

Новый сегментационный подход в управлении компанией

© 2010 А.Ю. Горохов

Московский государственный институт электроники и математики
(Технический университет)
E-mail: OET2004@yandex.ru

В статье обосновано, что для обеспечения независимости предприятия от единственной стратегической зоны хозяйствования или рынка, а также способности предприятия переориентировать ресурсы из одной зоны в другую руководство компании должно обладать стратегической гибкостью во внешней и внутренней среде, использовать сегментационный подход в выборе стратегических зон хозяйствования.

Ключевые слова: маркетинг, управление компанией, сегментационный подход, стратегические зоны хозяйствования.

В настоящее время у отечественных производителей появилась возможность найти свою нишу на рынке и стабилизировать свое положение при условии правильного использования сегментационного подхода. Концепция сегментации - важнейшая часть маркетинга.

Сегментация может рассматриваться в двух аспектах: как метод исследования для нахождения однородных групп потребителей с точки зрения их реакции на элементы маркетинговой политики и как способ стратегического планирования. Направлениями использования результатов сегментации выступает оценка емкости рынка данного товара и разработка соответствующей программы маркетинга для каждого сегмента. Сегодня сегментационный подход применяется на всех этапах выработки стратегии как аналитический инструмент и как средство планирования, являясь базовым в процессе стратегического управления компанией, значительно облегчая, а зачастую и обуславливая процесс принятия управленческого решения.

Сегментационный подход применяется в процессе анализа внешнего окружения для выделения основных групп потребителей, конкурентов, а в дальнейшем на этапе определения и выбора стратегии при инвестировании развития различных товарных рынков. Как известно, промышленная компания в условиях рыночной экономики должна иметь определенные организационные структуры под каждую стратегическую зону хозяйствования. Процесс выделения подобных зон и разработки индивидуальных стратегий для них получил название стратегической сегментации. Чтобы обеспечить независимость предприятия от единственной стратегической зоны хозяйствования или рынка, а также способность предприятия переориентировать ресурсы из одной зоны в другую, руководство компании должно обладать стратегической гибкостью

во внешней и внутренней среде, использовать сегментационный подход в выборе стратегических зон хозяйствования.

При сегментировании потребительского рынка большое значение имеет уровень самооценки качества жизни¹.

Очевидно, что статистические критерии не позволяют провести объективную сегментацию. Такие факторы, как образ жизни, тип личности, личные качества покупателей, субъективные оценки ими тех или иных товаров, привычки в потреблении более точно характеризуют возможную реакцию покупателей, чем количественные оценки сегментов рынка по демографическим либо социально-экономическим признакам, и должны учитываться при выборе стратегии позиционирования товара.

Принимая во внимание низкий уровень доходов основной потребительской группы, отечественным производителям следует предлагать доступный по цене ассортимент товаров и обратить внимание на позиционирование по признаку цена/качество, изучая психологические особенности и предпочтения потребителей и по возможности используя практику сложившихся брендов.

Формированию ассортимента предшествует определение компанией ассортиментной концепции, способствующей ориентации на выпуск товаров, соответствующих спросу. При этом следует рассматривать: прогноз как предварительный этап планирования ассортимента; определение цен на продукт по методу безубыточности; разработку проекта плана выпуска ассортимента. В прогнозировании мы предлагаем использовать трендовые модели, экстраполяция которых определяет прогнозы объемов продаж.

Для тех товаров, которые имеют тенденцию снижения объемов продаж в натуральном выражении в будущем, нецелесообразно увеличивать отпускные цены. Для товаров, имеющих незна-

чительный рост, возможно небольшое увеличение отпускной цены. Возможно увеличение отпускной цены только для товаров, имеющих хорошую тенденцию роста в натуральном выражении.

Прежде чем устанавливать цены, следует рассчитать точку критического объема производства, которая определяется по методу безубыточности. Метод безубыточности помогает установить тот минимально необходимый объем реализации продукции, при котором компания покрывает свои расходы и работает безубыточно, не давая прибыли, но и не неся убытки.

Сегмент является ключевым понятием маркетинга, ориентированного на спрос². Знание его обеспечивает выработку точной рыночной стратегии и правильный выбор инструментов, экономии средств. Сегмент рынка – группа потребителей, предъявляющих однородные требования к определенному виду рыночной продукции (товаров или услуг), а также одинаково реагирующие на данную совокупность маркетинговых стимулов.

Сегментирование рынка представляет собой разбивку на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и (или) комплексы маркетинга³.

Наиболее распространенными критериями сегментации являются: количественная характеристика сегмента; доступность сегмента для компании (каналы распределения, сбыта, условия хранения и т.д.); существенность сегмента: реальность группы потребителей, ее устойчивость; прибыльность; совместимость сегмента с рынком основных конкурентов; эффективность работы на выбранный сегмент рынка (опыт компании, ресурсы); защищенность выбранного сегмента от конкуренции (слабые и сильные стороны конкурентов, собственные преимущества и т. д.).

При наличии двух или более потенциальных рыночных сегментов компания должна уметь выбрать сегмент, создающий наибольшие возможности, учитывая при этом два фактора. Во-первых, наибольший сегмент – это не обязательно наибольшие возможности; во-вторых, потенциально выгодным сегментом может быть тот, который игнорируют другие фирмы⁴.

По мере развития рынка, усложнения экономических связей, компании все больше выбирают несколько сегментов рынка, концентрируя усилия на нескольких субрынках.

Правомерность концентрации на едином сегменте или, как говорят маркетологи, поиск ниши, не вызывает сомнений. Усиленное внимание к данному способу выхода на рынок является одной из характерных черт современности, поскольку ры-

нок достаточно четко поделен между известными компаниями. Рост популярности метода связан, полагаем, и со все возрастающими затратами на средства стимулирования, в частности на рекламу. Можно сделать вывод, что если данная тенденция сохранится (а мы исходим из того, что будет развиваться), то вновь создаваемые компании просто не смогут позволить себе финансировать на первых этапах захват нескольких сегментов рынка, как это часто было в условиях классического маркетинга.

Таким образом, концентрация на нескольких сегментах рынка становится в современных условиях не отдельным способом захвата рынка, а следующим звеном в четко связанной цепочке стратегии компании. На этом этапе компания чаще всего предпочитает использовать одну известную марку, но имеющую разновидности товаров⁵. Полагаем, что использование одной крупной марки с набором дифференцированных товаров стало неотъемлемой чертой современного стратегического маркетингового управления в промышленности. Одной из причин этого является то, что поддерживать имидж одной марки гораздо дешевле, чем нескольких, а за счет набора дифференцированных товаров известной марки можно добиться более эффективных продаж, чем при наличии нескольких малоизвестных марок.

Контролируя несколько сегментов рынка, компания может постепенно захватить весь рынок. В данном процессе, особенно в наших российских условиях, можно наблюдать примечательную особенность. Если в период расцвета классического маркетинга процесс сегментации рынка подразумевался уже как нечто само собой разумеющееся, то в конце XX в. образовалась целая группа поставщиков, сознательно игнорирующих сегментацию. Политика ее игнорирования на каком-либо сегменте стала методом работы, в первую очередь, предприятий государственного сектора, работающих на заказ и не нуждающихся в клиентах. Такая практика, в первую очередь, подходит к рынку промышленных товаров.

Современное маркетинговое управление характеризуется иными процессами. Так, вновь возрос интерес компаний к захвату всего рынка, о чем свидетельствуют стратегии крупнейших компаний мира: “Кока-Кола”, “ИБМ”, “Проктор энд Гэмбл” и многих других. Однако изменились методы их деятельности. Если раньше им был присущ выход на рынок с одним недифференцированным товаром (компания “Sony”), то особенностью 2000-х гг. можно назвать стремление к полному захвату рынка с помощью дифференцированных товаров с разными свойства-

ми, качеством, дизайном и т.д. Примером этого может служить фирма “ИБМ”, производящая различные модели компьютеров, покрывая ими весь рынок. Одним из лидеров данной стратегии является и фирма “Кока-Кола”, которая использовала методы полного захвата рынка со дня основания. Анализ ее сегодняшней деятельности может служить ярким примером, подтверждающим наши выводы об изменениях, происшедших в практике. Впервые за почти сто лет существования “Кока-Колы” она однажды изменила формулу своего напитка в стремлении к победе на рынке антиалкогольных напитков в своеобразной битве с “Пепси-Колой”. Такое изменение в составе напитка вызвало бурю негодования у поклонников: фирма вынуждена была через три месяца вернуться к своей традиционной формуле, но выдав его на рынок в качестве “Колы классик”, что является одним из примеров дифференцированных товаров сегодня. Таблица иллюстрирует дифференциацию товаров “Кока-Колы”.

Дифференциация товаров “Кока-Колы”

Вкусовой ориентир	Кола	Диет-Кола	Кола без кофеина	Фруктовая	Лимонная
Любят подслащенную	"New Coke", "Cherry Coke"				
Любят неподслащенную	"Coca-Cola Classic"				
Любят фруктовые соки				"Minute maid"	
Любят вкус лимона					"Sprite"
Заботятся о своем здоровье			"Caffeine Free Tab", "Coke", "Diet Cola"		
Заботятся о похудении	"Diet-Cola", "Tab", "Diet Cherry", "Coke"				

Что касается нашей страны, то мы не рекомендуем отечественным промышленным компаниям стремиться к полному захвату рынка. Зарубежный опыт показывает, что самые последние проценты рынка всегда ускользают, “поймать” их очень дорого. Для того чтобы охватить 90 % рынка, нужно затратить средств вдвое больше, чем на 70%, а чтобы затем выйти на 95%, потребуется вновь удвоить расходы. Решение об охвате рынка, следовательно, всегда представляет собой компромисс между желаемым охватом аудитории и стоимостью его обеспечения. Поэтому, думается, на нашем рынке более перспективно использование либо уже рассмотренных выше методов выхода на рынок, либо применение многосегментной политики. Реализуя многосегментную стратегию, компания может направлять свои маркетинговые усилия на два и более сегментов. Для российской промышленности данная модель эффективна, так как промышленная компания с избытком производственных мощностей может найти многосегментную стратегию, дающую преимущества, поскольку продажи на этих сегментах

могут поглотить излишние мощности. С другой стороны, надо отметить, что многосегментная стратегия часто требует налаживания большого числа производственных процессов и ресурсов, поэтому издержки производства могут быть выше, чем при стратегии концентрации. Компания, использующая многосегментную стратегию, имеет более высокие маркетинговые затраты, так как требуются большой объем исследований, разработка нескольких планов стимулирования и методов распределения, увеличение издержек планирования, организации и контроля за маркетинговой деятельностью.

В целом процесс сегментирования в стратегическом маркетинге развивается бурными темпами, некоторые рынки становятся чересчур “сегментированными”. Поэтому в последние годы стала развиваться так называемая “контрсегментация”: отказ от ориентации на конкретные сегменты рынка, когда выбирается сильная марка товара, удовлетворяющая сразу потребности нескольких групп покупателей. Это возможно в случае репозицио-

нирования или интегрирования нескольких марок, покрытия ими потребности части рынка, включающей несколько различных сегментов.

Полагаем, что практика “контрсегментации” может быть эффективно использована на российском рынке. В условиях больших объемов производства резко снижен риск потерь прибыли, вызванных отказом от учета особенностей отдельного сегмента. В современных условиях обострившейся конкурентной борьбы с западными товарами применение данного метода представляется вполне целесообразным, особенно для крупных компаний.

Изобразим отбор и определение сегментов в общем процессе разработки маркетинговой стратегии (рис. 1).

Таким образом, сегментация представляет собой, с одной стороны, стратегию, используемую продавцами для концентрации, следовательно, оптимизации ресурсов, а с другой стороны - выбор инструментов для разделения рынка на сегменты.

Мы полагаем, что при сегментировании необходимо учитывать отраслевую принадлежность



Рис. 1. Отбор рыночного сегмента в маркетинговой стратегии

компании, размеры, тип производства и характер материала потребления.

Выделенные определенные сегменты имеют клиентов с различными нуждами и потребностями. К примеру, сегменты рынка компьютеров могут быть определены в зависимости от использования составных деталей. Так, микропроцессоры, производимые компанией “Интел”, находятся в основе компьютеров фирмы “ИБМ”. В результате появился сегмент совместимых с “ИБМ” микропроцессоров. Есть и другие аналогичные сегменты в этой области. Компания “Эпл” заинтересована в микропроцессорах фирмы “Моторола”, и это составляет отдельный сегмент рынка. Есть сегментация по качеству и цене⁶.

В современном маркетинге иногда можно встретить со смешением сегментации и позиционирования.

Позиционирование товара на рынке представляет собой: действия по обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке и разработке соответствующего комплекса маркетинга; обеспечение ситуации, когда продукт занимает четкое и желанное место в сравнении с конкурирующими продуктами в умах таргетируемых потребителей. Традиционно позиционирование маркетологи рассматривали как часть единого неразрывного процесса сегментирования, но в настоящее время появляются примеры использования лишь одного позиционирования, без предварительного сегментирования рынка. В

цело, позиционирование, как и сегментирование, зависит от характера рынка. Карта позиционирования может эффективно применяться на российском рынке. В сфере промышленных товаров доля определяется на основе опроса лимитированного числа клиентов⁷.

Наиболее мощным рыночным инструментом дифференциации является развитие марок. Общую политику по созданию марок можно изобразить в виде процесса (рис. 2).



Рис. 2. Схема политики создания марки

В промышленном секторе марка компании особенно важна, ее хорошая репутация стимулирует продажи. Таким примером может служить рекламный лозунг “ИБМ”: Еще никого, никогда не уволили за покупку “ИБМ”. В современном маркетинге важны не только положение марки на рынке, но и, в первую очередь, перспективы ее развития.

Среди различных вариантов развития марок можно выделить две тенденции: во-первых,

стремление марки к расширению, когда создается модификация известного товара, как это имело место в случае с “Кока-Колой”⁸. В 2000-х гг. этот процент увеличивается. Вторая тенденция развития марки представляет собой процесс создания мультимарки. Такая политика характеризует, в частности, фирму “Проктер энд Гэмбл”, что особенно ярко видно в ее успешной деятельности на российском рынке. Однако следует иметь в виду, что, несмотря на удачные результаты такой политики, при дальнейшем развитии стратегического маркетингового управления она может стать и негативной, что проявляется подчас в тенденции к “каннибализму”. Создание фирмой слишком большого количества марок в целях удовлетворения мельчайших сегментов рынка в конечном счете приведет к конкуренции между ними, и они начнут уничтожать себя.

По нашему убеждению, российским промышленным компаниям неминуемо придется заниматься проблемой расширения марок товаров, если мы не хотим навсегда остаться только сырьевой державой.

В целом же очевидно, что развитие сегментации, позиционирования товара является весьма существенным моментом с точки зрения усиления конкурентоспособности товара. Основная арена конкурентной борьбы - это не только стимулирование спроса и сбыта, но и производство нужных товаров. Последнее исключительно важно для нынешней специфики российской экономики, когда выпуск товаров первой необходимости неуклонно снижается. В процессе сегментации рынка и позиционирования товаров в стратегическом маркетинговом управлении должна учитываться не только нынешняя специфика, но и пути ее преодоления.

В условиях жесточайшей конкурентной борьбы изучение рынка в процессе продажи товара уже мало эффективно. Задача маркетолога в этих условиях заключается в том, чтобы помочь компании овладеть новыми приемами и методами использования стратегического маркетинга и, прежде всего, таких основополагающих его элементов, как сегментирование рынка и позиционирование товаров.

В 2001 г. мы консультировали специалистов компаний “СИА”, “Протек”, “Катрен”, “Генезис”, “Аптека-Холдинг”, “Морон”, “Шрея”, “Авеста Фармацевтика” относительно проведения сегментации рынков. С учетом приобретения нового оборудования и расширения товарной линии руководством ЗАО “Инфамед” была поставлена задача определения нескольких сегментов рынка, наиболее приоритетных с точки зрения выпуска новой продукции.

Сегментация целевого рынка лекарств была проведена методом группировок признаков по следующим критериям сегментации: пол, возраст, средние доходы. Было выяснено, что основными покупателями изделий (приобретают более 35 % продукции) являются мужчины и женщины в возрасте от 25 до 45 лет. Следующая группа приоритетных потребителей - дети до 16 лет, приобретающие более 11% продукции компании. К другим сегментам рынка продукции компании были отнесены люди старших возрастов (более 50 лет), а также больные, приобретающие диабетическую продукцию компании.

Для обоснованного планирования деятельности компании в московском регионе была проведена сегментация рынка по следующим критериям сегментации: объем закупок, наличие заказов на лекарства, перспективы роста. Результаты проведенного обследования, суммированные по всем компаниям, показали, что полнота использования современных маркетинговых инструментов промышленными компаниями может быть выражена следующими процентными отношениями: планирование сегментации рынка - 46 %; применение эффектов сегментации рынка - 44 %; применение принципов сегментации рынка - 11%; применение методов сегментации - 56 %; определение критериев сегментации - 43 %; обоснованный выбор целевого рынка - 76 %; выбор целевых сегментов рынка - 77 %; разработка мер позиционирования товара - 32%; прогнозирование сбыта в целевых сегментах рынка - 54 %. Таким образом, завышенная оценка показывает, что современный экономический инструментарий при планировании и организации сегментации рынка используется менее чем на половину от возможного. Подобный результат обуславливает необходимость внедрения современного маркетингового инструментария в практику отечественных промышленных компаний.

Для проведения успешной сегментации целесообразно применять апробированные практикой пять принципов: различия между сегментами, сходства потребителей, большой величины сегмента, измеримости характеристик потребителей, достижимости потребителей. В качестве методов сегментации могут быть применены методы группировок по одному или нескольким признакам, методы многомерного статистического анализа. Сегменты потребительского рынка могут выделяться на основе региональных критериев, демографических критериев и критериев жизненного стиля потребителей. Критерии сегментации промышленного рынка могут быть сгруппированы по характеристикам среды, технологии, методам совершения закупок, ситуационным факторам и качествам покупателей.

После выбора целевого сегмента должно быть произведено позиционирование товара в данном сегменте, выражающееся в выработке конкретного плана использования всего комплекса маркетинга для придания отличительных черт товару в сравнении с товарами конкурентов.

Практика сегментации рынка ЗАО “Инфамед” показывает применимость современных маркетинговых инструментов для обоснованного выбора целевых сегментов.

¹ При одном и том же уровне дохода респонденты, оценивающие свой уровень жизни как средний, приобрели гораздо больше электробытовых товаров, чем респонденты, оценивающие себя как “бедные”.

² Термин “сегментация рынка” впервые применил У. Смит в связи с распространившейся в 1950-е гг. стратегией производителей модифицировать качественные характеристики своих товаров в соответствии с запросами различных групп потенциальных потребителей. На этой фазе были разработаны стратегии выхода на рынок и его захвата, которые, как нам думается, на настоящем этапе претерпели уже некоторые изменения.

³ *Котлер Ф.* Основы маркетинга: пер.с англ. М., 1999. С. 279.

⁴ *Эванс Дж. М., Берман Б.* Маркетинг: сокр.пер. с англ. М., 2004. С. 118.

⁵ Так, например, кофе “Нестле”, благодаря разнообразию видов, рассчитано сразу на несколько сегментов: любящих кофе в зернах, растворимый, без кофеина и т.д.

⁶ В начале компания “Амстрад” таргетировала рынок клиентов, которым были недоступны цены

“ИБМ”. В последние годы на этом рынке произошли крупные изменения. “ИБМ”, “Амстрад”, другие фирмы стали проигрывать конкуренцию с компаниями, не имеющими марок, производящими компьютеры-”клоны”, белый товар, собираемый по схемам традиционных моделей и намного дешевле фирменных. В итоге крупные компании, чтобы не потерять массовый рынок, вынуждены были начать производство менее дорогих моделей и в целом снизить цены на остальные до 40-60 %, чтобы не быть вытесненными с рынка. Такая конкуренция оказалась на руку потребителям, поскольку компьютер перешел в разряд таких широко доступных потребительских товаров, как телевизор, видеомагнитофон и т.д.

⁷ Долю можно определять по объему (например, 20% числа проданных единиц товара) или по стоимости (эта же марка имеет 15% общего объема денежных сумм, направленных потребителем на приобретение аналогичных товаров, поскольку средняя цена единицы товара у этой марки выше). Разница иногда может быть значительной.

Был период, когда компания “Амстрад” (компьютеры) заявляла, что ей принадлежит такая же доля рынка, как и компании “ИБМ”, но это было по числу проданных компьютеров, а по стоимостному объему компания “Астрад” имела только одну треть продаж, и на самом деле на рынке занимала только четвертое или пятое место.

⁸ Так, Д. Аакер отмечал, что в период с 1947 по 2005 г. ежегодно появлялось от 120 до 175 новых марок в американских супермаркетах, а среди них 40 % были модифицированы. (*Aaker D.* Brand extensions: the good, the bad and the ugly // *Sloan Management Review.* 2006. Summer).

Поступила в редакцию 04.07.2010 г.