

В таблице указано количество официально зарегистрированных грузовых автомобилей в каждом сегменте. Как показывает анализ значимости получаемых сегментов, рассматривать все ячейки таблицы необязательно.

Анализ значимости полученных сегментов.

При составлении матрицы (сетки) сегментирования следует руководствоваться следующими **правилами**:

- Отталкиваться от как можно более полного перечня переменных сегментирования, чтобы не упустить из виду значимые критерии
- Для окончательного анализа необходимо оставить только те переменные, которые действительно обладают большой стратегической значимостью
- Уменьшить количество переменных можно путем объединения тех из них, между которыми наблюдается явная корреляция
- Некоторые комбинации переменных (ячейки матрицы) в принципе не могут существовать в реальности, поэтому их можно исключить из анализа
- Некоторые сегменты можно перегруппировать, если отличия между ними не очень значительны или их размер слишком мал
- Матрица сегментирования должна включать в себя не только занятые сегменты рынка, но и новые, потенциальные сегменты.

Анализ значимости полученных сегментов.

В случае с компанией **Volvo Truck** анализ сетки сегментирования дал следующий результат:

- Наиболее схожие сегменты покупателей, которые могли обслуживаться одинаковым образом, были перегруппированы так, что в итоге осталось **4 основных сегмента**, которые в сумме составили **70,4 % от общего числа грузовых автомобилей в Бельгии**.

Эта стадия самая трудная!!!

- Задача аналитика – руководствоваться как практическими соображениями, так и объективной реальностью, а они могут вступать в противоречие друг с другом!
- Элиминируя сегменты, можно вычеркивать только невозможные комбинации переменных, сохраняя при этом пустые ячейки. В настоящее время в них могут отсутствовать потребители, но в будущем ситуация может измениться!

Тестирование сетки макросегментирования.

- Для проверки действия сетки, потребители компании и её прямые конкуренты должны быть распределены по выделенным сегментам.
- **Цель проверки** – определить потенциал каждого сегмента с точки зрения объема и роста, а также оценить текущую долю рынка фирмы в каждом сегменте.

Необходимо ответить на вопросы:

- Какой сегмент(ы) демонстрирует наивысший темп роста?
- Какой наш текущий уровень охвата каждого сегмента?
- Где расположены наши основные потребители?
- Где расположены наши прямые конкуренты?
- Каковы запросы каждого сегмента с точки зрения сервиса, качества товара и пр.?

Тестирование сетки макросегментирования.

С помощью следующих вопросов можно **установить принадлежность двух товаров к одному и тому же стратегическому сегменту:**

- Одинаковы ли главные конкуренты?
- Одинаковы ли их потребители или группы потребителей?
- Одинаковы ли важнейшие факторы успеха?
- Повлияет ли уход с рынка одного товара на оставшийся товар?
- Положительные ответы на эти вопросы, как правило, свидетельствуют о том, что товары принадлежат к одному и тому же товарному рынку.
- С помощью этих ответов фирма также сможет определить свою стратегию охвата рынка и перегруппировать сегменты с одинаковыми запросами и/или одинаковыми конкурентами.

Стратегии охвата базового рынка

Решения о стратегии охвата базового рынка принимаются на основе **анализа «привлекательности / конкурентоспособности» разных товарных рынков.**

Анализ «Привлекательность – Конкурентоспособность» (Модель McKinsey (General Electric))

Каждый бизнес оценивается в терминах **2-х** категорий:

- - рыночной привлекательности
- - эффективности бизнеса

которые с точки зрения маркетинга идеально подходят для оценки бизнеса.

Если отсутствует **хотя бы один** из этих факторов, можно распрощаться с надеждой на положительные результаты: и сильная фирма на непривлекательном рынке, и слабая фирма на привлекательном – **одинаково бесперспективны.**

Анализ «Привлекательность – Конкурентоспособность» (Модель McKinsey (General Electric))

Для определения этих двух категорий необходимо проанализировать лежащие в их основе факторы, найти способ их оценки и определить основные показатели (каждая фирма самостоятельно определяет значимые для нее факторы).

Матрица «Привлекательность – Конкурентоспособность»

описывает привлекательность рынка и Ксп фирмы с помощью матрицы 3 x 3. Вместо единственного показателя привлекательности рынка – темпов его роста (как в матрице БКГ) используются и другие, специфические для конкретной отрасли характеристики. При анализе выбирают наиболее подходящие показатели, определяют степень их значимости, рассматривают степень их влияние на деятельность СБЕ и выводят суммарную оценку. Аналогично поступают и с показателями Ксп.

Анализ «Привлекательность – Конкурентоспособность» (Модель McKinsey (General Electric))

Конкурентная позиция бизнеса

- Доля рынка
- Темпы роста
- Относительная доля рынка
- Покупательская лояльность
- Маржа прибыли
- Распределение
- Технология
- Навыки маркетинга
- Патенты

Привлекательность отрасли

- Размеры рынка
- Темпы роста
- Интенсивность конкуренции
- Уровень цен
- Прибыльность
- Сложность технологий
- Степень государственного регулирования

Факторы привлекательности рынка и конкурентной позиции мультифакторной модели бизнес – портфеля General Electric:

Рынок товара X.

| | Вес | Оценка (от 1 до 5) | Ценность (Вес x Оценку) |
|--------------------------------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| Привлекательность рынка: | | | |
| 1. Общий объем рынка | 0,2 | 4 | 0,8 |
| 2. Технологические требования | 0,2 | 5 | 1,0 |
| 3. Интенсивность конкуренции | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 4. | 0,15 | 2 | 0,3 |
| 5. | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 6. | 0,15 | 2 | 0,3 |
| Итого: | 1,00 | | 3,45 |
| Эффективность бизнеса: | | | |
| 1. Доля рынка | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 2. Количество продукции | 0,15 | 2 | 0,3 |
| 3. Репутация марки | 0,2 | 2 | 0,4 |
| 4. ... | ... | ... | ... |
| 5. ... | ... | ... | ... |
| Итого: | 1,00 | | 3,7 |

Факторы привлекательности рынка и конкурентной позиции мультифакторной модели бизнес – портфеля General Electric:

- Каждый фактор оценивается менеджерами и экспертами по 5-ти балльной шкале от 1 (весьма непривлекательный) до 5 (очень привлекательно).
- Оценка факторов производится на основе маркетинговых исследований.
- Оценка показателя затем умножается на его вес, отражающий относительную значимость фактора.
- В результате получаем ценность факторов.
- Суммируя их, определяем ценность каждой категории.
- Затем определяем место в мультифакторной модели GE, площадь окружности пропорциональна размеру рынка, а сегмент рынка, принадлежащий фирме – затемнен.

Матрица «Привлекательность – Конкурентоспособность»

| | | Привлекательность отрасли | | |
|------------------------------------|---------|---------------------------|---------|--------|
| | | Высокая | Средняя | Низкая |
| Конкурентная позиция бизнеса | Сильная | 1 | 2 | 4 |
| | Средняя | 3 | 5 | 7 |
| | Слабая | 6 | 8 | 9 |

Применение матрицы помогает менеджеру наилучшим образом реализовать возможности его компании в текущей рыночной ситуации. Предполагается, что фирма должна осуществлять инвестиции и стремиться к росту в тех сферах бизнеса, где она имеет сильные позиции, а рынок создает для неё наиболее привлекательные возможности (квадранты 1,2 и 3).

Рекомендации для каждого из 9 квадрантов:

- 1 - позиция лидера является наилучшей, т.к. в этом случае СБЕ имеет устойчивое положение на весьма привлекательном рынке. Цель стратегии – расширение и укрепление достигнутых позиций.
- 2 - растущему лидеру необходимы дополнительные инвестиции, позволяющие обеспечить рост производства в соответствии с расширением рынка. Обычно продукция является прибыльной, а расширение рынка происходит независимо от действий компании.
- 3 - СБЕ, требующая приложения дополнительных усилий. Со временем уязвимость её позиций может возрасти. Необходимо рассмотреть вопрос об инвестициях с целью повышения Ксп.
- 4 - Генерирование денежных средств. Эти СБЕ должны обеспечивать поступление доходов и не требовать инвестиций.
- 5 - осторожное развитие. При инвестировании следует проявлять осторожность, т.к. фирма не имеет прочных позиций на не слишком привлекательном рынке.
- 6 - «Всё или ничего». Такого рода СБЕ должны быть разделены на 2 части, одна из которых получает приоритет в инвестициях, а другая лишается их вовсе.
- 7 и 8. Постепенное удаление. Перспективы получения прибыли представляются крайне незначительными, поэтому стратегия состоит в постепенном переключении ресурсов на другие направления.
- 9 - Удаление. Продолжение этого бизнеса означает бесполезную растрату ресурсов, поэтому следует как можно быстрее избавиться от ещё ликвидных активов.

Матрица GE



Стратегия для каждого квадранта

| | Эффективность бизнеса | |
|---|--|--|
| Сильная | Средняя | Слабая |
| <p>Защищенная позиция</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>max</u> инвестиции в развитие - концентрация усилий на поддержании эффективности | <p>Инвестируем в расширение производства</p> <ul style="list-style-type: none"> - стремление к лидерству - избирательные инвестиции по критерию эффективности - укрепление уязвимых мест | <p>Избирательное расширение производства</p> <ul style="list-style-type: none"> - специализация на избранных направлениях - поиск путей преодоления слабостей - ликвидация в случае отсутствия стабильного роста |
| <p>Избирательное расширение производства</p> <ul style="list-style-type: none"> - интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты - создание предпосылок успешной конкуренции - увеличение доходности за счет повышения производительности | <p>Избирательность/ Управление, нацеленное на доходы</p> <ul style="list-style-type: none"> - защита существующих программ - концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска | <p>Ограниченное расширение или уборка «урожая»</p> <ul style="list-style-type: none"> - поиск возможностей расширения с низкой степенью риска; если они отсутствуют – сокращение инвестиций и рационализация операций |
| <p>Защита и переориентация</p> <ul style="list-style-type: none"> - управление текущими доходами - концентрация на привлекательных сегментах рынка - поддержка эффективности производства | <p>Управление, нацеленное на доходы</p> <ul style="list-style-type: none"> - защита позиций в наиболее доходных сегментах - совершенствование производства - сокращение инвестиций | <p>Ликвидация</p> <ul style="list-style-type: none"> - выбор момента для продажи СБЕ по <u>max</u> стоимости - сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций |

Стратегии охвата базового рынка

Фирма может избрать различные стратегии охвата:

- **Стратегия концентрации:** границы рынка определяются узко и по функциям и по технологиям и по группам потребителей. Это стратегия специализированной фирмы, стремящейся занять большую долю рынка в узкой нише.
- **Стратегия функциональной специализации:** фирма выполняет 1 или несколько функций, но охватывает широкий спектр потребителей. Рыночные границы определяются узко по функциям и широко - по группе потребителей. К этой категории относятся фирмы, производящие комплектующие и узлы.
- **Стратегия специализации по клиенту:** границы рынка определены широко по функциям и узко – по группе потребителей. Фирма концентрирует внимание на потребностях определенной группы клиентов. Сюда можно отнести компании, специализирующиеся на поставках медицинского оборудования в больницы.
- **Смешанная стратегия:** фирма диверсифицирует свою деятельность: предлагает разные функции и / или обслуживает разные группы потребителей.
- **Стратегия полного охвата рынка:** границы рынка определяются широко как по функциям, так и по группам потребителей. Фирма охватывает весь рынок. В качестве примера можно привести сталелитейную компанию.

Стратегии охвата базового рынка

Определите стратегию охвата базового рынка для фирмы, которая занимается следующими видами деятельности:

- пошив платьев для девочек подросткового возраста
- пошив платьев для всех возрастных групп потребителей
- пошив всех видов одежды для девочек подросткового возраста
- пошив отдельных видов одежды для некоторых возрастных групп
- пошив всех видов одежды для всех возрастных групп потребителей.

Стратегии охвата базового рынка

- При отборе оптимальных сегментов рынка рекомендуется отдавать предпочтение наиболее крупным сегментам, сегментам с чётко очерченными границами и не пересекающимися с другими сегментами рынка, сегментам с новым, потенциальным спросом и т.д.
- Также, рекомендуется отыскивать однородные сегменты на разных рынках, близкие по своей реакции на маркетинговую деятельность продавца, что позволяет экономить на проведении маркетинговых мероприятий и облегчает производственно-сбытовую деятельность фирмы.

Стратегии охвата базового рынка

- В большинстве случаев стратегия охвата рынка определяется всего по 2 характеристикам – функциям и группам потребителей – т.к. обычно фирма хорошо владеет лишь какой-то одной технологией, несмотря на то, что могут существовать технологии – субституты.

Например: джемы напрямую конкурируют с плавленым сыром и шоколадным кремом, но т.к. производственные процессы различны, ни одна из фирм, специализирующихся в переработке фруктов, не занимается промышленной деятельностью в этих смежных областях.

- Конкуренты из одного и того же сектора экономики могут определять свой бизнес по-разному.

Например, одна из фирм может специализироваться на некоторой функции, а её прямой конкурент – на заинтересованной в этой функции группе потребителей. Первый конкурент, вероятнее всего, будет обладать преимуществом по издержкам (по сравнению со 2-м), а второй – большей эффективностью в дистрибуции и обслуживании клиентов.

- Выявлять отличительные качества прямых конкурентов должна система конкурентного анализа.

Изменение границ рынка

Под влиянием технологического прогресса и по причине непостоянства потребительских привычек определения границ рынка постоянно меняются, обусловленные изменениями в одном из трех секторов (функции, технологии, потребители):

- **Расширение с включением новых групп потребителей** за счет процесса принятия и распространения новых товаров. Например, появление микрокомпьютеров в школьных классах.
- **Расширение с включением новых функций:** за счет процесса систематизации и создания товаров, выполняющих сразу несколько функций. Например, телефон, факс и автоответчик в одном аппарате.
- **Расширение через использование новых технологий** за счет процесса замещения технологий. Например, электронная почта вместо традиционной.

Действием этих сил как раз и объясняется изменение характера кривых жизненного цикла товаров – важнейшего критерия оценки привлекательности товарных рынков.

Вопрос 2

Микросегментационный анализ

Сегментирование рынка

- Рынок состоит из потребителей, имеющих схожие потребности. Однако совокупность покупателей никогда не бывает однородной. Они различаются по своим желаниям, сумме денег, которую готовы заплатить за товар, требуемому его количеству и источникам получения информации.
- Следовательно, целесообразно разделить рынок на сегменты, а затем выбрать один или несколько для освоения.

Сегментирование рынка

- **Рыночный сегмент** – это группа потребителей, имеющих особые, существенно важные для разработки стратегии маркетинга характеристики.
- На большинстве рынков необходимость в разработке предложений применительно к конкретным сегментам очевидна, поскольку одна разновидность товара / услуги не способна одновременно удовлетворить запросы всех потребителей.
- **Процесс разделения и описания (составления «портрета покупателя») называется сегментированием рынка, а выделенные группы – сегментами.**
- **Группы, на которые фирма решает работать, становятся целевым рынком фирмы.**

Целевой сегмент должен обладать 4 основными характеристиками:

- прибыльность
- одинаковая реакция на действия маркетинга
- измеримость (возможность описать сегмент в конкретных параметрах)
- доступность (возможность организовать бизнес-процесс в информационно - коммуникационном, распределительном и т. д. пространствах)

Преимущества сегментирования рынка:

- Эффективное удовлетворение потребностей
- Высокая прибыль
- Возможности для роста
- Постоянные потребители
- Целенаправленные коммуникации
- Стимулирование нововведений
- Доля рынка

Сегментирование рынка

- При проведении сегментирования рынка обычно применяют комбинацию критериев.
- На разных рынках (потребительском и промышленном) набор критериев сегментирования различен.

Сегментирование потребительских рынков

- Для того, чтобы определить потребности потребителей, необходимо провести маркетинговые исследования.

МИ проводят в **2 этапа**:

- **Первый:** обычно включает неформальный опрос потенциальных покупателей и обсуждение в группах (фокус-группа) с целью выяснения ценных для респондентов благ, потребностей, различий в высказываемых желаниях (кому-то важнее цена, кому-то качество и имидж товара и т.д.) (определяются качественные характеристики)
- **Второй:** формальное анкетирование большой группы респондентов для количественной оценки различий. Задача – выявление связи между различиями в потребностях и особенностями или характеристиками потребителей.

Сегментирование потребительских рынков

- Цель Микросегментирования – провести более подробный анализ всего многообразия потребительских запросов в рамках каждого товарного рынка (или макросегмента), определенного на стадии макросегментирования. Покупателям одного и того же товарного рынка необходим **одинаковый базовый сервис**.
- Скажем, покупателям часов требуется устройство для определения времени. Но мы исходим из концепции товара как совокупности выгод, поэтому должны помнить, что способ предоставления базового сервиса, а также дополняющие его услуги могут быть очень разными.
- Микросегментационный анализ проводится для того, чтобы идентифицировать группы потребителей, желающие получать от товара один и тот же набор выгод. Зная это, фирма может успешнее удовлетворять требования потребителей, т.е. выработать такую стратегию дифференцирования, которая обеспечит ей конкурентное преимущество над соперниками по рынку.

Критерии сегментирования потребительского рынка

В теории и на практике наибольшее применение находят **2 группы критериев сегментирования** –

- **Социоэкономические критерии** включают объективные признаки и являются базовыми. Сегментирование на их основе называется классическим (или демографическим).
- **Психологические критерии** ориентированы на отношения и поведение субъектов рынка. Сегментирование на их основе называется совершенным (или психографическим).
- При проведении сегментирования рынка обычно применяют комбинацию критериев.

Социоэкономические критерии сегментации – можно выделить 2

подгруппы:

- **Географические**

- регион страны
- город или сельская местность

- **Демографические**

- возраст, пол, размер семьи
- уровень дохода, род занятий, образование
- религия, раса, национальность

Психологические критерии сегментации – также можно выделить 2 подгруппы:

□ Психографические

- социальный класс
- образ жизни
- особенности личности

□ Поведенческие

- интенсивность потребления товара: пассивные, умеренные и активные потребители
- степень лояльности торговой марке: отсутствует, средняя, высокая
- повод для совершения покупки (обыденная покупка, особое событие и т.д.)

Набор данных критериев определяет **4 основных способа сегментирования потребительских рынков:**

- **Описательное сегментирование**
- **Сегментирование по выгодам**
- **Сегментирование по образу жизни**
- **Поведенческое сегментирование**

Описательное сегментирование:

- основано на социально-демографических характеристиках покупателя вне зависимости от товарной категории.
- Например: женщины – мужчины – дети; домашние хозяйки – работающие женщины; семьи с разным количеством детей; жизненный цикл семьи.

Сегментирование по выгодам:

- ему внутренне присущ учёт товарной категории и системы ценностей человека.
- Например, выбор потребителем одновременно самого дешёвого холодильника и самого дорогого телевизора только потому, что ему нравится дизайн последнего.

Классическим примером сегментационного анализа по выгодам является сегментирование потребителей часов, проведенное Дмитрием Янкеловичем. Он выделяет 3 сегмента:

- «Экономичность»: представители данного сегмента желают платить меньшую цену за часы, лишь бы они работали достаточно хорошо.
- «Надёжность и качество»: тем, кто попадает в данную категорию, нужны часы, способные служить долго, качественно собранные, из хороших материалов и стильные.
- «Часы как символ»: представителям данного сегмента требуются функциональность и эстетическая ценность в «одном флаконе»; часы должны быть символом, соответствовать событию, обладать известной торговой маркой, изящным дизайном и золотым (лучше с бриллиантами) корпусом.

Сегментирование по образу

ЖИЗНИ:

- для него наиболее значимы социокультурные характеристики покупателя вне зависимости от товарной категории.
- Например, разрабатывая рыночную стратегию и тактику реализации модели автомобиля “Мустанг” компания “Форд Моторз” в качестве базового критерия сегментирования выбрала возраст покупателей. Модель предназначалась для молодежи, желающей приобрести недорогой спортивный автомобиль. Однако, выпустив машину на рынок, руководство фирмы к своему удивлению обнаружило, что модель пользуется спросом у покупателей всех возрастов. Напрашивался вывод, что в качестве базовой сегментной группы следовало выбрать не молодежь, а “психологически молодых” людей.

Поведенческое сегментирование:

- при нем потребители классифицируются на основе их фактического покупательского поведения на рынке.
- Например,
 - пользователи – не пользователи – новые пользователи – бывшие пользователи – потенциальные пользователи;
 - случайные пользователи – регулярные пользователи;
 - предпочитающие дешёвые мелкооптовые закупки – покупающие единичный экземпляр
 - покупающие в супермаркете – покупающие в специализированном дорогом магазине
 - приверженцы марки – любители переключаться с марки на марку.

Сегментирование деловых рынков

- Подходы к сегментированию потребительских и деловых рынков сходны, но набор критериев сегментирования совершенно иной.
Из перечисленных выше способов сегментирования на промышленном рынке применяется **3 способа:**
- **Сегментирование по выгодам**
- **Описательное сегментирование**
- **Поведенческое сегментирование**

Сегментирование по

выгодам:

- является самым распространенным и естественным методом; базируется на конкретных потребностях делового покупателя.

Классификация происходит **в основном:**

- **по видам отраслей**
- **по способам конечного использования продукта**

Такая классификация указывает на приоритетные потребности и их относительную важность для покупателя.

Например:

Матричный формат сегментации рынка систем архитектурного проектирования



| Назначение и сфера применения Отрасли | Проектирование зданий и сооружений | Разработка и оформление интерьеров | Ландшафтный дизайн |
|--|------------------------------------|------------------------------------|--------------------|
| Промышленное строительство | Сегмент 1 | Сегмент 2 | Сегмент 3 |
| Гражданское строительство | Сегмент 4 | Сегмент 5 | Сегмент 6 |



Описательное сегментирование:

- основано на признаках, характеризующих профиль промышленного потребителя.

Это могут быть:

- вид деятельности (производственная, коммерческая, некоммерческая, общественная и т. д.)
- географическое положение
- размер фирмы (крупный, средний, мелкий)
- состав акционеров и способ управления (ООО, ОАО, ЗАО, ИП и т.д.)
- размер и срочность заказа
- и т.д.

Поведенческое сегментирование:

- имеет большое значение, т.к. его цель состоит в выработке подхода к деловым потребителям, соответствующего их структурам и работе центра закупок.

Процесс закупки имеет разную сложность и организацию принятия решения, поэтому может иметь более или менее формализованный характер:

- В крупных компаниях закупки централизованы и подчиняются строгим правилам.
- В мелких и средних компаниях практикуется децентрализация закупок.

Основные критерии поведенческого сегментирования:

- организация снабжения (как будут осуществляться закупки - централизованно или децентрализованно; регулярно или нерегулярно)
- профиль компании (мы будем работать с промышленными компаниями, финансовыми или занятыми в других областях)
- структура существующих отношений (следует ли обслуживать компании, с которыми уже установлены прочные связи, или попытаться заполучить более перспективных клиентов)
- политика в области закупок (какие следует обслуживать фирмы: предпочитающие получать услуги на основе лизинга, с заключением контракта на обслуживание или комплектные поставки)
- критерий закупок (какие следует обслуживать фирмы: те, которые уделяют первостепенное внимание качеству, уровню обслуживания или цене)

Сегментирование деловых рынков

- Простейший способ сегментирования рынка состоит в использовании пространственных описательных характеристик (отрасль по официальной классификации, размер фирмы, географическое положение, обслуживаемый конечный рынок). Информация по этим критериям общедоступна и не требует дополнительного анализа.
- Вторым по применению способом сегментирования деловых рынков является сегментирование по выгодам. Его удобство в чётких формулировках и оценке относительной важности различных свойств товара профессионалами – представителями сегментов.
- Поведенческое сегментирование – наиболее сложное, потому что требует дополнительной информации и более дробного сегментирования. Если фирма начинает работать не с базовым, а периферийными сервисами, то ей становится необходимым детальное знание о совершении закупок клиентами.

Сегментирование деловых рынков

- Не только на российском рынке, но даже в международной практике сегментирование деловых рынков как цель работы с рынком чаще декларируется как закон, но редко выполняется.
- В большинстве случаев это связано с вопросом «А нужно ли это вообще?», так как любой профессионал, работающий на рынке, поддерживающий отношения с клиентами, без дополнительных методов знает, **кто его клиент и что ему нужно**, так как в процессе работы сегмента складываются стихийно, только в течение времени их количество и важность изменяются по мере развития фирмы.

Профиль сегмента

После определения сегментов, необходимо составить для каждого **ПРОФИЛЬ СЕГМЕНТА** или **профиль реакции потребителей**.

Представители одного рыночного сегмента должны:

- подобным образом относится к продукту с точки зрения найденных в нем достоинств,
 - сходным образом его применять,
 - одинаковым образом реагировать на инструменты маркетинговой деятельности (цену, рекламу и др.),
 - демонстрировать схожее поведение и лояльность к продукту
- **только в данном случае, с этих позиций сегментацию потребителей следует признать удачной!**
- **Профиль реакции потребителей** (или профиль сегмента) - определяется некий средний потребитель, у которого выявляются все особенности его поведения.

Вопрос 3

Выбор целевых сегментов рынка

После разделения рынка на группы потребителей фирма выбирает один или несколько сегментов для освоения.

Для оценки привлекательности сегмента используются следующие факторы:

- размер сегмента
- возможности роста сегмента
- прибыльность сегмента
- конкуренция на данном сегменте, настоящая и потенциальная
- возможности самого предприятия

Показатели оценки сегмента

□ **Количественные -**

- ёмкость рынка - сколько изделий и какой общей стоимости может быть продано
- какое число потенциальных потребителей имеется
- на какой площади они проживают

исходя из этих параметров, предприятие должно решить: какие производственные мощности оно должно ориентировать на сегмент и какова должна быть сбытовая сеть

- **Доступность сегмента** - т.е. возможность получить каналы распределения и сбыта, условия хранения и транспортировки товаров, условия продвижения
- **Существенность сегмента** - т.е. определение того, насколько устойчива группа по объединяющим её признакам (сегментация рынка может быть многомерной - при излишней многомерности можно дойти до неустойчивых потребностей), является ли данный сегмент растущим, фиксированным или уменьшающимся
- **Прибыльность сегмента** – рентабельность
- **Совместимость сегмента с рынком основных конкурентов** - используя этот критерий, надо решить - как поведут себя конкуренты, когда фирма будет продвигать свой товар
- **Защищенность выбранного сегмента от конкурентов** - сможет ли данная фирма выстоять в конкурентной борьбе, обостряющейся в результате продвижения на данный сегмент конкурентов
- **Возможность работы на данном сегменте** - насколько фирма имеет возможность и способность работать на этом сегменте - имеет ли фирма опыт работы на нем, насколько персонал фирмы готов эффективно продвигать товар на выбранный сегмент.

Принципы выбора целевых рынков:

- **Недифференцированный маркетинг:** фирма пренебрегает реальными и потенциальными различиями в сегментах и разрабатывает товар и маркетинговую программу, нацеленную на массовый рынок. Преимущество – значительная экономия, обусловленная ростом масштаба производства, сбыта, рекламы.
- **Дифференцированный маркетинг:** фирма также стремится занять как можно более значительную часть рынка, но для каждого сегмента разрабатывает особые товары и программы маркетинга, и выходят с разными предложениями, стоимость которых зависит от их ценности. В конечном итоге деление рынка на все мелкие сегменты приводит к маркетингу «один на один», когда фирма осуществляет сбор и хранение информации по каждому конкретному потребителю. Взаимодействие с потребителем, коммуникации и маркетинг – микс также носят индивидуальный характер. Такой подход позволяет достичь высокой степени удовлетворения потребностей отдельных потребителей, фирма реализует им товары, как правило, по высоким ценам и в больших объемах. Издержки фирмы оказываются довольно высокими, поэтому она должна найти уровень сегментирования, устанавливающий оптимальное соотношение между растущими доходами и увеличивающимися издержками.
- **Концентрация усилий на единственном сегменте:** фирма не стремится завоевать конкурентное преимущество на рынке в целом, а специализируется на одном или нескольких сегментах (осваивает рыночную нишу). К данной стратегии чаще обращаются фирмы, не обладающие достаточными ресурсами для конкуренции на рынке в целом. Сфокусированный маркетинг позволяет поставщику достичь высокой эффективности производственной, сбытовой и маркетинговой деятельности посредством целевых инвестиций. Понимание потребностей конкретных покупателей позволяет фирме полностью захватить облюбованный «островок»

Поиск оптимального сегмента:

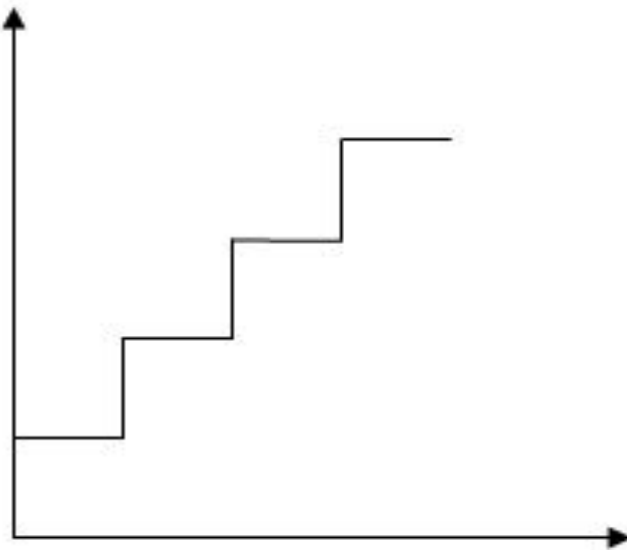
При поиске оптимального сегмента рынка рекомендуется пользоваться **2 методами**:

- **Концентрированный метод (метод муравья)** - ведётся последовательная, от одного к другому сегменту поисковая работа целевого рынка. Метод не столь быстр, но не требует значительных затрат средств. Осваивается один сегмент рынка, затем следующий, как правило похожий на предыдущий и т.д.
- **Дисперсный метод (метод стрекозы)** - представляет собой метод проб и ошибок, его ещё называют методом “метания стрел”. Он предполагает выход товара сразу на мах возможное количество сегментов рынка с тем, чтобы впоследствии осуществить отбор наиболее оптимальных, где и продолжить работу, исключив по мере выявления убыточные, бесперспективные сегменты. Такой метод довольно быстро даёт результаты, однако требует существенных затрат и чаще всего снижает престиж фирмы.

Поиск оптимального сегмента:

**Концентрированный метод
(метод муравья)**

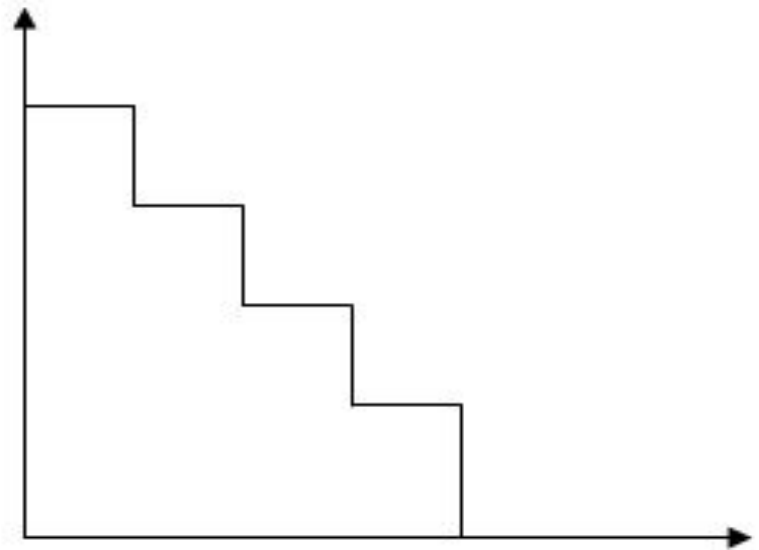
Количество сегментов



Время

**Дисперсный метод
(метод стрекозы)**


Количество сегментов



Время

Вопрос 4

**Создание
ОТЛИЧИТЕЛЬНЫХ
преимуществ**



Выбор сегментов целевого рынка определяет области конкуренции компании за предпочтения потребителей.

Основная задача руководства фирмы на рынках конкурирующих продавцов – **создание устойчивых отличительных преимуществ, помогающих завоевать симпатии покупателей.**

Устойчивое отличительное преимущество

- – это отличие в выгодную сторону торгового предложения одной компании от предложений фирм – конкурентов, благодаря которому потребители целевых рынков делают выбор в его пользу.
-
- Преимущество достигается благодаря созданию товаров, по характеристикам или по уровню сопутствующего обслуживания превосходящих продукцию конкурентов или предлагаемых по более низким ценам.

Устойчивые отличительные преимущества удовлетворяют 4 критериям:

- **Обеспечивают потребительские выгоды** (покупатели рассматривают отличие как предлагающее им существенную выгоду или блага)
- **Уникальны** (невозможно получить у других поставщиков)
- **Устойчивы** (не может быть воспроизведено конкурентами; необходимо установить барьеры на входе: препятствия в приобретении необходимых знаний и опыта, достижение экономии, обусловленное ростом масштабов производства, патенты и ноу-хау и т.д.)
- **Прибыльны для фирмы** (структура цены, затраты и объем производства товаров или услуг позволяют получать прибыль)

Устойчивое отличительное преимущество

- Поиск отличительных преимуществ начинается с выявления тех благ и выгод, которые высоко ценятся потребителями.
- Ценность для покупателей – это полезность или полное удовлетворение, которое они получают при использовании товара, а также минимальные цены и операционные издержки в течение всего срока службы продукта.

$$\text{Ценность} = \text{Полезность} - \text{Цена}$$

Факторы, детерминирующие полезность,
можно разделить на 4 группы:

- ▣ **Инструменты дифференцирования товаров**
- ▣ Эксплуатационные показатели
- ▣ Особенности
- ▣ Надежность
- ▣ Соответствие
- ▣ Долговечность
- ▣ Операционные издержки
- ▣ Удобство обслуживания
- ▣ Эстетика

Инструменты дифференцирования услуг

- Финансы и кредит
- Удобство заказа
- Доставка
- Установка
- Обучение и консультации
- Послепродажное обслуживание
- Гарантии
- Оперативная поддержка

Инструменты дифференцирования персонала

- Профессионализм
- Вежливость
- Честность и порядочность
- Надежность
- Уверенность
- Оперативность
- Инициативность
- Коммуникабельность

Инструменты дифференцирования имиджа

- Имидж фирмы или её марки должен быть основным источником отличительных преимуществ. Эксперименты показали, что в ходе «слепых испытаний» потребители не в состоянии отличить одну модификацию товара от другой. Как только товару присваивается имя его производителя или марка, они не только выберут его, но и будут готовы заплатить более высокую цену. Сложившийся имидж вызывает у потребителей чувство **уверенности** в нём, в социально-психологической полезности марки или в её экономической эффективности.
- **Социально-психологическая уверенность** формируется в тех случаях, когда приобретая товары определенной марки, покупатель утверждает свой социальный статус.
- **Экономический аспект уверенности** достигается когда марка или имя фирмы создают имидж надежности, качества или ценности.

Вопрос 5

**Позиционирование
товара / ТМ на
сегменте**

Позиционирование

– действия по разработке предложения фирмы и её имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей

Позиционирование

- Идеи позиционирования впервые были выдвинуты в работах Эла Райса и Джека Траута в 1974 году. Они рассматривают позиционирование как творческий процесс выделения достоинств уже существующего продукта; считают, что хорошо известные продукты обычно занимают четко обособленную позицию в сознании покупателя. А конкурентам очень сложно повлиять на устоявшееся мнение покупателя.
- **«Позиционирование начинается с продукта, товара, услуги, компании, организации или даже личности... Но позиционирование не относится к вашим действиям по отношению к продукту. Позиционирование – то, что вы делаете с образом мыслей потребителя, вы позиционируете товар в сознании потребителя».**

Позиционирование товара на сегменте
включает 2 группы действий:

- Определение позиции товара
- Разработка стратегии позиционирования на выбранном целевом сегменте

Определение позиции товара

Позиция продукта - это мнение определенной группы потребителей, целевых рыночных сегментов, относительно важнейших характеристик продукта. Она характеризует место, занимаемое конкретным продуктом в умах потребителей по отношению к продуктам конкурентов.

Позиция складывается из 3-х составляющих:

- ▣ **Выбор атрибута позиционирования:** Под атрибутом позиционирования понимается ключевое преимущество товара, которое позволяет потребителю удовлетворять свои потребности и является основой мотивации приобретения товара. В качестве параметров атрибута позиционирования могут быть: цена, имидж, качество, комбинация выгод, способ использования, решение специальных задач, дополнительные услуги.
- ▣ Позиционирование проводится **для конкретного целевого рынка**, т.к. для различных сегментов атрибуты позиционирования будут различными.
- ▣ Позиционирование должно **учитывать позицию конкурентов**, которые предлагают свои товары данному целевому рынку. Здесь необходимо учитывать взаимозаменяемость товаров. Кроме того, позиционирование можно проводить с учетом занимаемой доли рынка по отношению к конкурентам, особенно если предложение фирмы более высокого качества, чем у конкурентов.

Определение позиции товара

- При определении позиции товара на рынке часто используют метод построения **карт позиционирования (карты восприятия)** в виде двухмерной матрицы, на поле которой представлены продукты конкурирующих фирм.
- В качестве параметров построения карт позиционирования можно выбирать различные пары характеристик, описывающие исследуемые продукты (главное, чтобы они были значимыми для потребителя!).

Например:

Для стиральных машин:

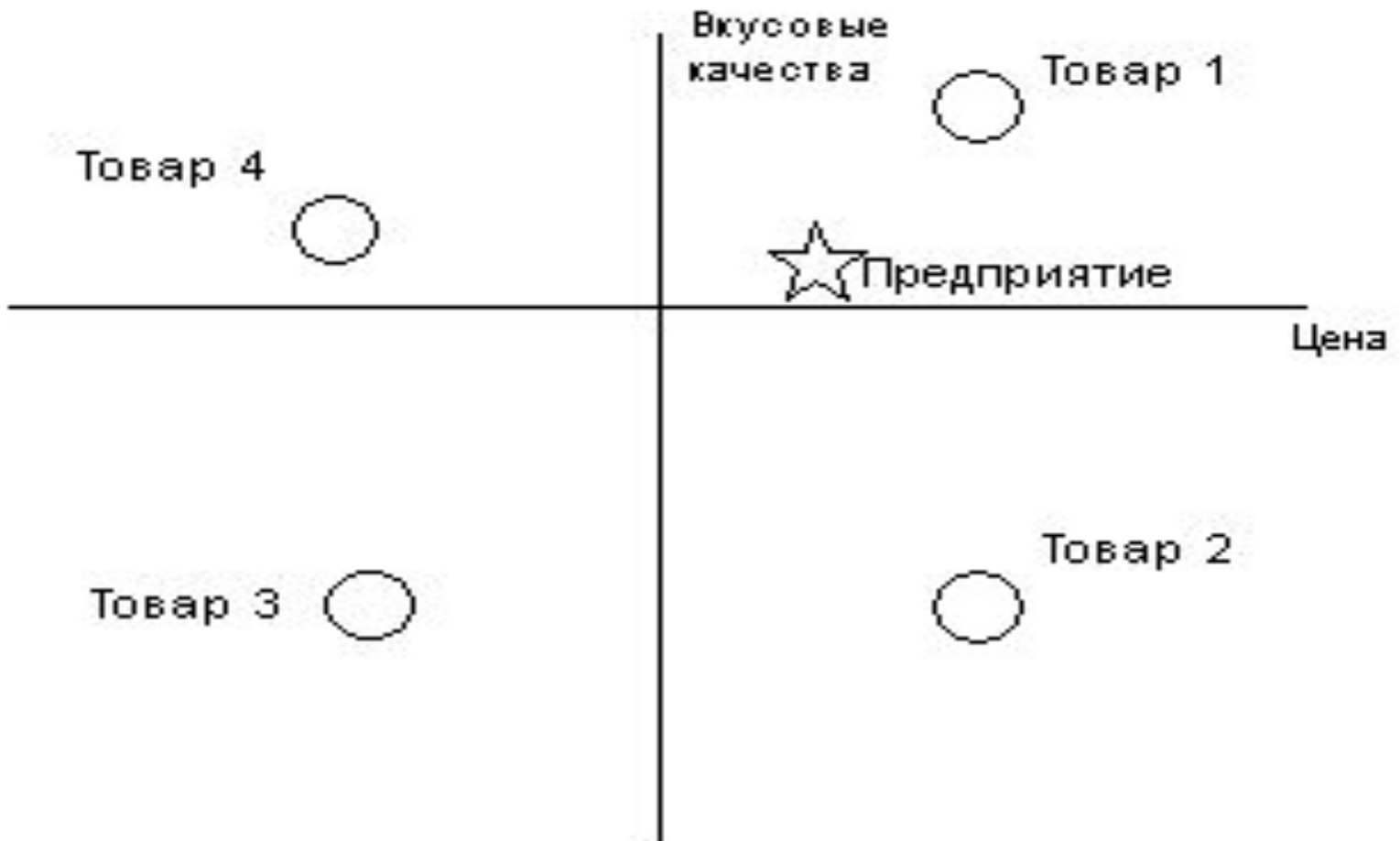
режим стирки - контроль температуры стирки,
требование к стиральному порошку - объем загрузки

Для печенья: уровень сладости - качество упаковки

Методика определения позиции товара - включает 3 схемы:

- **Анализ рыночных (потребительских) предпочтений.**
- **Схема имеющихся на рынке товаров.**
- **Определение позиции, которое получается наложением 1-ой схемы на 2-ую.**

Пример карты позиционирования (восприятия):



Пример карты позиционирования (восприятия):



Пример карты позиционирования (восприятия):



Пример карты позиционирования (восприятия):




После определения позиции товара с точки зрения потребителя, необходимо разработать **стратегию позиционирования** собственного товара на рынке.

Стратегия позиционирования направлена на выделение достоинства уже существующего продукта, на закрепление его в сознании потребителей.

Осуществляется это через **дифференциацию предложения фирмы**. Продукт должен восприниматься определенной группой целевых потребителей как имеющий четкий имидж, отличающий его от продуктов конкурентов. Безусловно, надо также учитывать тот факт, что на позицию продукта влияет репутация и имидж фирмы в целом.

Фирма может одновременно реализовать от одного до нескольких направлений дифференциации.



Для того, чтобы провести фокусированное позиционирование, фирма должна определить сколько и каких отличий, преимуществ, характеристик использовать при продвижении товара на целевой рынок.

1-й подход:

Необходимо выделить одну особенность товара.

2-й подход:

Позиционирование по двойному преимуществу. эффективно в тех случаях, когда на лидерство по избранному преимуществу претендуют два и более конкурента.

3-й подход: Позиционирование по трем преимуществам.

Процедура выбора позиционирования.

Правильный выбор позиции требует соблюдения некоторых условий, необходимо:

- Иметь хорошее понимание позиции реально занимаемой маркой в сознании покупателя.
- Знать позиционирование конкурентов.
- Выбрать собственную позицию и идентифицировать необходимые и самые убедительные элементы. Оценить потенциальную рентабельность выбираемой позиции.
- Убедиться в том, что марка обладает достаточным потенциалом, чтобы занять нужную позицию в сознании покупателя.
- Оценить уязвимость позиционирования, достаточно ли у фирмы ресурсов, чтобы занять и защитить выбранную позицию.
- Убедиться в согласованности выбранного позиционирования с другими МА факторами.

Конкурирующие компании могут использовать следующие возможные стратегии:

- Стратегия усиления своего текущего положения.
- Стратегия определения свободной позиции, которую признало бы достаточное количество покупателей.
- Стратегия депозиционирования или репозиционирования конкурентов.
- Стратегия «Эксклюзивного Клуба». Используется когда фирма в не состоянии занять лидирующую позицию по какому-то важному показателю.

Позиционирование требует от компании проработки каждого осязаемого аспекта продукта, цены, места и продвижения, для тех, кто должен поддержать выбранную стратегию позиционирования.


Для того, чтобы выбрать позицию для товара, необходимо проводить опросы потребителей. В ходе опросов предполагают оценить товары конкуренты по определенным параметрам. Сравнивают наиболее похожие и самые не похожие товары, располагают на карте восприятия. (в методичке).

Чем больше похожи товары, тем ближе они друг к другу на карте. Используя информацию полученную с помощью карты фирма может получить представление о стратегиях позиционирования конкурентов.

Способы позиционирования:

Разные фирмы используют разные основания **при выборе стратегии позиционирования**. Выделяют следующие основные подходы:


- 1. **Позиционирование по атрибуту (характеристике) продукта или выгодам потребителя** – ассоциация продукта с конкретной характеристикой или с определенным потребительским преимуществом



2. **Позиционирование по использованию / применению** – ассоциация продукта с методом использования или применения

3. **Позиционирование по потребителю** – ассоциация продукта с определенной группой потребителей

4. **Позиционирование по конкуренту** – идентификация продукта посредством сравнения с продуктом конкурента




5. **Позиционирование по соотношению цена / качество** – использование цены как показателя качества

6. **Позиционирование по категории продукта** – ассоциация с другими товарами на рынке

7. **Подход «класс продукта»**

8. **Подход «культурный символ» или «территория»**




В различные периоды времени в зависимости от рыночной ситуации фирмы могут менять свою методику позиционирования (хотя Эл Райс и Джек Траут утверждают, что позиция должна разрабатываться на длительный период – до 10-15 лет и более).

Все действия предприятия, направленные на завоевание целевого сегмента (цена товара, выбор каналов распределения, рекламные средства, слоган, оформление, упаковка и др.) должны соответствовать выбранной методике позиционирования. Все вместе они способствуют успешному продвижению товара на рынок.

Ошибки позиционирования

- **Недопозиционирование.** Покупатели имеют смутное представление о торговой марке, у них нет ни каких связанных с ней ассоциаций. Марка рассматривается как одна из многих.
- **Сверх позиционирование.** Покупатели могут иметь слишком узкие представления о марке.
- **Расплывчатое позиционирование.** У потребителей может сложиться нечеткий образ марки потому что, фирма делает слишком много заявлений о свойствах ее продукта или слишком часто меняется позиционирование марки.
- **Сомнительное позиционирование.** Иногда потребители с трудом верят в заявление о высоких качествах продукта в свете его реальных характеристик, цены или репутации потребителю.



Как только фирма разработает стратегию позиционирования она должна эффективно довести ее до потребителя.

Доведение до потребителя этой информации может осуществляться путем использования:

- А) коммуникативных средств
- Б) цены
- В) упаковки и распределения
- Г) репутации производителя

Репозиционирование можно провести следующими способами:

- создание новой торговой марки
- изменение существующих торговых марок
- изменение мнения о марке
- изменение мнения о марках конкурентов
- изменение значимости основных критериев
- введение новых или ранее игнорируемых свойств
- выход или создание новых сегментов рынка

Таким образом, можно предложить следующую последовательность шагов при проведении сегментации и позиционирования продуктов:

- Проведите сегментацию конкретного рынка.
- Определите, какие сегменты целесообразно рассматривать в качестве целевых.
- Выявите, какие требования целевые потребители предъявляют к продукту и чем они руководствуются, осуществляя свой выбор.
- Разработайте продукт (продукты), которые в максимальной степени удовлетворяют этим запросам и ожиданиям.
- Оцените позиции конкурирующих продуктов на выбранных рыночных сегментах, глядя на них глазами целевых потребителей.
- Выберите стратегии, которые дифференцируют продукт (продукты) от продуктов конкурентов и соответствуют ожиданиям целевых потребителей.
- Полностью разработайте комплекс маркетинга в соответствии с результатами позиционирования и выбранными стратегиями дифференциации.
- Оцените возможный объем продаж выбранных продуктов на целевых сегментах.

Маркетинговый план

- Важным моментом реализации стратегии компании является «оформление» принятых решений в план маркетинговой деятельности
- Задача этого документа – доведение до менеджеров всех уровней информации о задачах и стратегии компании, а также инициация обсуждения потенциальных возможностей их решения.

Маркетинговые планы составляются на нескольких уровнях:

- Для компании в целом
- Для её функциональных подразделений
- Для конкретных товаров / услуг и рынков

План маркетинга для конкретных товаров/ услуг и целевых сегментов рынка состоит из **7 взаимосвязанных элементов:**

1. Анализ текущей ситуации

- (А) Текущий уровень эффективности деятельности
- (Б) Анализ текущей ситуации
- (В) Возможности и перспективы

2. Цели и задачи маркетинга

- (А) Цели и задачи в области маркетинговой деятельности
- (Б) Цели и задачи в области финансовой деятельности

3. Стратегия маркетинга

- (А) Целевые сегменты рынка
- (Б) Отличительные преимущества

4. Программа маркетинга – микс

5. План действий

6. Бюджет

7. Организационные предпосылки

Программа маркетинга – МИКС

(А) Товар

- Ассортимент
- Рабочие характеристики товара
- Особенности товара
- Конструкция товара
- Представление товара
- Упаковка
- Размеры
- Торговая марка

Программа маркетинга – МИКС

(Б) Цена

- Прейскурантная цена
- Скидки
- Компенсации
- Региональные цены
- Условия оплаты
- Условия выдачи кредита

Программа маркетинга – МИКС

(В) Продвижение

- Торговый персонал
- Реклама
- Связи с общественностью
- Потребительское продвижение
- Торговое продвижение
- Прямой маркетинг

Программа маркетинга – МИКС

(Г) Распределение

- Выбор канала
- Охват рынка
- Многообразие каналов
- Направленность распределения
- Плотность распределения
- Дилерская поддержка

Программа маркетинга – МИКС

(Д) Услуги

- Предпродажное обслуживание
- Обслуживание в торговых точках
- Послепродажное обслуживание

Программа маркетинга – МИКС

(Е) Персонал

- Поддержка персонала
- Мотивация персонала
- Распределение функций и обязанностей