

УДК 65.012 DOI: 10.14451/1.234.583

Рыночная ниша как элемент превосходной бизнес-модели в рамках стратегического менеджмента (на примере рынка плитки из известняка)

© 2024 **Абрамчук Артём Николаевич**

Генеральный директор, Научный сотрудник. АО «КАМПЕС», Россия; Евразийская Школа Менеджмента и Администрирования (Бизнес-школа EMAS), Россия, Нижний Новгород.
E-mail: abramchuk_russia@mail.ru

© 2024 **Ляшенко Ирина Юрьевна**

Доцент, доцент, кандидат экономических наук, слушатель программы DBA. Воронежский государственный университет, Россия, Воронеж; Евразийская Школа Менеджмента и Администрирования (Бизнес-школа EMAS), Россия, Нижний Новгород.
E-mail: winirin@mail.ru

© 2024 **Коляда Андрей Александрович**

Ректор и Научный руководитель, соискатель кафедры правового обеспечения экономической и инновационной деятельности. Евразийская Школа Менеджмента и Администрирования (Бизнес-школа EMAS), Россия, Нижний Новгород; Институт экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского, Россия, Нижний Новгород.
E-mail: kolyada@emasrussia.ru

Ключевые слова: стратегический менеджмент, бизнес-моделирование, сегментация, позиционирование, рыночная ниша, асимметрия информации, рынок плитки из известняка, сегментирование.

В статье проанализирован рынок плитки из известняка Санкт-Петербурга, проведена сегментация на основе выявления наиболее распространенных потребительских мотивов. Определена рыночная ниша как элемент превосходной бизнес-модели организации, действующей на этом рынке. Даны рекомендации игрокам рынка, нацеленные на повышение эффективности их бизнес-модели на основе результатов исследования.

Введение

В настоящее время, в эпоху многообразия потребительских предпочтений, многие компании используют не массовый маркетинг, а применяют сегментацию рынка. При этом предполагается,

что рынок состоит из некоторых сегментов – групп потребителей. Как отмечал Ф. Котлер, отход от «мышления в терминах массового рынка» начинался с того, что компаниями стали выделяться «достаточно крупные рыночные сегмен-

ты», а затем уже они «стали определять более узкие ниши» [7, с. 116].

Максимально эффективная работа с целевым сегментом рынка может помочь компании достичь стоящих перед ней целей, связанных с получением требуемых объёмов выручки, прибыли и доли на рынке. Особенно актуальна эта работа в контексте бизнес-моделирования, в частности – разработки превосходной бизнес-модели [4, с. 179–180], которая требует определения целевой рыночной ниши (выявления целевого кластера на рынке и сегмента в нём), являющейся неотъемлемым элементом бизнес-модели [6, с. 11]. Под кластером рынка в данной работе будет пониматься некоторая часть рынка, выделенная на основе определенных параметров продукта (например, в случае с рынком плитки из известняка одним из кластеров может быть «плитка в высоком ценовом диапазоне, предназначенная для облицовки зданий»).

Целями данного исследования являются апробация методики бизнес-моделирования и стратегического менеджмента А. А. Коляды в части определения целевой рыночной ниши как одного из элементов бизнес-модели компании, действующей на рынке плитки из известняка, а также разработка рекомендаций для игроков данного рынка, которые позволят им создать превосходные бизнес-модели на основе выявления перспективных рыночных ниш.

Исследование выполнено на основе АО «КАМ-ПЕС», которое, по мнению авторов настоящей статьи, является достаточно типичной организацией на рынке плитки из известняка, так как имеет средние показатели для компаний анализируемого рынка (она не лидер и не аутсайдер [12]). Как следствие, результаты исследования могут быть полезны для эффективного бизнес-моделирования широкому перечню компаний, работающих на данном рынке.

Для достижения данных целей были поставлены следующие задачи:

- провести поиск рыночной ниши на рынке плитки из известняка, которая станет одним из

элементов бизнес-модели рассматриваемой компании,

- сформулировать рыночное позиционирование для этой компании,
- выполнить поиск универсальных стратегических решений, полезных для компаний исследуемого рынка.

Методология и источники

Одной из ранних работ, посвященных сегментации, является статья W. R. Smith 1956 г., в которой он пишет о том, что «сегментация рынка ... состоит в рассмотрении гетерогенного рынка (характеризующегося расходящимся спросом) как ряда более мелких однородных рынков в ответ на различные предпочтения продуктов среди важных сегментов рынка» [19, с. 6]. Отметим, что термины «сегментация» и «сегментирование» в литературе часто используются как синонимичные, в том числе в рамках одной статьи могут употребляться оба эти термина (например, [13]).

Существуют различные критерии сегментации рынка. Такой классик маркетинга, как Ф. Котлер, писал о трех способах выделения сегментов. Первый – традиционный – предполагает выделение групп потребителей на основе демографических признаков. И хотя этот способ отличается максимальной простотой, его существеннейшим недостатком, который отмечал как сам Котлер, так и многие современные исследователи и практики, является то, что данный подход не позволит выделить одинаковые по своим потребностям и поведению группы клиентов. Второй способ предполагает выделение сегментов на основе их потребностей (например, люди, которые хотят сэкономить время, и для которых важна скорость). И третий – выделяются группы потребителей по поведению, например, люди, которые заказывают продукты в магазине X, доставляющем продукты на дом [7, с. 116]. Полагая, что второй и третий подходы и различные их модификации в целом могут быть использованы в целях поиска ответа на вопрос «как работать с тем или иным сегментом?» и выстраивания эффективной работы с потребителями.

При сегментировании потребительских рынков

часто учитываются экономические (например, уровень дохода), демографические (пол, возраст), социологические и психографические характеристики клиента (стиль жизни, тип личности и др.). На корпоративных рынках также используются «демографические» показатели (отрасль, в которой работает компания-клиент, её размер, доля на рынке, и др.), операционные переменные (технология, используемая в работе компания-клиента, производственные запросы), схема принятия решения (степень централизации компании-клиента, снабженческая политика и др.), ситуационные факторы (скорость поставки, величина заказа, специальные требования к продукту), личные характеристики компании-клиента (исповедуемые ценности, национальная принадлежность, ориентация на те или иные рынки) и т.п. [3, с. 76–79]. Подчеркнем при этом, что если сегментирование не помогает повышать эффективность работы компании в целом и продаж в частности, оно не будет способствовать результативности бизнес-моделирования и стратегического менеджмента.

В книге А. А. Коляды «Следующий уровень: Стратегический менеджмент новой эпохи» предлагается проводить анализ принятия потенциальным клиентом решения о покупке на основе его выбора:

1. по естественному мотиву,
2. по потребительскому мотиву [4, с. 343–347].

Сначала происходит выбор по естественному мотиву. Под «естественным мотивом» понимается желание получить продукт «наилучшего качества по приемлемой цене (в приемлемом ценовом диапазоне)» [4, с. 344]. При этом под качеством каждый может понимать что-то свое, те или иные свойства продукта. Затем происходит выбор по потребительскому мотиву. Под «потребительским мотивом» понимается – «желание человека получить еще что-либо вдобавок к наилучшему качеству по приемлемой цене» [4, с. 346]. Это дополнение может быть как материальным (подарок за покупку, скидка в пределах приемлемого ценового диапазона), так и нематериальным (имиджевые аспекты обладания про-

дуктом, осознание того, что покупка данного продукта способствует дополнительной заботе о здоровье, об экологии и др.). Возможно, для исключения смысловой путаницы более точным было бы назвать этот вид мотива потребителей не потребительским (поскольку под потребительским мотивом в целом в литературе и на практике понимают мотив потребителя в принципе), а, например, дополнительным. И в данной статье далее авторы будут использовать уже именно этот термин, сопровождая его для методической верности термином «потребительский».

В используемой нами универсальной межотраслевой методике бизнес-моделирования и стратегического менеджмента Коляды А. А. на основе выделения вышеописанных мотивов производится поиск рыночной ниши, определение которой позволяет компании создать превосходную бизнес-модель и выстроить эффективную систему стратегического менеджмента [4, с. 338–371]. Можно сказать, что в части сегментации на основе критериев потребностей этот подход в чем-то восходит к работе W. R. Smith, который ещё в 1956 году отмечал, что «сегодняшняя реклама и продвижение имеют тенденцию акцентировать внимание на избирательных, а не на первичных мотивах покупки и указывать на отличительные или отличающиеся особенности предложения продукта или услуги рекламодача» [19, с. 3].

Поиск рыночных ниш, согласно используемой в данном исследовании методике, предполагает, что сначала весь рынок исследуемой продуктовой группы делится на некие «подрынки», именуемые «кластерами рынка». Кластеры выделяются на основе комбинаций значений наиболее важных характеристик продуктовой группы (например, одним из кластеров рынка плитки из известняка в соответствии с этим подходом будет кластер «плитка из известняка по высокой цене, предназначенная для облицовки зданий»). Кластеры сравниваются между собой, и на основе специального стратегического алгоритма выбирается целевой кластер. Затем на втором шаге при анализе клиентов в рамках этого кла-

стера уже проводится сегментация на основе дополнительных (потребительских) мотивов, которые побуждают клиентов к покупке. Важно, что в рамках применяемой методики «сегмент определяется не на рынке в целом, а в целевом кластере» [6, с. 12]. После определения целевого сегмента компания должна разработать позиционирование.

Дополнительных (потребительских) мотивов может быть много, в том числе и достаточно редких и оригинальных. Но при этом наиболее распространённых дополнительных (потребительских) мотивов может насчитываться всего 3–5 [4]. И это даёт компаниям возможность понять, какой же дополнительный (потребительский) мотив является доминирующим. В том случае, если компания выстроит позиционирование, ориентируясь на мотив, лидирующий на рынке (или определённой его части – «рыночном кластере»), и создаст устойчивую ассоциацию со своим брендом, она может стать лидером на данном рынке (в «рыночном кластере»).

На основе дополнительных (потребительских) мотивов можно выделить сегменты в кластерах. Клиенты-приверженцы каждого мотива образуют соответствующий сегмент (далее мотивы, которые определяют сегмент, мы будем называть доминирующими). После этого целесообразно оценить объёмы выручки и валовой прибыли в выделенных сегментах. Затем необходимо проанализировать, в каких сегментах у компании имеются высокие шансы занять большую долю и создать устойчивую ассоциацию с доминирующими в них дополнительными (потребительскими) мотивами с точки зрения сложившейся в них конкурентной среды. Прежде всего, это сегменты, где отсутствуют компании, добившиеся того, что большинство клиентов, входящих в сегмент, воспринимают их как компании, наилучшим образом соответствующие доминирующему мотиву, который его определяет. Так, например, если рассматривать рынок шоколадных батончиков, то новым брендам крайне сложно зайти в некоторые ниши этого рынка: с мотивом утоления голода уже прочно ассоциируется бренд Snickers,

с желанием сделать паузу и передохнуть – Twix (хотя в настоящее время в позиционировании данного бренда этот мотив не используется) или KitKat.

В том случае, если экономический потенциал (объёмы сегмента в натуральном и финансовом выражении, а также совокупный объём валовой прибыли) и конкурентная среда сегмента являются привлекательными и у компании имеются интеллектуальные, финансовые, технические возможности получить нужные объёмы продаж и доли от объёмов сегмента, сформировав устойчивую ассоциацию с определяющим его доминирующим мотивом, такой сегмент можно рассматривать в качестве целевого [4, с. 358].

G. J. Hooley обрисовывает взаимосвязь «сегментация рынка – выбор целевого сегмента – конкурентное позиционирование» [16, с. 206–207]. Правильно проведенная сегментация является основой для разработки позиционирования. N. Saqib делает акцент на том, что различными авторами по-разному называется и воспринимается стратегия позиционирования, и на основе проведённого анализа научных статей выделяет различные подходы к позиционированию [18].

Позиционирование – это заявление о том, что продукт (компания) является лучшим выбором по естественному и дополнительному (потребительскому) мотивам, которые являются доминирующими в целевом кластере [4, с. 366]. Крайне важным является первым донести до потребителей своё позиционирование. Как отмечал Дж. Траут, «практика показывает, что первый закрепившийся в сознании потребителей бренд получает в среднем в два раза большую долю рынка (в долгосрочном периоде), чем бренд № 2, и в четыре раза большую, чем бренд № 3» [20, с. 49]. Поэтому в данной работе будет не только предложен пример эффективного позиционирования, но и проанализированы возможные действия компании для донесения этой информации до потребителей.

Можно отметить, что существует большое количество исследований, которые демонстрируют

реализацию сегментации на различных рынках (например, VR-продуктов в спортивной отрасли [10], рынка лазерных станков в части российской клиентской базы [2], страховых услуг [11], коммерческой недвижимости [8] и др.). При этом можно встретить и перенос понятия «сегменты» на «самих же производителей продукции» [1, с. 92] (например, в работе [1] речь идет об операторах индустрии моды). Существует множество различных способов сегментации [14]. И это не удивительно: как отметил в своей работе М. McDonald, «сегментация рынка является средством, с помощью которого любая компания стремится получить преимущество перед своими конкурентами» [17, с. 123]. В данной работе мы рассмотрим, как сегментация рынка плитки из известняка (точнее, одного из его кластеров) может быть реализована конкретным игроком данного рынка с целью разработки превосходной бизнес-модели и эффективного стратегического менеджмента.

Результаты исследования

Было проведено исследование рынка плитки из известняка Санкт-Петербурга, одним из игроков которого является АО «КАМПЕС».

Согласно методике А. А. Коляды [4, с. 45–154], [5, с. 104–105], было выполнено моделирование рынка, рынок был разделён на следующие кластеры¹:

- № 1: низкие цены, стандартная внутренняя отделка;
- № 2: низкие цены, реставрация;
- № 3: средние цены, реставрация;
- № 4: средние цены, стандартная внутренняя отделка;
- № 5: высокие цены, облицовка зданий;
- № 6: высокие цены, эксклюзивная внутренняя отделка.

Для бизнес-модели и вытекающей из неё стратегии развития АО «КАМПЕС», в качестве целевого кластера был выбран кластер № 5.

Применительно к этому кластеру естественным мотивом клиентов является желание приобрести плитку наилучшего качества по приемлемой цене в высоком ценовом диапазоне.

Проведём сегментацию указанного кластера и выбор целевого сегмента.

Для определения дополнительных (потребительских) мотивов был проведён опрос клиентов и анализ их поведения. Были опрошены представители более чем 90% компаний-клиентов².

Исследование показало, что в кластере присутствуют клиенты со следующими мотивами: «Престиж», «Экологичность, здоровье», «Скорость поставки», «Экономия, скидка от цены» (имеется в виду экономия и скидка в рамках высокого ценового диапазона).

В дополнительный (потребительский) мотив «Престиж» респонденты вкладывали желание обладать чем-то уникальным, особенным, дорогим, тем, что отсутствует у других. «Экологичность, здоровье» – это дополнительный (потребительский) мотив, в который респонденты вкладывали желание получить гарантию отсутствия пагубного влияния на организм различных химических веществ, содержащихся в строительных материалах. Под «Скоростью поставки» понимается скорость поставки продукции, начиная с момента оформления заказа, заканчивая отгрузкой продукции. Мотив «Экономия, скидка от цены» предполагает получение от поставщика максимальной возможной скидки, предоставленной более низкой цене в рамках существующего ценового диапазона (целевой кластер характеризуется высоким ценовым уровнем: от 7000,01 руб. до 11 000 руб. за м²).

Группа клиентов в кластере с одинаковым доминирующим дополнительным (потребительским) мотивом образует отдельный сегмент (каждый мотив = сегмент). Соответственно, сумма клиентов всех выделенных сегментов – это все

¹Разделение рынка на кластеры выполнено А. Н. Абрамчуком на основе опыта работы на этом рынке, внутренней отчётности АО «КАМПЕС» и внешних источников, например, <https://spark-interfax.ru>, <https://sbis.ru>

²Анализ потребителей, выделение сегментов и их количественных характеристик, а также ассоциаций с игроками в кластере были проведены Абрамчуком А. Н. на основе опроса клиентов.

клиенты в целевом кластере.

Выделенные сегменты были проанализированы с точки зрения их экономических характеристик, в том числе по объёму прогнозируемой валовой прибыли (прогноз дан на 2024 г.). Очевидно, что она наиболее высока в четвёртом сегменте (где присутствуют клиенты, доминирующим дополнительным (потребительским) мотивом которых является «Престиж») (табл. 1).

В ходе опроса было установлено, как компании-игроки в кластере воспринимаются с точки зрения удовлетворения выделенных дополнительных (потребительских) мотивов. Оказалось, что в кластере отсутствует компания, которая воспринимается клиентами как наилучшая по скорости поставки. С точки зрения бизнес-моделирования, это означает, что сегмент «Скорость поставки» свободен, так как клиенты не имеют сформированных ассоциаций с доминирующим мотивом, который его определяет. То же самое можно сказать и о мотиве и, как следствие, сегменте «Экологичность, здоровье». Иная картина наблюдается в случае с мотивом «Экономия, скидка от цены». Установлено, что 50% респондентов воспринимают 1(X) как компанию, которая предоставляет наибольшие скидки. Это означает, что соответствующий сегмент в значительной степени уже занят этой компанией.

В случае с дополнительным (потребительским) мотивом «Престиж» у небольшого количества клиентов в кластере (10%) оказались сформированы ассоциации с АО «КАМПЕС» (этими клиентами данная компания воспринимается как поставляющая самую престижную продукцию). Однако подавляющее количество опрошенных клиентов не имеют каких-либо ассоциаций с этим мотивом. Фактически этот сегмент также свободен с небольшими улучшенными позициями в нём у АО «КАМПЕС». Отметим, что данный сегмент является наиболее привлекательным в кластере с точки зрения прогнозируемой в нём валовой прибыли (284 967 110 руб.). При этом

у рассматриваемой компании есть возможность занять значимую долю в этом сегменте. Его объем достаточен для достижения целей компании, особенно с учётом работы в других кластерах рынка (в настоящей статье не рассматриваются). Как следствие, в описанной ситуации АО «КАМПЕС» целесообразно выбрать сегмент «Престиж» в качестве целевого.

Определив целевой сегмент, необходимо сформировать позиционирование таким образом, чтобы оно в максимальной степени соответствовало запросам клиентов в сегменте. Согласно используемой в данной работе методике, позиционирование компании в целевом сегменте должно говорить о том, что компания является наилучшим для клиента выбором по его естественному и дополнительному (потребительскому) мотиву. Исходя из этого, было предложено позиционирование в следующей формулировке: плитка из известняка АО «КАМПЕС» – самая качественная и престижная плитка для облицовки зданий в высоком ценовом диапазоне. Следует обратить внимание, что речь идёт о формулировке сути позиционирования, а не о его креативной презентации в рекламе, дизайне и т.п. Креативное воплощение позиционирования должно воплощать в себе заявленную выше суть [4, с. 369].

Безусловно, предоставляемый компанией продукт должен соответствовать заявляемому позиционированию, поскольку обмануть ожидания клиента можно лишь однажды, и в ситуации повторных покупок и ориентации компании на долгосрочное присутствие на рынке (в целевом кластере и сегменте) заявляемое качество продукта должно соответствовать реальному. Для того чтобы плитка, производимая АО «КАМПЕС», воспринималась как самая качественная, компании необходимо целенаправленно работать над повышением удовлетворённости потребителей наиболее важными характеристиками самой плитки, а также персоналом компании и предоставляемым сервисом.

Таблица 1. Сегментирование целевого кластера (высокие цены, облицовка зданий).

№ п/п	Доминирующий дополнительный мотив (потребительский мотив = сегмент)	% клиентов в кластере, для которых мотив является доминирующим (результаты опроса)	Физические характеристики клиентов в сегменте	Объём сегмента, прогнозируемый год, руб.	Валовая прибыль в сегменте, прогнозируемый год, руб.	Количество продукции, прогнозируемый год, м ²	Количество клиентов, прогнозируемый год, шт.	Компания, сформировавшая устойчивую ассоциацию со своим брендом в базовом году, % респондентов в сегменте
1	Скорость поставки	30%	Компании крупного бизнеса, компании среднего бизнеса	466 245 468	213 725 332	45 459	15	Устойчивая ассоциация отсутствует
2	Экономия, скидка от цены	20%	Компании среднего бизнеса, компании малого бизнеса	310 830 312	142 483 555	30 306	10	Компания 1(X) ассоциируется с экономией, скидкой от цены для 50% респондентов
3	Экологичность, здоровье	10%	Компании малого бизнеса	155 415 156	71 241 777	15 153	5	Устойчивая ассоциация отсутствует
4	Престиж	40%	Компании крупного бизнеса, компании среднего бизнеса, компании малого бизнеса	621 660 624	284 967 110	60 612	20	Компании «КАМПЕС» ассоциируется с престижностью у 10% респондентов
Прогнозируемые объёмы в кластере				1 554 151 559	712 417 774	151 531	50	

Примечание: Название одной из компаний и цифры, характеризующие значения показателей, изменены в целях сохранения коммерческой тайны.
 Источник: Составлено А. Н. Абрамчуком на основе внутренних данных АО «КАМПЕС» и опроса клиентов в кластере.

Также АО «КАМПЕС» необходимо предпринимать усилия по донесению позиционирования до целевого сегмента. В силу того, что на рынке существует асимметрия информации, т.е. производитель однозначно лучше информирован о качестве продукта, чем его потенциальные клиенты, последние могут просто не знать о том, что компания предлагает отличный продукт. Следовательно, если позиционирование сформулировано внутри компании, но не доведено до сведения покупателей, необходимого эффекта не будет. Более того, в соответствии с теорией сигналов [15, с. 19], производителю необходимо подать сигнал о качестве своего продукта.

Анализируя то, что компанией в настоящий момент уже сделано в этом направлении, можно отметить формирование исторической ассоциации, которую АО «КАМПЕС» создает, размещая на первом экране главной страницы информацию о том, что «Путиловский камень», из которого производится продукция, – главный материал, использовавшийся «при строительстве Санкт-Петербурга в XVII–XVIII вв.» [9]. Через историчность, ассоциацию с Петром I, информацию о том, что царская семья высоко ценила качество известняка Путиловской горы транслируется престижность продукции.

Формированию доверия к компании и её продукции и позиционированию в соответствии с дополнительным (потребительским) мотивом «Престиж» способствуют и сведения о том, что объектами, реставрированными продукцией компании, являются такие выдающиеся объекты культурного наследия, как Петродворец, Царское Село, Александро-Невская Лавра и др. Полагая, что компания может в маркетинговых коммуникациях транслировать, что её продукция – это «камень, который выбирают для императорских резиденций».

На сайте компании есть заявление о том, что АО «КАМПЕС» – единственный производитель изделий из «Путиловского камня». Компания имеет зарегистрированные товарные знаки «КАМПЕС» и «Известняк Путиловский». На момент написания данной статьи эта информация

на сайте отсутствует, вместе с тем считаем целесообразным её размещение, поскольку она тоже будет положительно работать на имидж компании: всё это может быть рассмотрено как сигнал о качестве. Как отмечал Дж. Акерлоф, «фирменный знак» является «институтом, противодействующим влиянию неопределенности качества» [15, с. 499]. Нобелевский лауреат показывал, что «фирменные знаки не только свидетельствуют о качестве товара, но и дают покупателю возможность предпринять ответные меры, если качество покупки не соответствует его ожиданиям – он просто не будет больше приобретать продукцию этой фирмы» [15, с. 499–500].

Формированию ассоциации с престижем и укреплению доверия клиентов способствуют и размещаемые на сайте награды за победы в отраслевых конкурсах.

Таким образом, компания в настоящий момент позиционируется в соответствии с дополнительным (потребительским) потребителем мотивом «Престиж» и может планировать дальнейшую реализацию комплекса маркетинговых коммуникаций для усиления этого позиционирования. Подчеркнем, что нахождение оптимального целевого сегмента для компании является важным элементом её превосходной бизнес-модели и обязательным условием эффективной реализации стратегического менеджмента в компании. Исходя из этого, можно порекомендовать и другим компаниям, работающим на этом рынке, использовать апробированную в данной работе методику для повышения своей эффективности. В качестве элемента своей бизнес-модели ими также может быть выбрана оптимальная рыночная ниша. Отдельно отметим, что с учетом того, что лидирующие позиции АО «КАМПЕС» в кластере «плитка из известняка для облицовки зданий высокой ценовой категории» уже частично сформированы и предполагаются целенаправленные действия по их укреплению, целесообразным может быть нахождение ещё одного или нескольких оптимальных кластеров рынка, соответствующих возможностям

и стратегии компании. Затем также могут быть выделены и проанализированы существующие в кластерах сегменты и осуществлена работа по формированию позиционирования, ориентированного на наиболее перспективные, целевые сегменты. В анализируемом в настоящей статье кластере рынка также может быть полезным обратить внимание на такой сегмент, как «Скорость поставки», в котором в настоящий момент отсутствует компания, эффективно позиционирующая себя как лидера по соответствующему дополнительному (потребительскому) мотиву. Нахождение оптимальной рыночной ниши и эффективное позиционирование будут являться важными элементами бизнес-модели, способствующей повышению эффективности деятельности компаний.

Заключение

В данной работе была проведена сегментация одного из кластеров рынка плитки из извест-

няка Санкт-Петербурга на основе дополнительных (потребительских) мотивов. Было выявлено, что доминирующим в целевом кластере является мотив «Престиж», что послужило основой для разработки позиционирования компании-игрока рынка. На наш взгляд, логика и результаты представленного в данной статье исследования могут быть полезны любой компании, стремящейся к построению эффективной бизнес-модели и увеличению своей прибыли на основе сегментации рынка и позиционирования. Выявление целевого сегмента для компании представляет собой элемент её превосходной бизнес-модели и является обязательным условием эффективной реализации стратегического менеджмента. Полагаем, что изложенный подход в целом может быть рассмотрен как универсальный и применимый вне зависимости от того, на каком рынке компания работает, и будет интересен будущим исследователям.

Библиографический список

1. Жохова В. В., Юрченко Н. А. Модель сегментации операторов рынка индустрии моды Приморского края // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2022. – Т. 14, 3(56). – С. 88–101. – DOI: [10.24866/VVSU/2073-3984/2022-3/088-101](https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-3/088-101).
2. Игрунова О. М., Маляренко Р. О. Сегментирование рынка лазерных станков в части российской клиентской базы компании Han's Laser // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2023. – 1(37). – С. 47–59. – DOI: [10.24151/2409-1073-2023-1-47-59](https://doi.org/10.24151/2409-1073-2023-1-47-59).
3. Коляда А. А. Маркетинг, который работает: создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях. – Минск : Издательство Гревцова, 2006. – 240 с. – ISBN 985-6826-01-2.
4. Коляда А. А. Следующий уровень: Стратегический менеджмент новой эпохи. – М. : Альпина Про, 2023. – 616 с.
5. Коляда А. А., Плехова Ю. О. Методика разработки бизнес-модели организации и прогнозирования её экономической эффективности // Теория и практика общественного развития. – 2023. – 8(184). – С. 101–112. – DOI: [10.24158/tipor.2023.8.12](https://doi.org/10.24158/tipor.2023.8.12).
6. Коляда А. А., Плехова Ю. О. Определение понятия бизнес-модели и требований к нему в целях стратегического менеджмента организации // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2024. – 1 (73). – С. 7–16. – DOI: [10.52452/18115942_2024_1_7](https://doi.org/10.52452/18115942_2024_1_7).
7. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. – 2010.
8. Назаркина В. А. Психологическая сегментация потребителей рынка коммерческой недвижимости: методический и практический аспекты // Управленец. – 2023. – Т. 14, № 4. – С. 100–114. – DOI: [10.29141/2218-5003-2023-14-4-7](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2023-14-4-7).
9. Официальный сайт АО «КАМПЕС». – URL: <https://kampes.ru>.
10. Полишкене И. Разработка и реализация стратегии продвижения VR-продуктов в спортивной отрасли // Вестник Евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 1. – URL: <https://esj.today/PDF/54ECVN124.pdf> (дата обр. 27.03.2024).
11. Русецкая Э. А., Козел И. В., Русецкий М. Г. Преимущества психологического сегментирования рынка страховых услуг // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – 15(153). – С. 48–55.
12. СБИС – сервис электронного документа оборота, проверки и анализа контрагентов / АО «КАМПЕС». – URL: <https://sbis.ru/contragents/4706000909/470601001> (дата обр. 22.04.2024).
13. Сондуева С. Р. Историческое развитие понятия сегментирования на рынке жилья и зарождение подходов к сегментированию // Архитектура и дизайн. – 2021. – № 1. – DOI: [10.7256/2585-7789.2021.1.37145](https://doi.org/10.7256/2585-7789.2021.1.37145). – URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=37145.

14. Щеглов Ю. А., Соболева И. А. Сегментирование рынка как инструмент поиска целевого рынка стартапа // Развитие территорий. – 2022. – 4(30). – С. 34–41. – DOI: [10.32324/2412-8945-2022-4-34-41](https://doi.org/10.32324/2412-8945-2022-4-34-41).
15. Akerlof G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. – 1970. – Vol. 84, no. 3. – P. 488–500.
16. G.J. Hooley N.F. Piercy B. N. Marketing strategy and competitive positioning. – 4th ed. – FT Prentice Hall, 2008. – 614 p.
17. McDonald M. Marketing Plans: How to Prepare Them, how to Use Them. – 6th ed. – Butterworth-Heinemann, 2007. – 675 p.
18. Saqib N. Typologies and taxonomies of positioning strategies: a systematic literature review // Journal of Management History. – 2023. – Vol. 29, no. 4. – P. 481–501. – DOI: [10.1108/JMH-10-2022-0055](https://doi.org/10.1108/JMH-10-2022-0055).
19. Smith W. R. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies // Journal of Marketing. – 1956. – 21(1). – P. 3–8. – DOI: <https://doi.org/10.1177/002224295602100102>.
20. Trout J. Positioning: the battle for your mind. – 1981.