

СМОЛЬЯНИНОВ Н.Е.

ЭФФЕКТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

МОДУЛИ

4.1. Система бизнес-стратегий.

Эффективные методы оценки рыночной конъюнктуры

4.2. Практикум по выбору портфельной стратегии бизнеса

4.3. Практикум по выбору конкурентной стратегии

4.4. Практикум по выбору стратегии роста бизнеса

4.5. Практикум по оценке и выбору привлекательных сегментов и ниш

4.6. Практикум по позиционированию товара и бренда

Н. Е. Смольянинов

Эффективный маркетинг: Модуль: 4.1. Система бизнес-стратегий. Эффективные методы оценки рыночной конъюнктуры; 4.2. Практикум по выбору портфельной стратегии бизнеса; 4.3. Практикум по выбору конкурентной стратегии; 4.4. Практикум по выбору стратегии роста бизнеса; 4.5. Практикум по оценке и выбору привлекательных сегментов и ниш; 4.6. Практикум по позиционированию товара и бренда / Н. Е. Смольянинов. 2013. – 64 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями к содержанию программы повышения квалификации «Эффективный маркетинг» и содержит основную теоретическую базу и инструментарий, необходимый для реализации маркетинговых компетенций в практике предпринимателя.

§ 4.2. Анализ внешней и внутренней среды организации

Первым этапом использования полученной маркетинговой информации является предварительный анализ внутренней и внешней среды организации.

Основными методиками при выполнении анализа являются: *ситуационный анализ*, *STEP-анализ*, *SWOT-анализ*, *GAP-анализ*. В табл. 1 приведены краткие характеристики указанных методик, а также типовой инструментарий их проведения.

Т а б л. 1. Типовые методики анализа внутренней и внешней среды организации

Наименование методики	Краткая характеристика (оцениваемые элементы и факторы)	Инструментарий
1. Ситуационный анализ	Предусматривает последовательное рассмотрение элементов внешней и внутренней среды и экспертную оценку их влияния на маркетинговые возможности организации. Микроуровень внешней среды: рынки, потребители, конкуренты, посредники, поставщики. Внутренняя среда: менеджмент (организационная структура, информационная система, планирование, контроль) и комплекс маркетинга (товар, цена, распределение и продвижения, продвижение).	Вопросники по каждому из наиболее значимых элементов анализа ("Метод "5x5" см. ниже)
2. STEP-анализ	Предусматривает анализ ключевых факторов и тенденций влияния на организацию со стороны макроуровня внешней среды: социально-демографических, технико-технологических, макроэкономических, экологических, этических, политических, правовых и других факторов.	Рекомендуется создание и применение электронных баз данных и баз моделей
3. SWOT-анализ	Используются оценки <ul style="list-style-type: none"> • сильных (<i>Strengths</i>) и слабых (<i>Weaknesses</i>) сторон организации; • возможностей (<i>Opportunities</i>) и опасностей (<i>Threats</i>) со стороны рынка. (Оцениваемые факторы – см. табл. 2.)	Матрица SWOT-анализа (см. рис. 1)
4. GAP-анализ (анализ стратегического разрыва /"щели"/)	Предусматривает анализ расхождения между желаемым и реальным состоянием организации. (Желаемое – это такое состояние организации, которого оно хочет достигнуть в своем развитии. Желаемое определяется миссией и долгосрочными целями. Реальное – это состояние организации, которого она добилось на данный момент, используя текущую бизнес-политику без изменений)	План маркетинга (см. § 5, Приложение Л)

Ситуационный анализ часто применяется на этапе маркетингового планирования, а также в процессе контроля для корректировки планов (подробнее см. § 5.1., § 5.3.).

Метод "5x5" помогает создать вопросник для определения наиболее значимых элементов внешней/внутренней среды. Он включает в себя 5 вопросов о 5 факторах деловой среды организации.

1. Если Вы обладаете информацией о факторах влияния внешней/внутренней среды на состояние Вашей организации, назовите хотя бы по 5 из них по каждому направлению анализа.
2. Какие 5 факторов внешней/внутренней среды представляют для Вашей организации наибольшую опасность (предложите по каждому направлению анализа)?
3. Какие 5 факторов из планов конкурентов Вам известны? Какие 5 факторов внутренней среды организации-конкурента Вам известны?
4. Если Вы уже определили направления развития Вашей организации, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения целей?
5. Назовите 5 внешних/внутренних направлений, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для Вашей организации?

Наиболее распространенным и часто используемым инструментом анализа внешней и внутренней среды является методика **SWOT-анализа**. Суть ее заключается:

- в выявлении сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны рынка;
- в минимизации влияния внешних угроз и усиление "слабых мест" организации, за счет использования существующих маркетинговых возможностей на рынке и силы ее внутреннего потенциала.

Сильные и слабые стороны организации – это характеристика внутреннего состояния хозяйствующего субъекта в целом и (или) отдельного бизнес-направления (сферы хозяйственной деятельности, "стратегической зоны хозяйствования" (СЗХ) или "бизнес-единицы", "стратегической единицы").

Маркетинговая возможность – это возможно достижимая степень удовлетворения потребительских нужд, уровень потребности в ценностях, которые воплощены в существующих на рынке товарах.

Угрозы со стороны внешней среды (рынка) – это негативное влияние тенденций или неблагоприятное развитие событий, которое может привести к сокращению или прекращению деятельности в конкретной СЗХ.

Таким образом, SWOT-анализ – это процедура экспертной оценки (диагностики) параметров внешней и внутренней среды, с помо-

щью которой можно охарактеризовать общую привлекательность рассматриваемого бизнес-направления.

Т а б л. 2. Основные факторы оценки внутренней и внешней среды, учитываемые, при проведении SWOT-анализа

Факторы анализа	
Внутренняя среда	Внешняя среда
<p>1. Организационные</p> <ul style="list-style-type: none"> • оргструктура; • наличие и уровень организационного взаимодействия между подразделениями; • гибкость системы управления; • наличие и уровень контроля; • формы контроля; • организационные и управленческие инновации; и др. 	<p>1. Спрос</p> <ul style="list-style-type: none"> • потенциальный объем рынка; • темпы роста/сокращения рынка; • структура спроса (скорость проникновения и приверженность потребителей марке); • доля организации на рынке (по товарной номенклатуре, по отдельным товарным позициям, по бизнес-направлениям, доля организации в целом); и др.
<p>2. Производственные</p> <ul style="list-style-type: none"> • наличие и качество производственных мощностей; • коэффициент использования мощностей; • применение инноваций, новых технологий, "ноу-хау"; • качество товара; • себестоимость; • снабжение сырьем и материалами; • и др. 	<p>2. Конкуренция</p> <ul style="list-style-type: none"> • количество значимых конкурентов / наличие лидеров; • сила марок конкурентов; • наличие прямых товаров-заменителей; • наличие косвенных товаров-заменителей; • наличие и уровень применения конкурентом инноваций, новых технологий, "ноу-хау"; • состояние и направления деятельности конкурентов по НИОКР; • степень ценовой конкуренции; • уровень технологического развития конкурентов; • организационная структура организаций-конкурентов / менеджмент; • применяемые конкурентами стратегии; др.
<p>3. Маркетинговые</p> <ul style="list-style-type: none"> • известность марки; • состояние и направления деятельности по НИОКР; • применение инноваций в практике маркетинга; • полнота ассортимента; • позиции по распределению; • организация физического распределения (логистика: транспортировка, хранение, обработка заказов); • сервис для потребителей; • квалификация персонала и др. 	<p>3. Сбыт</p> <ul style="list-style-type: none"> • количество посредников; • наличие организованных сбытовых сетей (каналов распределения); • сила марок посредников; • условия поставок и другие договорные условия; • и др.

Факторы анализа	
Внутренняя среда	Внешняя среда
	<p>4. Ресурсы</p> <ul style="list-style-type: none"> • доступность сырьевых ресурсов; • структура и емкость рынка человеческих ресурсов; • доступность информационных ресурсов; • и др.
	<p>5. Макрофакторы</p> <ul style="list-style-type: none"> • уровень законодательного регулирования; • рентабельность отрасли; • инновационная привлекательность отрасли; • инвестиционная привлекательность отрасли; • темпы инфляции; • уровень цен; и др.

Представленная выше информация анализируется с помощью методики SWOT-анализа. Общий вид матрицы для анализа детерминирующих факторов внешней и внутренней среды представлен на рис. 1.

Данная матрица представляет собой табл., содержащую четыре квадранта, каждый из которых характеризует возможное текущее состояние организации и возможные пути ее дальнейших действий (стратегические решения) в зависимости от наличия и характера влияния факторов среды в их различных комбинациях.

Внешняя среда (рынок)		Возможности		Угрозы	
		1.		1.	
Внутренняя среда (организация)		2.		2.	
		3.		3.	
		1) Развитие		2) Компенсация угроз (гибкое реагирование)	
Сильные стороны		3) Что изменить? (совершенствование)		4) Проблемный (стратегическая угроза)	
Слабые стороны					

Р и с. 1. Матрица SWOT-анализа

Квадрант 1) "**Развитие**" показывает, можно ли использовать благоприятную ситуацию на рынке для своего дальнейшего развития; достаточно ли для этого внутренних ресурсов организации. Предпо-

лагает *продолжение деятельности организации на основе существующих стратегий.*

Квадрант 2) "**Компенсация угроз**" показывает, может ли организация приспособиться к рыночным условиям и использовать свои сильные стороны для противостояния внешним угрозам. Предполагает *корректировку ранее поставленных целей и задач, а также используемых стратегий.* (О ревизии плана маркетинга см. § 5.3.)

Квадрант 3) "**Что изменить?**" показывает, можно ли компенсировать слабости организации, используя возможности внешней среды. Предполагает *включение в план маркетинга дополнительных мероприятий, нацеленных на достижение поставленных целей.*

Квадрант 4) "**Проблемный**" представляет перечень стратегических угроз и показывает, что может помешать организации развиваться и достигать целей, выявленных в квадранте 1). Предполагает *формулировку новых целей и стратегий, либо отказ от существующих, или, в крайнем случае, уход с рынка.*

Последовательность действий при проведении SWOT-анализа.

1 шаг. Определение максимально возможного числа маркетинговых возможностей, открывающихся перед организацией со стороны внешней среды (выявление новых нужд и потребностей потребителей; факторов, влияющих на увеличение спроса на товар, или обеспечивающих доступ к дешевым материальным, людским и другим ресурсам и др.).

2 шаг. Выявление всех явных или косвенных угроз и барьеров, исходящих из внешней среды (появление новых сильных конкурентов, изменение потребительских предпочтений, изменения законодательства и др.).

3 шаг. Определение наибольшего количества сильных сторон организации (например, наличие, разработка и постоянное применение инноваций, "ноу-хау", новых технологий; учет и максимальное использование в профессиональной деятельности компетенций работников - т.е. учет наличия у них определенных знаний, навыков и умений, которые применяются ими при выполнении профессиональных обязанностей, а также их предрасположенности к выполнению к той или иной деятельности и др.).

4 шаг. Составление полного перечня слабых сторон организации – то есть факторов, которые мешают ей развиваться в настоящее время или могут стать барьером для развития в будущем.

5 шаг. Выделение наиболее значимых факторов из четырех вышеперечисленных перечней (по 2-3 фактора на каждый список). Возможными ошибками на этом этапе могут стать: 1) включение в перечень лишних, не значимых факторов, что усложнит процедуру анализа; или 2) не включение в перечни существенных, значимых факторов, что приведет к неправильным выводам при анализе, а в результате к не достижению целей организации.

6 шаг. Составление матрицы SWOT-анализа и оценка взаимного влияния факторов внешней и внутренней среды организации.

7 шаг. Оценка общей привлекательности, анализируемой сферы хозяйственной деятельности организации.

8 шаг. Установление целей развития организации, окончательное формулирование задач развития и определение приоритетных бизнес-направлений для эффективного распределения ресурсов организации.

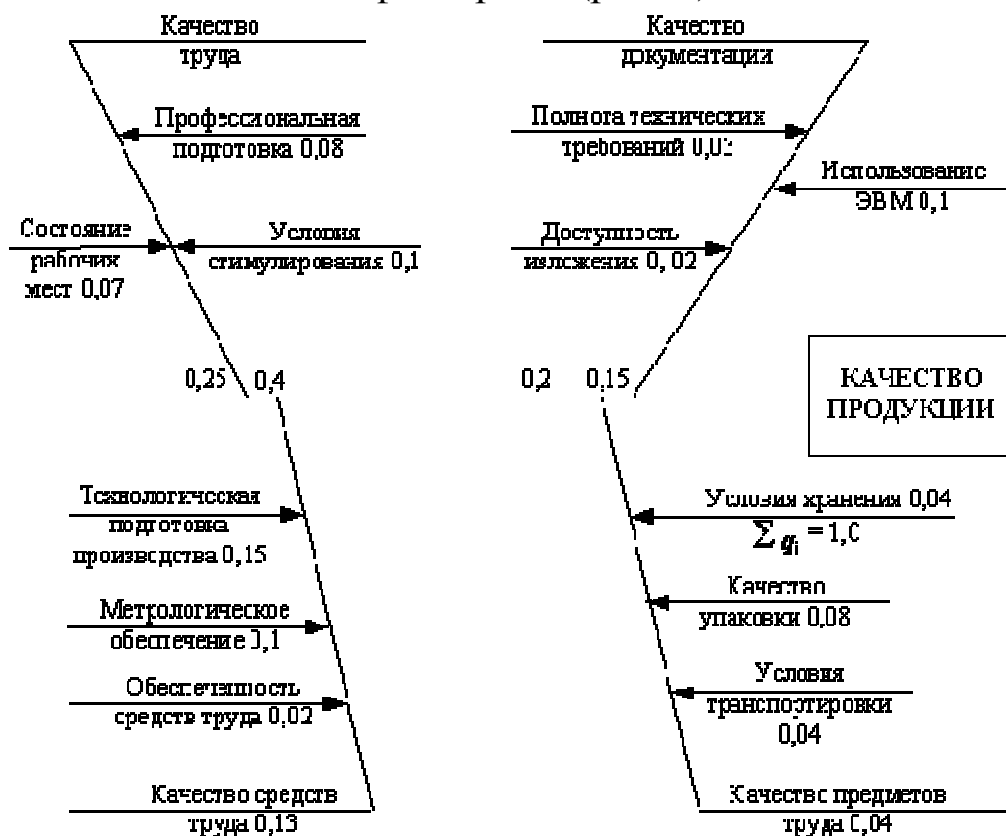
SWOT-анализ – важный инструмент для формулирования долго-, средне- и краткосрочных целей и стратегий организации, а также основа для дальнейшего планирования перспективной и текущей деятельности организации в соответствии со сложившейся конъюнктурой рынка.

Инструменты менеджмента качества

Значимые результаты при проведении ситуационного анализа можно получить с использованием инструментов *контроля качества* («Рыбий скелет» - Диаграмма Исикавы) и инструментов *проектирования качества* («Дом качества»)¹.

Инструмент контроля качества

Диаграмма Исикавы. Причинно-следственная диаграмма, «рыбий скелет» – инструмент качества, служащий для наглядного представления причинно-следственных связей между объектом анализа и влияющими на него факторами (рис. 2).



Р и с. 2. – Пример диаграммы Исикавы

¹ Тебекин, А. В. Управление качеством: учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2012. 371 с.

Диаграмма также используется для первоначального ранжирования (определения значимости, силы влияния) факторов, воздействующих на исследуемый объект и выбора приоритетов для устранения проблемы или улучшения показателя.

Методика построения диаграммы Исикавы:

1. Выберите показатель качества для улучшения (анализа). Запишите его в середине правого края чистого листа бумаги.

Показатель необходимо сформулировать как можно точнее, иначе даже правильно построенную причинно-следственную диаграмму будет затруднительно использовать для решения конкретной проблемы.

Через центр листа проведите прямую горизонтальную линию («хребет» диаграммы), слева упирающуюся в край листа, а справа в показатель для анализа.

2. Определите главные факторы (факторы первого порядка), влияющие на показатель качества. Для этого рекомендуется воспользоваться **мнемоническим приемом 4М ... 6М**.

Равномерно распределите по верхнему и нижнему краю листа и запишите главные факторы.

Проведите стрелки («большие кости») от названий главных факторов к «хребту» диаграммы.

На диаграмме для выделения показателя качества и главных факторов рекомендуется заключить их в рамку.

3. Определите и запишите факторы второго порядка рядом с «большими костями» факторов первого порядка, на которые они влияют.

Соедините стрелками («средние кости») названия факторов второго порядка с «большими костями».

4. Определите и запишите факторы третьего порядка рядом со «средними костями» факторов второго порядка, на которые они оказывают влияние.

Соедините стрелками («малые кости») названия факторов третьего порядка со «средними костями».

Для определения факторов второго, третьего и т.д. порядков рекомендуется использовать **метод «мозгового штурма»**.

Если есть возможность, рекомендуется провести исследование (подтверждение) зависимости полученных факторов на объект исследования, например, с помощью «Диаграммы рассеивания».

Для эффективного применения диаграммы Исикавы рекомендуется производить разбиение факторов (на факторы четвертого, пятого и т.д. порядков) до выявления наиболее простых причин, оказывающих влияние на объект анализа. Построение двухуровневой схемы считается огромным недостатком.

При нанесении стрелок на схему их наклон и размер не имеют значения. При построении диаграммы необходимо правильно отобразить соподчиненность и взаимозависимость факторов, а также оформить диаграмму таким образом, чтобы она легко читалась. В связи с этим наименования факторов рекомендуется записывать в горизонтальном положении.

5. Удалите факторы, на которые невозможно повлиять или скомпенсировать их воздействие.

Это правило можно использовать во время определения факторов, влияющих на объект анализа, т.е. на 2-4 этапах построения диаграммы.

6. Оцените степень влияния (значимость) каждого, наиболее мелкого фактора, на который можно повлиять.

Если для коррекции будет выбран фактор, на который воздействуют более мелкие

факторы, то степень его влияния на показатель рассчитывается арифметическим суммированием значимости факторов, влияющих на него.

Предпочтительно для оценки влияния факторов использовать данные измерений (контрольные листки, журналы измерений и т.д.). Если такой возможности нет, предлагается использовать *метод командной оценки*.

7. Выпишите и используйте для улучшения показателя качества наиболее значимые факторы. Для этого рекомендуется воспользоваться *диаграммой Парето*.

Описанный выше порядок построения диаграммы (определение основных факторов, а затем разбиение их на более мелкие) является простым и удобным.

Существуют методики, при которой сначала проводится определение всех возможных факторов, влияющих на показатель качества (*методом «мозгового штурма»* и *опроса* как можно большего количества людей, имеющих отношение к рассматриваемой проблеме), и только после этого производится определение взаимосвязи этих факторов между собой и их структурирование. Такой подход является более продуктивным и позволяет выявить практически все действительно важные факторы.

Метод «мозгового штурма». Целью метода является количество, а не качество идей.

Общие правила проведения «мозгового штурма»:

- необходимо установить определенную цель;
- участвовать в обсуждении должны все участники команды;
- сотрудники должны ощущать безопасность участия и высказывания своего мнения;
- не допускается никакой критики, все идеи записываются, ни одна идея сразу не отвергается;
- предложения не ограничиваются только факторами, относящимися к деятельности говорящего;
- рекомендуется исключить бесплодные разговоры, ценя идеи и сознательное оперирование фактами;
- членов команды следует поощрять для раскрытия творческого потенциала;
- лицам руководящего состава не рекомендуется высказываться первыми;
- членам команды следует подхватывать и развивать идеи других.

Рекомендуется привлекать людей, не имеющих отношение к исследуемому объекту, так как они могут обнаружить неожиданный подход к определению и анализу факторов, который могут не заметить участники, привычные к существующей рабочей обстановке.

Метод командной оценки.

1. Каждый участник команды, независимо от других участников, оценивает значимость каждого фактора на объект анализа и наносит ее на личный экземпляр диаграммы Исикавы.

Производится рассмотрение только наиболее мелких факторов (для которых не выявлены влияющие на них факторы). Оценка производится путем проставления баллов (по 3-х, 5-ти или 10-ти бальной шкале).

2. Лидер команды рассчитывает значимость каждого фактора путем арифметического суммирования баллов проставленных фактору участниками команды.

3. Команда проводит обсуждение мнений участников относительно полученной значимости факторов. В случае сильного расхождения мнений проводится новый тур для определения значимости, в ходе которого повторяются действия с пункта 1.

На этом этапе выбор факторов ограничивается теми, которые на предыдущем этапе получили наибольшее количество баллов. Для установления приемлемой точности результатов рекомендуется проводить 3 тура анализа.

4. Лидер команды по наивысшему числу полученных баллов определяет 2-4 наиболее значимых, с точки зрения всех участников команды, фактора, на которых следует сосредоточиться для решения проблемы или улучшения показателя.

Прием 4М ... 6М - определяет основные группы факторов, которые оказывают влияние практически на любой процесс:

1. Man (человек) – квалификация, стаж работы, возраст, пол и т.д.
2. Machine (машина, оборудование) – вид, марка, конструкция и т.д.
3. Material (материал) – сорт, партия, фирма-поставщик и т.д.
4. Method (метод, технология) – температурный режим, смена, цех и т.д.
5. Measurement (измерения, контроль) – тип измерительных приборов, метод измерения, класс точности прибора и т.д.
6. Media (окружающая среда) – температура, влажность воздуха, электрические и магнитные поля и т.д.

Диаграмма Парето – инструмент, позволяющий разделить факторы, влияющие на возникшую проблему, на важные и несущественные для распределения усилий по ее решению (ABC-анализ).

Сама диаграмма является разновидностью столбчатого графика с кумулятивной кривой, в которой факторы распределены в порядке уменьшения значимости (силы влияния на объект анализа).

В основе диаграммы Парето лежит принцип 80/20, согласно которому 20% причин приводят к 80% проблем, поэтому целью построения диаграммы является выявление этих причин для концентрации усилий по их устранению.

Принцип 80/20 основан на утверждении, что диспропорция является неотъемлемым свойством соотношения между причинами и следствием, вкладываемым усилиям и получаемым результатом. Сам дисбаланс не обязательно равен 80/20, он может составлять 70/30, 75/25, 95/5 и даже близок к 50/50 (хоть и очень редко), но диспропорция 80/20 встречается намного чаще других соотношений, поэтому она и положена в основу диаграммы Парето.

Методика построения диаграммы Парето

1. Определите проблему для исследования, выполните сбор данных (влияющих факторов) для анализа. В случае использования диаграммы Исикавы определите и проставьте коэффициенты значимости (степень влияния на проблему) для каждого фактора.

Для сбора данных могут использоваться контрольные листки, журналы регистрации данных, диаграмма Исикавы. Для построения диаграммы Парето рекомендуется представить данные в денежном выражении, иначе исследование может оказаться неэффективным.

2. Проведите разбиение выявленных факторов на 7-10 групп, при этом факторы, не вошедшие в основные группы, объединяются в группу «прочие». Это оправданно, если влияющих факторов очень много, к примеру, больше 18-20.

3. Распределите факторы в порядке убывания коэффициента значимости. Вычислите итоговую сумму значимости факторов путем арифметического сложения коэффициентов значимости всех рассматриваемых факторов.

4. В случае разбиения факторов на группы, определите коэффициенты значимости для каждой группы путем арифметического суммирования коэффициентов значимости факторов, входящих в группу.

Коэффициент значимости для группы «прочие» может оказаться больше, чем для не-

которых основных групп, но он не должен быть слишком большим, т.к. в этом случае слишком много значимых факторов окажется вне наблюдения. Если такое произошло, необходимо пересмотреть принцип классификации по группам или увеличить количество групп для учета большего числа факторов.

5. Начертите горизонтальную ось. Проведите две вертикальные оси: на левой и правой границе горизонтальной оси.

6. Горизонтальную ось разделите на интервалы в соответствии с количеством контролируемых факторов (групп факторов).

7. Левую вертикальную ось разбейте на интервалы от 0 до числа, соответствующего итоговой сумме значимости факторов.

8. Правую вертикальную ось разбейте на интервалы от 0 до 100%. При этом отметка 100% должна лежать на такой же высоте, что и итоговая сумма значимости факторов.

9. Для каждого фактора (группы факторов) постройте столбик, высота которого равна коэффициенту значимости для этого фактора. При этом факторы (группы факторов) располагаются в порядке уменьшения их значимости, а группа «прочие» помещается последней, независимо от ее коэффициента значимости.

10. Постройте кумулятивную кривую. Для этого нанесите на диаграмму точки накопленных сумм для каждого интервала. Положение точки соответствует: по горизонтали – правой границе интервала, по вертикали – величине суммы коэффициентов значений факторов (групп факторов), лежащих левее рассматриваемой границы интервала. Соедините полученные точки отрезками прямых.

11. На уровне 80% итоговой суммы проведите горизонтальную линию от правой оси диаграммы до кумулятивной кривой. Из точки пересечения опустите перпендикуляр на горизонтальную ось. Этот перпендикуляр разделяет факторы (группы факторов) на значимые (располагаются слева) и незначительные (располагаются справа).

Рекомендуется использовать различные методы классификации факторов и составлять для них множество диаграмм Парето для выявления как можно меньшего количества первоочередных факторов.

12. Выпишите значимые факторы для принятия первоочередных мер.

Факторы, которые легко скорректировать рекомендуется устранять незамедлительно, даже, если они не вошли в список первоочередных для принятия мер.

Диапазон и масштаб для левой вертикальной оси выбирается исходя из удобства отображения и построения диаграммы. При этом 100% на правой оси будет соответствовать точке, в которой график кумулятивной суммы пересечется с правой осью, а высоту для деления шкалы 80% можно вычислить, умножив итоговую сумму на 0,8. Остальные отметки на правую ось наносить необязательно.

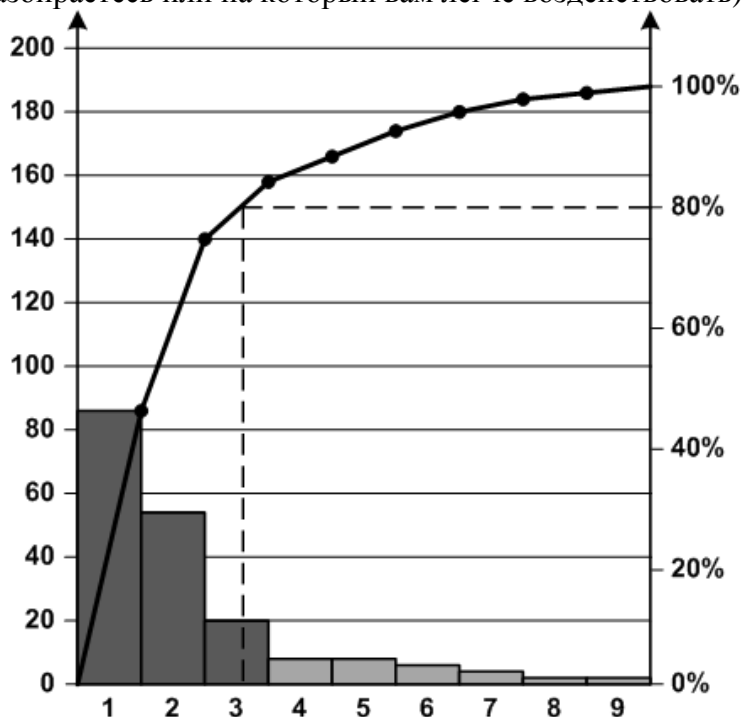
Перпендикуляр, разделяющий факторы на значимые и незначительные далеко не всегда проходит рядом с границей, разделяющей факторы. В связи с этим возникает вопрос: стоит ли включать фактор, в интервал которого попал перпендикуляр, в список первоочередных для принятия мер? Необходимо руководствоваться правилом – если перпендикуляр проходит по центру или правее центра интервала, то фактор необходимо включать в список первоочередных, если левее, можно не включать (а можно и включить, если вам хочется охватить для корректировки большее количество факторов).

Если факторы имеют одинаковый коэффициент значимости и один входит в 80%, а другой нет, то в каком порядке их располагать? (Естественно, что если все такие факторы входят в 80% или наоборот, ни один из них не входит, то разница в порядке расположения отсутствует). Самый надежный способ - провести дополнительные исследования, для выявления более значимого фактора.

К сожалению это не всегда возможно, кроме того требует дополнительных затрат времени и сил.

Если в качестве данных для построения диаграммы Парето используются результаты диаграммы Исикавы с коэффициентами значимости, определенными «групповым методом»,

можно немного увеличить индекс значимости для фактора, который вам «ближе» (т.е. в котором вы больше разбираетесь или на который вам легче воздействовать).



Р и с. 3. – Диаграмма Парето (ABC-анализ)

Можно расположить факторы в порядке увеличения затрачиваемых усилий на их корректировку (раз факторы дадут равнозначный результат, то логичнее выбрать фактор, который легче скорректировать). Можно расположить факторы в любом другом порядке, главное, чтобы вы смогли убедить комиссию, перед которой вы будете защищать проект, в целесообразности выбранного размещения.

Инструмент проектирования качества

Дом качества. Дом качества является элементом технологии развертывания функций качества (*Quality Function Deployment - QFD*). Развертывание функций качества представляет собой системный подход к проектированию, основанный на четком понимании желаний потребителей. Применение этой технологии позволяет перевести пожелания потребителя (например, такое как – удобно держать) в технические характеристики изделия.

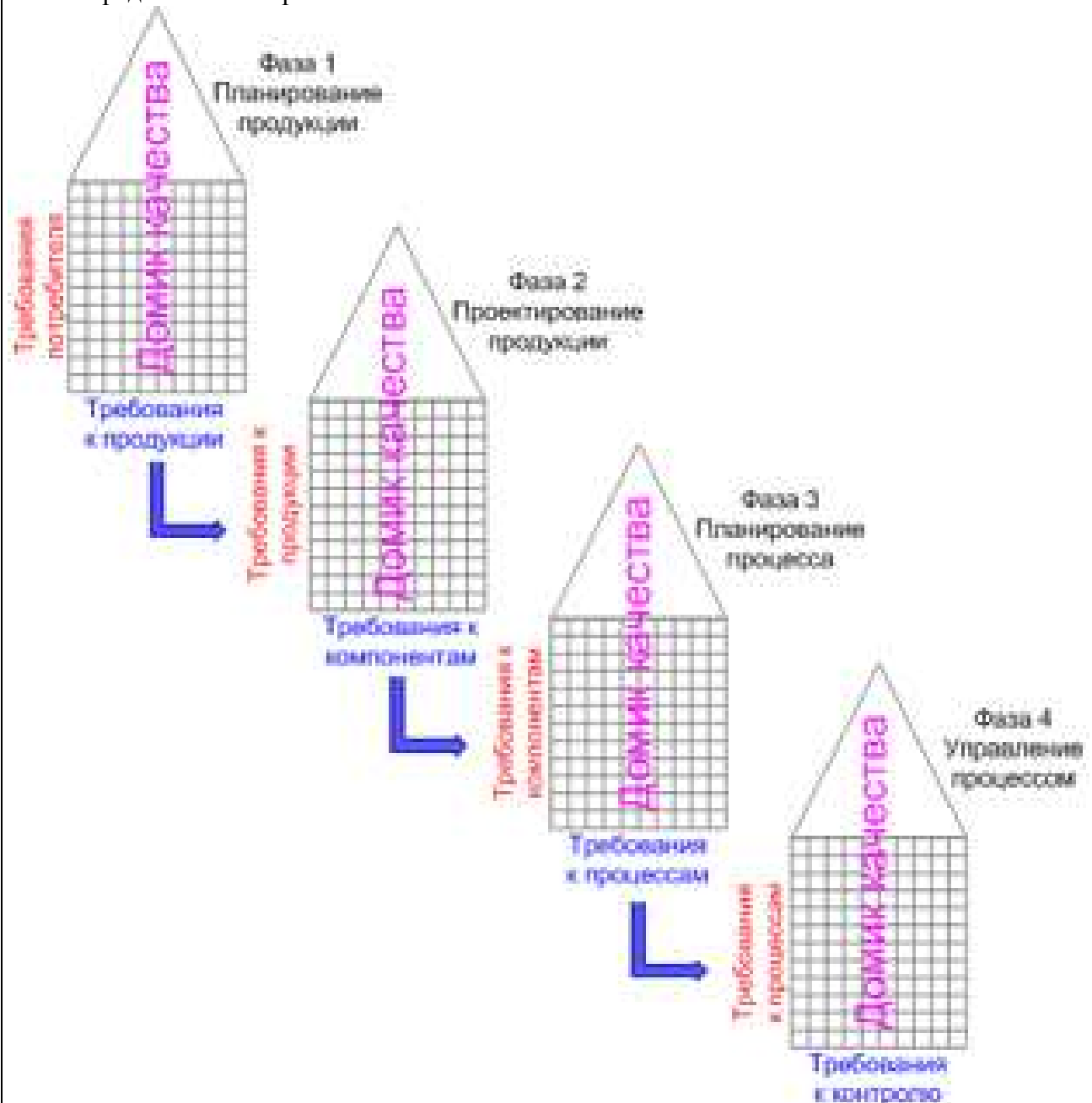
Основной целью развертывания функций качества является перевод субъективных критериев качества в набор технических характеристик, которые возможно измерить и которые возможно применять для проектирования и производства продукции. *QFD* является одним из эффективных методов «расстановки приоритетов» в процессе создания продукции. Дом качества документирует этот процесс в удобной форме.

Технология *QFD* была разработана в Японии в 1966 г. специалистом по качеству, Ph.D. Yoji Aka. Изначально эта технология применялась на заводах корпорации Mitsubishi. В дальнейшем была усовершенствована и получила широкое распространение сначала в Японии потом и в других странах мира.

Развертывание функций качества позволяет решить ряд важных задач при создании

новой продукции. Во-первых, определить приоритетность пожеланий и ожиданий потребителя, как высказанных в явной форме, так и предполагаемых. Во-вторых, перевести эти пожелания и ожидания в технические характеристики и спецификации. В третьих, создать и предоставить качественный продукт или услугу с характеристиками, направленными на удовлетворение всех важных и существенных запросов потребителя.

Технология QFD включает в себя 4 фазы, на каждой из которых применяется матричная диаграмма особого вида – дом качества. Каждая фаза представляет определенные аспекты требований к продукции или услуге. На каждой фазе производится оценка взаимосвязи между элементами дома качества. Только наиболее важные аспекты переходят на следующую фазу, в следующий дом качества. Схематично, технология развертывания функций качества представлена на рис. 4.



Р и с. 4. – Развертывание функций качества

Фаза 1. Планирование продукции

На этой фазе выполняется построение первого дома качества. Дом качества помогает перевести пожелания потребителя в технические характеристики изделия. В работе принимают участие специалисты отдела маркетинга или специалисты, непосредственно взаимо-

действующие с потребителями. На фазе 1 документируются требования потребителя, данные о гарантиях, конкурентные преимущества, измеримые характеристики продукции, данные об аналогичных продуктах и технические возможности организации по реализации каждого из требований потребителя. Эффективность QFD целиком зависит от качества данных, полученных на этой фазе.

Фаза 2. Проектирование продукции

Данная фаза выполняется специалистами инженерно-технических служб (проектировщиками, технологами, конструкторами, дизайнерами). Проектирование продукции требует творческих и инновационных идей. На фазе 2 разрабатывается концепция будущей продукции, и документируются спецификации (чертежи, схемы, технические требования) всех компонентов и составных частей. Второй дом качества помогает перевести технические характеристики изделия в целом в технические спецификации компонентов. Эти спецификации передаются на следующую фазу QFD - планирование процесса.

Фаза 3. Планирование процесса

Фаза планирования процесса выполняется производственными службами предприятия (технологами, специалистами отдела закупок, специалистами по производству). В ходе работы осуществляются мероприятия по планированию, организации и подготовке производства. В результате этой фазы документируется порядок выполнения и параметры (ключевые характеристики) процесса. Третий дом качества дает возможность связать характеристики компонентов изделия с параметрами и характеристиками производственных процессов.

Фаза 4. Управление процессом

В реализации этой фазы принимают участие специалисты контролирующих и обеспечивающих служб, сотрудники службы качества. На выходе создаются документы, включающие в себя контролируемые показатели процесса производства продукции, графики обслуживания оборудования и планы подготовки операторов и рабочих, занятых в производстве. Также на данной фазе выявляются процессы, имеющие наибольший риск возникновения дефектов (например, с помощью FMEA анализа). Для таких процессов разрабатываются планы предупреждающих действий.

Методика построения Дома качества



Р и с. 5. – «Дом качества»

Центральная часть дома – таблица, столбцы которой соответствуют техническим характеристикам, а строки потребительским. В клетках отмечается уровень зависимости, если она есть.

Крыша дома – сведения о корреляции между техническими характеристиками.

Левое крыло – столбец приоритетов пользовательских характеристик.

Правое крыло – таблица рейтингов потребительских характеристик (с точки зрения пользовательского восприятия) для существующих на рынке подобных продуктов.

Подвал содержит результаты анализа технических характеристик конкурирующих продуктов, результаты выработки стратегии изменения технических характеристик своего продукта (планируемые показатели для первоначальной разработки), оценки абсолютной и относительной важности.

Шаг 1. Определение требований потребителя

Выявляются сегменты рынка, для которых будет проводиться *QFD* и определяются основные виды потребителей в этих сегментах. Для этого собирается и анализируется информация от потребителей. Чтобы выявить и структурировать требования, могут применяться такие инструменты качества как *диаграмма сродства* и *древовидная диаграмма*. Эти требования вносятся в матрицу – дом качества в раздел *требования потребителя*. Требования могут быть структурированы по видам, например, эргономичность, исполнение и т.п.

Кроме того, на данном шаге необходимо определить законодательные и иные нормативные требования. Эти требования могут быть представлены в стандартах и законодательных документах. Требования вносятся в тот же раздел дома качества, что и требования потребителя.

Рассмотрим дом качества, построенный на примере печатающего устройства.

Эргономичность	Легко вставить картридж									
	Легко активировать									
	Легко подключить									
	Не требует специальных настроек									
Исполнение	Малый вес									
	Разные цвета корпуса									
	Безотказность в работе									
	Не ломается при падении									

Шаг 2. Определение важности требований для потребителя

Для определения рейтинга важности может применяться шкала от 1 до 5, где 5 означает максимальную важность, а 1 минимальную важность. Чтобы ранжировать требования потребителей по степени важности применяют *матрицу приоритетов* или *метод консенсуса*. Результат заносят в дом качества.

Эргономичность	Легко вставить картридж	3								
	Легко активировать	3								
	Легко подключить	5								
	Не требует специальных настроек	4								
Исполнение	Малый вес	2								
	Разные цвета корпуса	1								
	Безотказность в работе	4								
	Не ломается при падении	3								

Шаг 3. Определение конкурентного рейтинга потребителя

Конкурентный рейтинг дает возможность установить конкурентные преимущества разрабатываемого продукта или услуги в сравнении с аналогичными. Для сравнения выбираются продукты (услуги) нескольких компаний и проводится оценка реализации требований потребителя в продуктах этих компаний.

		Рейтинг потребителя					
			Наша компания	Компания А	Компания В		
			□	△	○		
			1	2	3	4	
Эргономичность	Легко вставить картридж	3					○ □ △
	Легко активировать	3					△ □ ○
	Легко подключить	5					□ ○ △
	Не требует специальных настроек	4					○ □ △
Исполнение	Малый вес	2					○ △ □
	Разные цвета корпуса	1					○ △ □
	Безотказность в работе	4					□ ○ △
	Не ломается при падении	3					△ ○ □

Шаг 4. Определение технических требований




Технические требования представляют свойства изделия (услуги) с инженерной точки зрения и позволяют проводить измерения и сравнения характеристик. Для определения технических требований могут применяться спецификации аналогичных изделий (услуг) или наборы характеристик, указываемых в справочниках, стандартах и технических нормативах. На данном шаге дом качества содержит только названия требований.

Технические требования Требования потребителя		Важность для потребителя	Программные средства			Размеры		Технические особенности		Рейтинг потребителя									
			Соответствие стандартам	Количество интерфейсов	Количество операционных систем	Количество цветов	Количество типоразмеров	Диапазон рабочих температур	Удельный вес материалов	Усилие на включение	Наша компания	Компания А	Компания В	1	2	3	4	5	
Эргономичность	Легко вставить картридж	3											○	□	△				
	Легко активировать	3													△			□	○
	Легко подключить	5												□				○	△
	Не требует специальных настроек	4												○	□				△
Исполнение	Малый вес	2												○		△			□
	Разные цвета корпуса	1														○	△		□
	Безотказность в работе	4													□	○			△
	Не ломается при падении	3												△		○			□

Шаг 5. Построение матрицы взаимосвязи

Следующим этапом построения дома качества является определение взаимосвязи требований потребителя и технических требований. Для выявления силы взаимосвязи применяется шкала значений 9,3,1, где 9 означает сильную взаимосвязь, 3- среднюю, 1 – слабую. Чтобы отобразить взаимосвязь применяются символные обозначения.

Технические требования Требования потребителя		Важность для потребителя	Программные средства			Размеры		Технические особенности		Рейтинг потребителя									
			Соответствие стандартам	Количество интерфейсов	Количество операционных систем	Количество цветов	Количество типоразмеров	Диапазон рабочих температур	Удельный вес материалов	Усилие на включение	Наша компания	Компания А	Компания В	1	2	3	4	5	
Эргономичность	Легко вставить картридж	3					▲						○	□	△				
	Легко активировать	3	○		▲				●						△			□	○
	Легко подключить	5	●	○	○									□				○	△
	Не требует специальных настроек	4	●											○	□				△
Исполнение	Малый вес	2					▲		▲					○		△			□
	Разные цвета корпуса	1				●										○	△		□
	Безотказность в работе	4	○				○	○							□	○			△
	Не ломается при падении	3							▲					△		○			□

 Сильная взаимосвязь 9
  Средняя взаимосвязь 3
  Слабая взаимосвязь 1

Шаг 6. Определение сложности реализации требований

Реализация технических требований имеет различную степень сложности. Компания может не иметь подходящего оборудования, специалистов или технологию для воплощения требований в изделии. Для того чтобы определить возможности компании дом качества содержит раздел – сложность реализации требований на текущий момент времени. Оценка

может проводиться *экспертным методом*. Для оценки применяется шкала от 1 до 5, где 5 означает, что требование сложно реализовать, 1 – требование легко реализовать.

Технические требования		Требования потребителя	Важность для потребителя	Программные средства			Размеры		Технические особенности		Рейтинг потребителя							
				Соответствие стандартам	Количество интерфейсов	Количество операционных систем	Количество цветов	Количество типоразмеров	Диапазон рабочих температур	Удельный вес материалов	Усилие на включение	Наша компания	Компания А	Компания В	1	2	3	4
Эргономичность	Легко вставить картридж	3					▲				○	□	△					
	Легко активировать	3	○		▲					●			△		□	○		
	Легко подключить	5	●	○	○							□			○	△		
	Не требует специальных настроек	4	●									○	□				△	
Исполнение	Малый вес	2					▲		▲		○		△		□			
	Разные цвета корпуса	1				●							○	△		□		
	Безотказность в работе	4	○				○	○					□		○	△		
	Не ломается при падении	3							▲			△			○	□		
Сложность реализации требований (5 – сложно; 1 – легко)			2	3	2	1	4	4	3	2								

Шаг 7. Проведение технического анализа продукции конкурентов

Чтобы лучше понимать преимущества разрабатываемого продукта проводится технический анализ характеристик аналогичной продукции, выпускаемой конкурентами. Анализ необходим для определения значений технических характеристик и направления их улучшения. Для сравнительного анализа выбирается продукция нескольких конкурентов. Значения характеристик приводятся к единой базе, а для конкурентной оценки используется рейтинговая шкала от 1 до 5.

Технические требования		Требования потребителя	Важность для потребителя	Программные средства			Размеры		Технические особенности		Рейтинг потребителя							
				Соответствие стандартам	Количество интерфейсов	Количество операционных систем	Количество цветов	Количество типоразмеров	Диапазон рабочих температур	Удельный вес материалов	Усилие на включение	Наша компания	Компания А	Компания В	1	2	3	4
Эргономичность	Легко вставить картридж	3					▲				○	□	△					
	Легко активировать	3	○		▲					●			△		□	○		
	Легко подключить	5	●	○	○							□			○	△		
	Не требует специальных настроек	4	●									○	□				△	
Исполнение	Малый вес	2					▲		▲		○		△		□			
	Разные цвета корпуса	1				●							○	△		□		
	Безотказность в работе	4	○				○	○					□		○	△		
	Не ломается при падении	3							▲			△			○	□		
Сложность реализации требований (5 – сложно; 1 – легко)			2	3	2	1	4	4	3	2								
Единицы измерения и значения																		
Инженерная оценка	5	□	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	4	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	3	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	1	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□

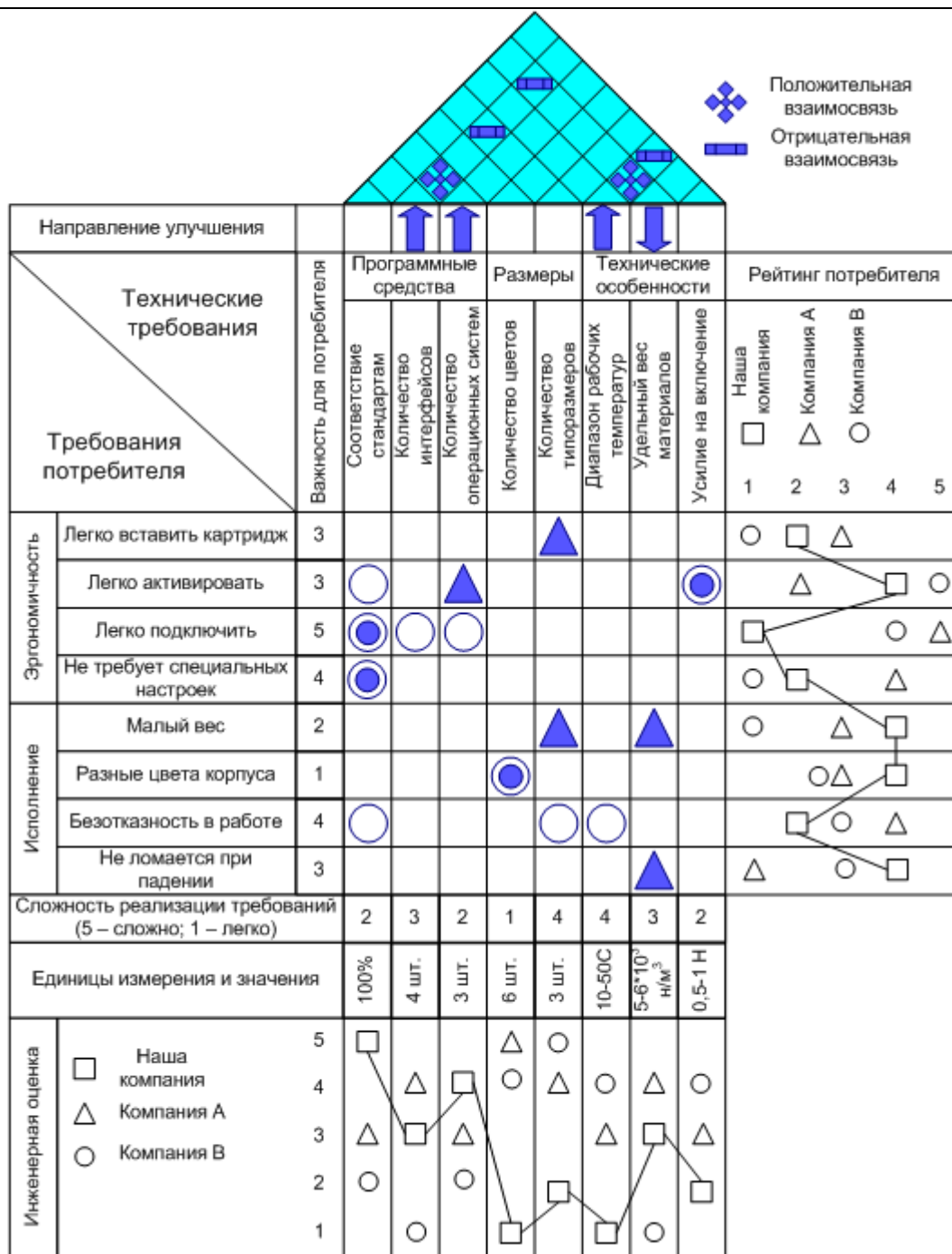
Шаг 8. Определение значений технических характеристик и направлений для улучшения

На данном этапе для каждой технической характеристики устанавливаются единицы измерения и числовые значения. Значения определяются исходя из анализа продукции конкурентов и собственных возможностей производства. Здесь же определяется какие из характеристик необходимо улучшать.

Технические требования		↑↑		↑↑		↑↑		↓↓		Рейтинг потребителя							
		Программные средства		Размеры		Технические особенности											
Требования потребителя	Важность для потребителя	Соответствие стандартам	Количество интерфейсов	Количество операционных систем	Количество цветов	Количество типоразмеров	Диапазон рабочих температур	Удельный вес материалов	Усилие на включение	Наша компания	Компания А	Компания В	1	2	3	4	5
		Эргономичность	Легко вставить картридж	3				▲				○	□	△			
Легко активировать	3		○	▲				●		△	□	○					
Легко подключить	5		●	○	○					□	○	△					
Не требует специальных настроек	4		●							○	□	△					
Исполнение	Малый вес	2				▲		▲		○	△	□					
	Разные цвета корпуса	1			●					○	△	□					
	Безотказность в работе	4	○			○	○			□	○	△					
	Не ломается при падении	3						▲		△	○	□					
Сложность реализации требований (5 – сложно; 1 – легко)		2	3	2	1	4	4	3	2								
Единицы измерения и значения		100%	4 шт.	3 шт.	6 шт.	3 шт.	10-50С	5-6·10 ³ н/м ²	0,5-1 Н								
Инженерная оценка	□ Наша компания	5	□		△	○											
	△ Компания А	4		△	□	△	○	△	○	△	○						
	○ Компания В	3	△	□	△	○	△	△	□	△	○						
		2	○		○		□	□	○	□	△	△					
		1		○		□	□	□	○	□	○	□					

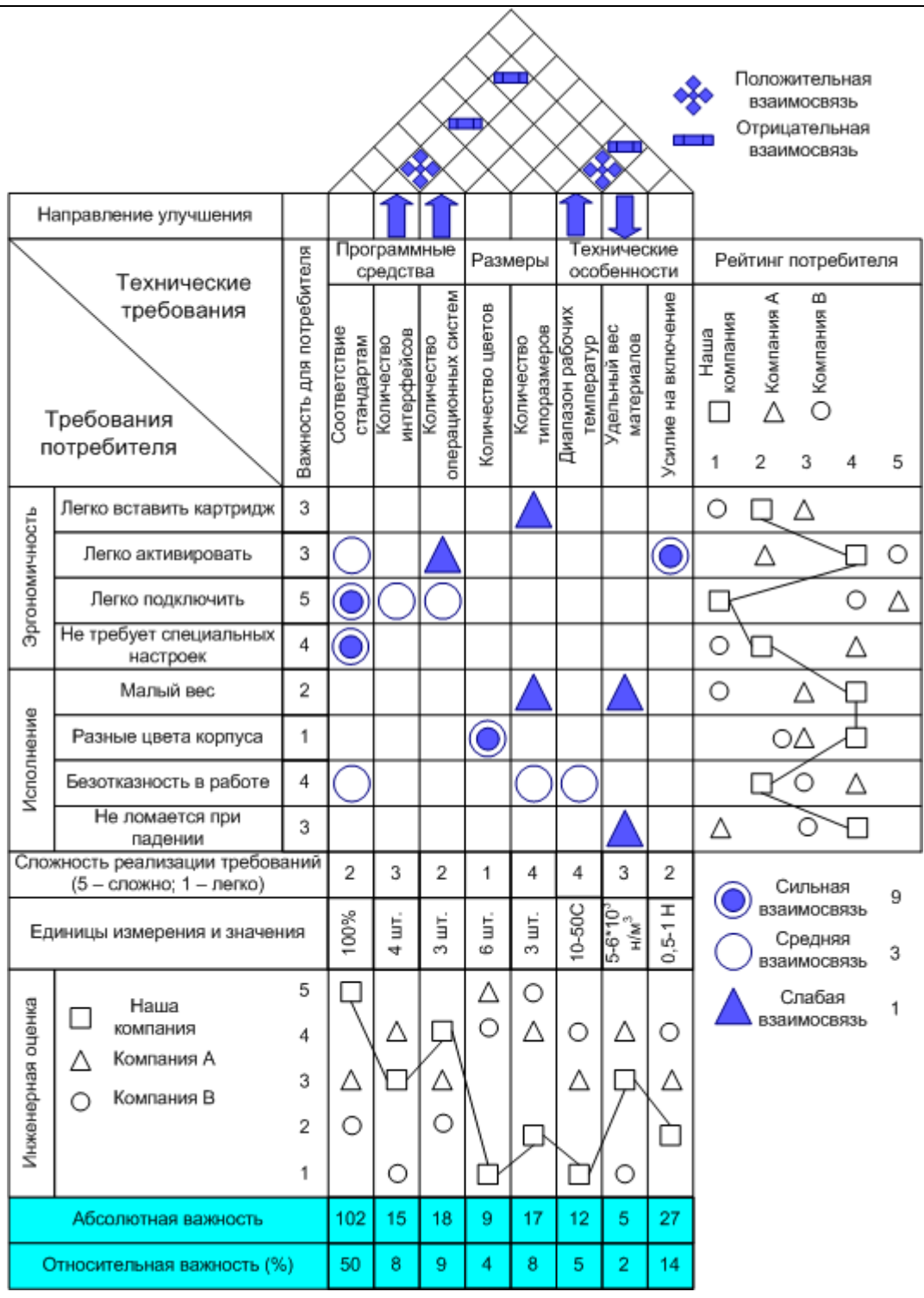
Шаг 9. Определение взаимосвязи технических характеристик

Технические характеристики продукта могут оказывать взаимное влияние. Это влияние бывает как положительным (при увеличении значения одной характеристики увеличивается значение другой), так и отрицательным (при увеличении значения одной характеристики уменьшается значение другой). Для выявления этого влияния дом качества содержит матрицу типа «крыша». При построении матрицы проверяется, каким образом технические характеристики влияют друг на друга.



Шаг 10. Расчет абсолютной и относительной важности каждой из технических характеристик

Для расчета абсолютной важности технических характеристик выполняется перемножение числовых значений каждого элемента матрицы взаимосвязи на рейтинг важности для потребителя. Полученные значения суммируются по столбцу. Относительная важность рассчитывается как отношение значения абсолютной важности к сумме всех значений и умноженное на 100%. В результате определяются наиболее важные технические характеристики, за счет которых можно реализовать требования потребителей.



На этом построение дома качества для первой фазы QFD заканчивается. Дальнейшее развертывание функций качества выполняется аналогичным образом. Для каждой из фаз строится соответствующий дом качества.

§ 5.2. Маркетинговые стратегии

После формулирования целей организации маркетинговая служба и топ-менеджмент определяют конкретные способы их достижения – **маркетинговые стратегии**.

Различают три большие группы маркетинговых стратегий, в состав которых входят более мелкие подгруппы. Каждую из подгрупп характеризуют конкретные маркетинговые инструменты анализа информации (матрицы, модели, таблицы, схемы и т.д.). С помощью этих инструментов, при наличии соответствующей маркетинговой информации, производится выбор (из ряда альтернативных вариантов) конкретного способа достижения цели (стратегии).

Классификация групп маркетинговых стратегий и инструментарий, применяемый для выбора конкретного стратегического решения, представлены в табл. 3.

Т а б л. 3. Классификация и инструментарий для выбора маркетинговых стратегий

Группа стратегий	Подгруппа стратегий	Инструменты для выбора стратегического решения
Корпоративные стратегии	• Портфельные стратегии (см. ниже)	- Матрица БКГ - Матрица GE (GE&McKinsey)
	• Стратегии роста (см. ниже)	- Матрица И. Ансоффа - Матрица внешних приобретений - Новая матрица БКГ
	• Конкурентные стратегии (см. ниже)	- Общая конкурентная матрица - Модель конкурентных сил - Матрица конкурентных преимуществ - Модель реакции конкурентов
Функциональные стратегии	• Сегментирование	- (см. § 4.4.1.)
	• Позиционирование	- Карта позиционирования (см. § 4.4.2.)
	• Стратегии комплекса маркетинга	(см. § 4.5.)
Стратегии комплекса маркетинга	• <i>Товарные стратегии</i>	(см. § 4.5.1.)
	• <i>Ценовые стратегии</i>	(см. § 4.5.2.)
	• <i>Стратегии распределения</i>	(см. § 4.5.3.)
	• <i>Стратегии продвижения</i>	(см. § 4.5.4.)

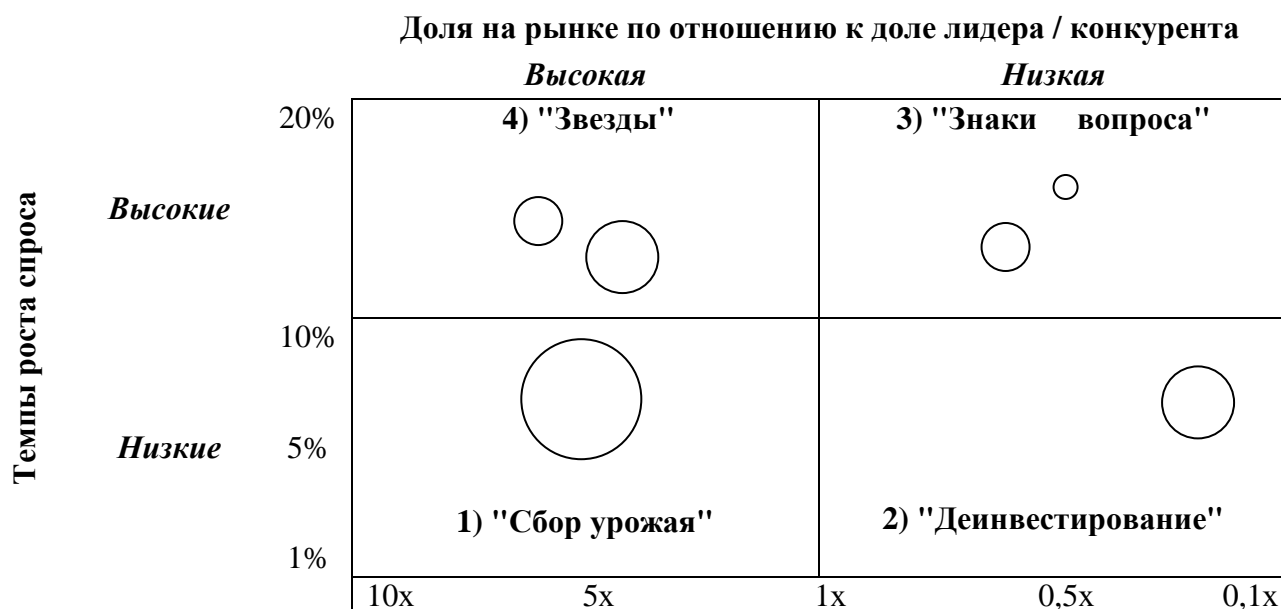
Рассмотрим подробнее комплекс инструментов для выбора корпоративных стратегий и дадим им краткие характеристики.

Корпоративные стратегии

Корпоративные стратегии определяют пути лучшего использования внутренних ресурсов организации для удовлетворения нужд рынка. В группе корпоративных стратегий выделяют следующие подгруппы: *портфельные стратегии, стратегии роста и конкурентные стратегии.*

Портфельные стратегии позволяют принимать решения в отношении перспектив развития той или иной сферы хозяйственной деятельности (бизнес-направления) с точки зрения их роли для фирмы и осуществления капиталовложений в каждую из них. Управление ресурсами организации на основе выбора хозяйственных направлений осуществляется с использованием *матриц БКГ (Бостонской консалтинговой группы) и GE (General Electric).* В общем виде они строятся на сочетании оценок маркетинговых возможностей и внутреннего потенциала организации (отдельных хозяйственных направлений).

Матрица БКГ – это инструмент для определения стратегий на основе соотношения *показателя темпов роста спроса и показателя доли организации (хозяйственного направления) на рынке по отношению к основному конкуренту (лидеру) [44, стр. 101].* Общий вид матрицы БКГ приведен на рис. 6.



Р и с. 6. Матрица БКГ

Темпы роста спроса – это интегральный индикатор маркетинговых возможностей, привлекательности рынка. А **доля на рынке** –

это интегральный индикатор внутреннего потенциала организации, его конкурентоспособности и прибыльности. **Объем продаж** по каждому бизнес-направлению в матрице БКГ пропорционален площади круга. В основе матрицы БКГ лежат две фундаментальные посылки:

- организация, обладающая существенной долей рынка, имеет конкурентное преимущество по издержкам (издержки падают), и соответственно – наоборот, малая доля рынка (занимаемая товаром, бизнес-направлением, организацией в целом) ведет к увеличению затрат;
- присутствие товара на растущем рынке означает повышенную потребность в финансировании этого роста (т.е. в инвестициях), и наоборот, товары на рынке с низкими темпами роста не требуют существенных инвестиций.

Темпы роста спроса можно определить как скорость изменения объемов продаж по следующей формуле.

$$\Delta Q = \left(\frac{Q_{t_2}}{Q_{t_1}} - 1 \right) \times 100\%, \quad (3)$$

Где,

ΔQ – темпы роста спроса в %;

Q_{t_2} – объем продаж за отчетный период времени, руб., шт.;

Q_{t_1} – объем продаж за период времени, предшествующий отчетному, руб., шт.

В целях исследования период времени для анализа может быть установлен равным *месяцу, кварталу, году и т.д.* Для определения объема продаж в натуральных единицах или в стоимостном выражении используйте информацию сбытовых служб и (или) бухгалтерии. Для определения объема продаж в стоимостном выражении можно также использовать формулу (1). Для определения доли рынка используйте внутреннюю информацию сбытовых служб и (или) бухгалтерии, внешнюю информацию о соответствующих показателях конкурента, а также формулу (2) (в предыдущих модулях)

В ходе анализа, на основании матрицы БКГ, можно выбрать следующие стратегии, которые соответствуют попаданию бизнес-направления организации в один из четырех квадрантов.

1) **"Сбор урожая"** (**"Дойные коровы"**). Товары, попавшие в результате анализа в этот квадрант, являются источником поступления финансовых средств для инвестирования других бизнес направлений или НИОКР, так как они способны принести больше денег, чем

требуется для поддержания их доли рынка. Данная стратегия предполагает **получение максимальной прибыли**.

2) "**Деинвестирование**" ("**Собаки**"). Товары, попавшие в данный квадрант, как правило, находятся в невыгодном положении по издержкам и имеют мало шансов на увеличение доли рынка, часто эти товары убыточны. Данная стратегия предполагает **уход с рынка** или **малую активность**.

3) "**Знаки вопроса**" ("**Трудные дети**"). Товары, попавшие в этот квадрант, требуют привлечения существенных инвестиций на поддержание роста. *Без дополнительного финансирования такие товары будут постепенно переходить в квадрант 2) "Деинвестирование"*. Наряду с менее выгодным положением по отношению к товару-лидеру, у них есть все шансы быть успешными, так как рынок расширяется. Данная стратегия предполагает, либо **малую активность и последующий уход с рынка**, либо **увеличение доли рынка и расширение производства**.

4) "**Звезды**". Товары, находящиеся в этом квадранте, являются лидерами на быстро растущем рынке, благодаря высокой конкурентоспособности дают значительный прирост прибыли. Но, одновременно с этим, полученная прибыль часто инвестируется в этот же бизнес-проект для сохранения сложившихся темпов роста. Данная стратегия предполагает **сохранение лидерства в течение, как можно более продолжительного периода времени**. По мере снижения темпов роста рынка, данные товары переходят в квадрант 1) "**Сбор урожая**" и становятся источником финансирования других бизнес-направлений организации.

Применение матрицы БКГ ограничено в связи с тем, что:

- Для анализа применяется ограниченное количество показателей, причем, как правило, в отраслях с массовым производством.
- Значимые результаты могут быть получены только применительно к стабильным условиям рынка.
- Выводы из анализа дают лишь общую ориентацию, требующую дальнейших уточнений.
- Невозможно оценить зоны, находящиеся в средней позиции (средние темпы роста, соответствующие средним темпам роста в отрасли; доля рынка сопоставимая с долей конкурента).
- За пределами анализа остаются показатели нестабильности ситуации, расходы на маркетинг, интенсивность инвестиций (объемы и периодичность), качество продукции и др.

Другим, более мощным инструментом портфельного анализа является матрица GE (General Electric). **Матрица GE** – это инструмент для определения стратегий на основе соотношения интегрально-

го показателя *привлекательности рынка (конкурентные позиции)* и интегрального показателя *эффективности бизнеса (стратегического положения организации)*.

Данный инструмент оперирует большим числом факторов, участвующих в оценке, чем матрица БКГ, а также охватывает средний уровень бизнес-направлений и, следовательно, предполагает возможность использовать ее в условиях нестабильного развития. В табл. 4 показаны некоторые из факторов, участвующих в анализе.

Этапы портфельного анализа с использованием матрицы GE

1 шаг. Выделяются наиболее значимые факторы, характеризующие каждый из показателей из таблицы 9.

2 шаг. Методом экспертных оценок определяется вес (значимость) каждого фактора, в % или долях единицы.

3 шаг. Каждый фактор оценивается экспертами (например, по 5-ти или 10-ти балльной шкале) на основе информации, полученной в ходе маркетинговых исследований.

4 шаг. Вычисляется ценность каждого фактора (произведение оценки фактора и его веса).

5 шаг. Вычисляется общая суммарная ценность каждого показателя ("Привлекательности рынка" / "Эффективность бизнеса").

6 шаг. Определяется место бизнес-направления (товара) в многофакторной матрице GE.

Т а б л. 4. Факторы, влияющие на показатели "привлекательности рынка" и "эффективности бизнеса"

Показатель		
	<i>Привлекательность рынка</i>	<i>Эффективность бизнеса</i>
Значимые факторы	<ul style="list-style-type: none"> • Общий объем рынка • Показатель темпов роста в год • Интенсивность конкуренции • Технологические требования • Уровень цен • Влияние инфляции • Норма прибыли (в динамике за несколько лет) • Правовые ограничения • Барьеры выхода на рынок и др. 	<ul style="list-style-type: none"> • Чистый доход • Финансовое положение • Доля рынка • Темпы роста доли рынка • Качество продукции • Репутация марки • Эффективность производства • Эффективность продаж • Конкурентоспособность цены • Имидж фирмы • Стиль руководства • Состояние менеджмента • Расходы на маркетинг • Эффективность НИОКР и др.

Общий вид матрицы GE показан на рис. 7 [29, стр. 162]. Классификация бизнес-портфеля и стратегии приведены по Ф. Котлеру.

		Эффективность бизнеса			
		Сильная	Средняя	Слабая	
		5,00	2,50	1,00	
Конкурентные позиции	Высокая	5,00	Защищенная позиция <ul style="list-style-type: none"> Максимальные инвестиции в развитие бизнес-направления Концентрация усилий на поддержание эффективности 	Инвестиции в расширение производства <ul style="list-style-type: none"> Стремление к лидерству Избирательные инвестиции по критерию их эффективности Укрепление уязвимых мест (слабых сторон) 	Избирательное расширение производства <ul style="list-style-type: none"> Специализация на избранных бизнес-направлениях Поиск путей преодоления слабых сторон Ликвидация (в случае отсутствия стабильного роста)
	Средняя	2,50	Избирательное расширение производства <ul style="list-style-type: none"> Интенсификация инвестиций в наиболее привлекательные сегменты рынка Создание предпосылок для успешной конкуренции Увеличение доходности за счет повышения производительности 	Избирательность / Управление, направленное на доходы <ul style="list-style-type: none"> Защита существующих позиций Концентрация инвестиций на бизнес-направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска 	Ограниченное расширение или "сбор урожая" <ul style="list-style-type: none"> Поиск возможностей расширения бизнеса с низкой степенью риска Сокращение инвестиций и рационализация (в случае отсутствия таких возможностей)
	Низкая	1,00	Избирательность / Защита и переориентация бизнес-направления <ul style="list-style-type: none"> Управление текущими доходами Концентрация на привлекательных сегментах рынка Поддержка эффективности производства 	Управление, ориентированное на доходы <ul style="list-style-type: none"> Защита позиций в наиболее доходных сегментах Совершенствование производства Сокращение инвестиций 	Ликвидация <ul style="list-style-type: none"> Выбор момента для продажи бизнес-единицы по максимальной стоимости Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций в данное бизнес-направление

Р и с. 7. Матрица GE

При анализе матрицы GE необходимо руководствоваться следующим.

- Три ячейки в левом верхнем углу матрицы занимают наиболее сильные бизнес-направления (товары) – это **наступательные стратегии (предполагающие инвестирование)**.

- Ячейки (расположенные по диагонали от нижней левой до верхней правой) занимают бизнес-единицы (товары) со средней привлекательностью – это **оборонительные стратегии (предполагаю-**

щие сохранение позиций).

- Три ячейки в нижнем правом углу матрицы занимают непривлекательные сферы хозяйственной деятельности (товары) – это стратегии деинвестирования (предусматривающие уход с рынка, ликвидацию бизнеса).

Для заинтересовавшихся разработкой портфельных стратегий, рекомендуем ознакомиться еще с одним инструментом – многокритериальной матрицей Ж.-Ж. Ламбена [30, стр. 323].

Конкурентные стратегии

Наряду с анализом бизнес-портфеля организации, необходимо оценить свое положение относительно ближайших конкурентов и определить для себя базовые конкурентные стратегии.

Конкурентные стратегии определяют, каким образом организация может обеспечить конкурентные преимущества на рынке, с точки зрения привлечения большего количества потребителей. А также: каким образом противостоять конкурентам, каковы ключевые факторы успеха для рассматриваемого рынка и (или) сегмента, каковы сильные и слабые стороны организации по отношению к этим ключевым факторам, каковы сильные и слабые стороны самого опасного конкурента по отношению к этим же факторам.

Перечень возможных анализируемых факторов приведен в табл. 5.

Т а б л. 5. Основные факторы, влияющие на конкурентные позиции организации

Анализируемые факторы		Организация		Конкурент	
		Сила	Слабость	Сила	Слабость
<i>Товар</i>	<ul style="list-style-type: none"> • технические характеристики • надежность • качество • удобство в использовании • жизненный цикл (продолжительность, фаза) • сервис • стиль • дизайн • упаковка • торговая марка и др. 				
<i>Цена</i>	<ul style="list-style-type: none"> • цена товара • возможные условия контрактов (сроки оплаты, скидки, льготы и др.) 				

Анализируемые факторы		Организация		Конкуренция	
		Сила	Слабость	Сила	Слабость
	<ul style="list-style-type: none"> • надбавки к цене • мобильность ценовой политики • использование различных финансовых инструментов (облигации, векселя и др.) и др. 				
<i>Продвижение товара</i>	<ul style="list-style-type: none"> • каналы рекламы (телевидение, радио, газеты, др.) • ежемесячные затраты на рекламу (по каналам, по товарам, по торговым маркам) • использование иных средств продвижения (по типам, по периодичности, по затратам) • используемые вспомогательные средства продвижения и рекламы (инструкции, брошюры, и т.п.) • реклама товаров фирмами-посредниками • и др. 				
<i>Каналы сбыта</i>	<ul style="list-style-type: none"> • каналы сбыта (объем продаж напрямую потребителям, объем продаж через дилеров, объем продаж через оптовых распространителей, объем продаж через розничную сеть) • основные регионы сбыта • захват рынка товаром • степень контроля за сбытом товара на рынке • наличие складских мощностей (своя сеть, арендуемая сеть) • транспортные мощности (свой транспорт, арендуемый транспорт) и др. 				
<i>Цели</i>	<ul style="list-style-type: none"> • потребители (сегменты, объем продаж по потребительским сегментам, сервис) • материально-техническая база сервиса • период гарантии • себестоимость (производства в целом, товаров, компонентов, сырья, транспортировки) • тарифы • рынок (текущая доля рынка по товарам, темпы роста доли) и др. 				
<i>Характеристики производства и сбыта</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ассортимент продукции (количество позиций) • выпуск товаров (в единицах, в денежном выражении) • использование мощностей производства • объем продаж по товарам (в единицах, в денежном выражении) • доля экспорта продукции и др. 				

Анализируемые факторы		Организация		Конкурент	
		Сила	Слабость	Сила	Слабость
Финансовое положение	<ul style="list-style-type: none"> • анализ финансовых документов (баланс, отчет о прибылях и убытках, и др.) • котировка ценных бумаг, их ликвидность • дивиденды, выплачиваемые акционерам • налоговые льготы • инвестиционные соглашения (планируемые, объявляемые, завершенные) и др. 				
Дополнительные возможности	<ul style="list-style-type: none"> • система управления • технологи, ноу-хау, инновации • организационная структура (функционирующие отделы, число сотрудников по отделам, совет директоров, гибкость, профессионализм топ-менеджмента) • структура собственности (основные акционеры, доли паев) и др. 				
Планы	<ul style="list-style-type: none"> • альянсы (см. приложение 3) • партнерство • слияния • поглощения • реструктуризация (сроки, участие, партнеры) и др. 				

Исходя из этой информации, организация может:

- определить свое наиболее сильное конкурентное преимущество;
- принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области;
- попытаться нейтрализовать конкурентные преимущества своих соперников.

В зависимости от конкурентного преимущества разрабатываются конкретные стратегии. Основными инструментами для определения конкурентных стратегий служат, предложенные М. Портером: *общая конкурентная матрица; модель конкурентных сил; модель реакции конкурентов*, а также *матрица конкурентных преимуществ* [29], [44].

Общая конкурентная матрица. По мнению М. Портера, конкурентное преимущество организации на рынке может быть обеспечено тремя основными способами: *за счет концентрации на целевом рынке* (рынке в целом, в отрасли или в отдельном его сегменте) или

за счет реализуемого конкурентного преимущества (по издержкам или по превосходящим качествам товара). Общая матрица конкуренции представлена на рис. 8. Суть каждой стратегии, предпосылки их использования, а также ограничения в применении представлены в табл. 6.

		Применяемая маркетинговая политика	
		Снижение издержек	Уникальность товара с точки зрения потребителя
Область конкуренции	Вся отрасль	"Ценовое лидерство" (концентрация на издержках)	"Товарное лидерство" (концентрация на дифференциации продукции)
	Один сегмент (ниша) рынка	"Лидерство в нише" (концентрация на сегменте/нише)	

Р и с. 8. Общая конкурентная матрица (по М. Портеру)

Т а б л. 6. Характеристика общих конкурентных стратегий

Суть стратегии	Предпосылки использования	Недостатки (ограничения)
<i>Стратегия лидерства за счет экономии на издержках</i> опирается на <i>производительность</i> . В центре внимания - низкие, по сравнению с конкурентами, издержки. Лидерство за счет экономии на издержках базируется на "законе опыта" (затраты на производство единицы продукции уменьшаются на фиксированный процент (в среднем на 20%) при удвоении объема производства (см. рис. 11, Новая матрица БКГ)	Тщательный контроль над расходами. Стабильные инвестиции, внедрение рациональных технологий, жесткий контроль над производством и сбытом. Снижение рекламных издержек. Простые в изготовлении, стандартизированные товары.	Неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам. Новые технологии могут обесценить прежние инвестиции. Конкуренты могут воспользоваться методами снижения затрат.

Суть стратегии	Предпосылки использования	Недостатки (ограничения)
<p>Стратегия товарного лидерства основана на политике <i>дифференциации продукции</i>. Сочетание высокой полезности и высокой цены обеспечивает конкурентное преимущество. Продукция организации должна отличаться от продукции конкурентов и иметь неповторимые особенности для потребителей.</p> <p>Особое внимание уделяется совершенствованию товара, приданию ему большей потребительской полезности, развитию марочной продукции, дизайну, сервисному и гарантийному обслуживанию, формированию привлекательного имиджа организации и т.д. Это позволяет установить более высокую цену.</p> <p>Несмотря на это, потребитель готов платить больше за нужный ему товар. (См. также новую матрицу БКГ, рис. 11)</p>	<p>Необходимые условия: широкая известность организации; доминирующая роль маркетинга; постоянное проведение исследовательских работ, способность предвидеть изменение конъюнктуры рынка; разработка особого дизайна; постоянная работа с клиентами; и т. д.</p> <p>Необходимо постоянно отслеживать предпочтения потребителей, контролируя уровень их запросов в отношении предлагаемой организацией ценности и жизненный цикл данной ценности.</p>	<p>Значительные инвестиции в маркетинг и, особенно в рекламу с целью известить рынок о заявляемых отличительных особенностях товара.</p> <p>Со временем рост цены может сказаться на приверженности покупателей к марке фирмы, а товар, со временем, может потерять свою привлекательность и значение.</p> <p>Повышение цены, приемлемое для потребителя, должно быть больше повышения издержек, которые несет организация для поддержания дифференциации.</p>
<p>Стратегия лидерства в сегменте/нише основана на концентрации на одном или нескольких сегментах рынка и достижении лидерства или особого положения. Для этого предприятию необходимо более эффективно обслуживать выбранный сегмент рынка по сравнению с конкурентами. Стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента.</p>	<p>Условия применения данной стратегии те же, что и у стратегии дифференциации, но применительно к целевому сегменту.</p> <p>Сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов и быть достаточно узок (ниша).</p>	<p>Разница в ценах с товарами конкурентов становится слишком большой. Конкуренты могут найти нишу внутри сегмента организации и таким образом получить конкурентное преимущество перед ней, что позволит им выйти на более эффективные решения в данном сегменте.</p>

Модель конкурентных сил позволяет оценить возможности организации по достижению конкурентных преимуществ (на рынке, в отрасли и/или в сегменте) и использовать их в своих интересах, для достижения поставленных целей, лучше, чем конкуренты используют свои. Анализ конкурентной среды с использованием данного инструмента может помочь организации:

- выявить основные тенденции и проблемы в отрасли;
- определить свои преимущества и недостатки;
- установить приоритетные направления использования имеющихся ресурсов.

На рис. 9 показана модель конкурентных сил и основные показатели, учитываемые при анализе их воздействия на конкурентные позиции организации.

<p>(5) Угроза со стороны потребителей</p> <ul style="list-style-type: none"> • уровень концентрации покупателей (в т.ч. корпоративных) • уровень концентрации производителей • объемы закупок по категориям покупателей • стоимость перехода покупателей от одного производителя к другому • стоимость перехода организации от одного потребителя к другому • уровень информированности покупателей • наличие альтернативных покупателей • приверженность покупателей к марке / производителю • и др. 	<p>(2) Угроза появления новых конкурентов</p> <ul style="list-style-type: none"> • имидж и известность организации / марки • уровень дифференциации товаров • потребности в капитале • доступ к каналам сбыта • преимущества по снижению затрат • нормативная база / политика исполнительных органов власти • прогнозы стоимости входа в отрасль • ожидаемые контрмеры • и др. 	<p>(4) Угроза со стороны поставщиков</p> <ul style="list-style-type: none"> • наличие альтернативных поставщиков • различия в поставляемом сырье / товаре • наличие сырья / товара-заменителя • значение величины объемов поставки для поставщика • доля организации в объеме закупок у поставщика • доля поставщика в объеме закупок организации • влияние сырья на качество конечного товара • влияние сырья на конечного пользователя • соотношение угрозы интеграции с поставщиком с угрозой интеграции с потребителем • и др.
	<p>(3) Угроза появления новых товаров</p> <ul style="list-style-type: none"> • цены на товары-заменители • характеристики заменителей • предпочтения покупателей к использованию заменителей • стоимость перехода с одного товара на другой • и др. 	

Р и с. 9. Модель конкурентных сил (по М. Портеру)

Анализируются эти показатели, как с позиций самой организации, так и с позиций рынка в целом.

При анализе необходимо учитывать *уровень интенсивности конкуренции в отрасли* (1): установившийся уровень и динамику цен; интенсивность (коэффициент) использования мощностей; барьеры, препятствующие выходу из отрасли и основные рыночные возможности для входа в нее. Вместе с этим, прогнозируется возможность *появления на рынке новых конкурентов* (2) и *товаров-заменителей* (3), анализируется степень влияния их появления на конкурентные позиции организации. Оценивается также *роль поставщиков* (4), анализируются их существующие рыночные позиции. *Анализ покупателей*, в том числе и корпоративных клиентов (5) позволяет определить: а) насколько они способны влиять на положение организации, б) каковы их существующие потребности и в) каковы тенденции в их изменении.

Модель реакции конкурентов служит для оценки позиций конкурентов и предупреждения их возможного противодействия маркетинговым усилиям организации. Модель поведения конкурентов на рынке представлена на рис. 10.

Характер реакции конкурента (1) зависит от: *его целей* (2), *самооценки им своих позиций* (3), *его текущих стратегий* (4), *понимания им своих сильных и слабых сторон* (5).

(2) Цели конкурента		(4) Текущая стратегия конкурента
	(1) Характер реакции конкурента	
(3) Самооценка конкурентом занимаемой позиции на рынке		(5) Маркетинговые возможности конкурента

Р и с. 10. **Модель реакции конкурентов (по М. Портеру)**

Наличие достоверной информации о целях конкурента (удовлетворен ли он занимаемым положением на рынке, своими финансовыми результатами) поможет определить вероятность, время, природу и интенсивность его ответных действий, на действия организации. Знание самооценки конкурента, позволяет предположить на какие кон-

кретно действия он пойдет. Реакция конкурента связана: с его умением быстро и гибко изменять или уточнять свою текущую стратегию, координировать свои отдельные маркетинговые действия.

Поэтому организации необходимо постоянно анализировать возможные ответные шаги конкурентов, глубинные мотивы их поведения, иметь варианты упреждающих действий.

Возможные стратегии по достижению и удержанию конкурентного преимущества представлены в *матрице конкурентных преимуществ* (см. рис. 11 и табл. 7).

"Лидер рынка" – организация, которая занимает доминирующее положение на рынке, вносит наибольший вклад в его развитие.

"Преследователь лидера" – организация, которая не занимает лидирующего положения, но которая имеет условия, необходимые и достаточные для того, чтобы атаковать лидера на основе своих конкурентных преимуществ.

"Избегающий конкуренции" – организация, которая намерена мирно сосуществовать с лидером, и согласна со своим положением на рынке.

Стратегии Позиция на рынке	Упреждающие (привентивные)	Пассивные
<i>Лидер рынка</i>	"Захват" "Защита"	"Перехват" "Блокировка"
<i>Преследователь лидера</i>	"Атака" "Прорыв по курсу"	"Следование" "Окружение"
<i>Избегающий прямой конкуренции (аутсайдер)</i>	"Сосредоточение сил на участке"	"Сохранение позиций" "Обход"

Р и с. 11. Матрица конкурентных преимуществ (по М. Портеру – Ф. Котлеру)

Т а б л. 7. Основные характеристики стратегий, основанных на матрице конкурентных преимуществ

Конкурентные стратегии	Основные характеристики стратегии
<i>"Захват рынка"</i>	Расширение глобального спроса на продукцию организации (путем использования товарного или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления).
<i>"Защита рынка"</i>	Воздействие на своих потребителей с целью удержать их приверженность организации (прибегают к услугам рекламы, улучшают сервис, стимулирование и т.д.).

Конкурентные стратегии	Основные характеристики стратегии
<i>"Блокировка рынка"</i>	Стремление не допускать ситуации, когда "преследователи" добивались бы преимуществ на отдельных "инструментальных" направлениях (товар, цена, распределение, продвижение).
<i>"Перехват"</i>	Реакция на инновации "преследователей" для снижения их возможной эффективности.
<i>"Атака в лоб"</i> (<i>"Фронтальная атака"</i>)	Использование "преследователем" достигнутого над "лидером" превосходства (товарного или ценового, как правило, в соотношении 3:1) для установления конкурентного преимущества.
<i>"Прорыв"</i> (<i>"Фланговая атака"</i>)	Использование какой-либо одной слабой стороны лидера для установления преимущества.
<i>"Окружение"</i>	Постепенное накопление преимуществ перед "лидером" путем определения его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.
<i>"Следование по курсу"</i>	Минимизация риска ответных действий лидера, например в ценовой или товарной политике.
<i>"Сосредоточение сил на выгодных участках"</i>	Выбор сегментов (ниш) рынка, не привлекающих внимание более сильных конкурентов.
<i>"Обход"</i>	Избежание конкуренции путем выпуска не соперничающих товаров, сервиса, использования непривлекательных для конкурента каналов сбыта и др.
<i>"Сохранение позиций"</i>	Поддержание постоянства в рыночной деятельности, не привлекающего внимания конкурентов, сохранение "статус-кво".

Стратегии роста

Вместе с анализом хозяйственного портфеля и конкурентных позиций, организации часто крайне важно иметь представление о перспективах своего развития. Рост организации характеризуется ярким проявлением различных видов бизнес-активности: рост продаж, доли рынка, прибыли, масштаба организации и др. Рост организации может быть достигнут тремя различными способами: 1) *за счет собственных ресурсов*; 2) *путем интеграции* (объединения в альянс) или *путем приобретения других организаций* (бизнесов); 3) *путем диверсификации* (ухода в другие сферы хозяйственной деятельности) [44]. Анализ перспектив роста и выбор соответствующих маркетинговых стратегий осуществляется с помощью следующих инструментов: *матрицы И. Ансоффа, матрицы внешних приобретений, новой матрицы БКГ.*

Матрица И. Ансоффа – это инструмент для выбора стратегий развития, в зависимости: от *перспектив продаж* отдельных категорий товаров и *наличия возможностей* для проникновения данных товаров на конкретный рынок.

Маркетинговая привлекательность той или иной стратегии определяется показателем *прогноза продаж* (зависящего от потенциального объема продаж и вероятного риска деятельности в выбранном сегменте). Расчет прогноза продаж осуществляют по формулам (4) и (5). Полученные показатели соотносятся с величиной ожидаемых затрат на реализацию выбранной стратегии, вычисляемой по формуле (6). Кроме того, прогноз продаж может быть осуществлен графически (в виде линии тренда, основанной на данных о продажах в предшествующие периоды времени).

Прогноз продаж

$$Q_{\text{прогноз}} = Q_{\text{потенц}} \times \varphi, \quad (4)$$

где,

$Q_{\text{прогноз}}$ – прогноз продаж, в руб.;

$Q_{\text{потенц}}$ – потенциальный объем продаж, исчисляемый, как потенциальная емкость выбранного сегмента рынка, в руб.;

φ – величина риска, в %.

Величина риска (φ) устанавливается экспертным путем.

Потенциальная емкость сегмента в зависимости от производственно-сбытового потенциала организации (потенциальный объем продаж товара в течение определенного периода времени) можно определить по формуле (5). С другой стороны *потенциальная емкость сегмента* может быть определена в зависимости от количества *потенциальных конечных потребителей*. Данный показатель определяется в ходе маркетинговых исследований (массовых опросов). Отношение существующей емкости сегмента по производству к потенциальной емкости по потребителям дает организации информацию для проведения GAP-анализа.

Потенциальная емкость сегмента

$$E_S = V_{\text{произв}} + V_{\text{запасы}} - V_{\text{экспорт}} + V_{\text{импорт}} \pm \Delta V_{\text{запасы}} - V_{\text{косв.экспорт}} + V_{\text{косв.импорт}}, \quad (5)$$

где,

E_S – потенциальная емкость рынка, в руб.;

$V_{\text{произв}}$ – объем производства, в руб.;

$V_{\text{запасы}}$ – объем запасов продукции на складе и у посредников, в руб.;

$V_{\text{экспорт}}$ – объем экспорта продукции, в руб.;

$V_{\text{импорт}}$ – объем импорта продукции, в руб.;

$\Delta V_{\text{запасы}}$ – увеличение или снижение запасов продукции соответственно, в руб.;

$V_{\text{косв. экспорт}}$ – объем косвенного экспорта продукции, в руб.;

$V_{\text{косв. импорт}}$ – объем косвенного импорта продукции, в руб.

Соотношение прогноза затрат на реализацию стратегии и соответствующих продаж характеризует **эффективность выбранной стратегии** по отношению к альтернативным вариантам.

$$\varepsilon_i = \frac{Z_i}{Q_{\text{прогноз}}} \times 100 \%, \quad (6)$$

где, ε_i – показатель эффективности выбранной стратегии, в %;

Z_i – затраты на i -тую стратегию, в руб.

Общий вид матрицы И. Ансоффа показан на рис. 13.

Краткая характеристика каждой из стратегий, предложенных матрицей И. Ансоффа, дана в табл. 8.

Достоинствами матрицы И. Ансоффа являются простота использования и наглядность моделирования сложной маркетинговой реальности. *Существенным ограничением применения* данного инструмента является то, что матрица рассматривает ограниченное количество характеристик – "товар"/"рынок".

		Продукция	
		<i>Существующие товары/услуги</i> (производимые на данный момент)	<i>Новые товары/услуги</i> (модифицированные, с измененными характеристиками)
Рынки	<i>Существующие</i>	"Проникновение на рынок" или увеличение потребления уже существующими потребителями	"Развитие продукции" или сохранение старых потребителей путем предложения или изменения свойств товара
	<i>Новые</i>	"Развитие рынка" или расширение групп потребителей товара	"Диверсификация" или переход на работу, как с другими потребителями, так и с другими товарами

Р и с. 13. Матрица И. Ансоффа

Т а б л. 8. Характеристика стратегий роста, в соответствии с матрицей И. Ансоффа

Стратегия / характеристика	Предпосылки использования	Способы реализации (вариант стратегии)
<p>"Проникновение на рынок" / Организация пытается увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках.</p>	<p>Наступательные, агрессивные стратегии.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рынок является растущим, т.е. увеличивается и число потенциальных потребителей, и интенсивность потребления. • Организация имеет явное конкурентное преимущество за счет обеспечения большей дополнительной ценности товара, лучшей системы распределения, большей приверженности потребителей марке и т.п. 	<p>Развитие первичного спроса (Эта стратегия характерна для лидера рынка). См. также §§ 4.4.1., 4.4.2., 4.5.4.</p> <ul style="list-style-type: none"> • привлечение новых потребителей • побуждение покупателей к более частому использованию товара • побуждение потребителей к большему объему разового потребления • обнаружение новых возможностей использования товара
		<p>Увеличение доли рынка (Данная стратегия типична для рынка, где невозможно расширить первичный спрос, т.е. на стадии зрелости жизненного цикла товара). См. также §§ 4.4.2., 4.5.1. – 4.5.4.</p> <ul style="list-style-type: none"> • усовершенствование товара • перепозиционирование марки / товара • значительное повышение цены • укрепление сбытовой сети • мероприятия по стимулированию сбыта
		<p>Приобретение рынков</p> <ul style="list-style-type: none"> • покупка организации-конкурента • создание совместного предприятия для контроля над большей долей рынка <p>См. также Приложение 3, Стратегии Диверсификации</p>
	<p>Защитные стратегии</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поддержание сложившегося уровня проникновения на рынок. 	<p>Защита своего положения на рынке</p> <ul style="list-style-type: none"> • небольшие улучшения товара и его позиционирования • применение защитных стратегий ценообразования • укрепление сбытовой сети (каналов распределения) • усиление и переориентация мероприятий по стимулированию сбыта <p>См. также §§ 4.4.2., 4.5.1 – 4.5.4.</p>
		<p>Рационализация рынка</p> <ul style="list-style-type: none"> • концентрация на самых рентабельных сегментах • создание альянсов и концентрация на самых эффективных посредниках • сокращение числа прочих посредников (клиентов) за счет установления минимального объема заказа • уход из наименее привлекательных сегментов <p>См. также Приложение 3, §§ 4.4.1., 4.5.3</p>
		<p>Организация рынка</p> <ul style="list-style-type: none"> • установление правил конкуренции при поддержке органов власти • создание профессиональных ассоциаций • заключение соглашений о сокращении или стабилизации производства

Стратегия / характеристика	Предпосылки использования	Способы реализации (вариант стратегии)
<p>Развитие рынка / Рост объема продаж достигается путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Существуют явные возможности / отсутствуют явные барьеры для выхода на новые рынки. • Насыщенность старых рынков существующей продукцией. 	<p>Ориентация на новые сегменты на том же региональном рынке См. также § 4.4.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • предложение товара промышленного назначения потребительскому рынку • изменение позиционирования товара с целью предложения его другой группе потребителей • предложение товара в другом секторе отрасли (экономики) <p>Выход товара в другой канал распределения (сеть сбыта), отличающийся от имеющихся каналов См. также § 4.5.3.</p> <p>Территориальная экспансия (внедрение на другие географические рынки, или выход на международный уровень). См. также § 4.4.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • поставка товаров на другие рынки через местных посредников • создание сбытовой сети из эксклюзивных дистрибьюторов • приобретение иностранной организации, действующей в том же секторе отрасли (экономики)
<p>Развитие товара / Рост объема продаж достигается за счет разработки новой продукции, ее вариации и модификации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Существование новых товаров. • Приоритет в области инноваций и НИОКР. 	<p>Добавление характеристик См. также § 4.5.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • расширение универсальности товара за счет новых функций • увеличение социальной или эмоциональной ценности товара • повышение безопасности или удобства пользования товаром <p>Расширение товарной гаммы См. также § 4.5.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • выпуск товара в новой упаковке • увеличение набора характеристик, влияющих на органы чувств человека • предложение того же товара в различных формах и составах <p>Обновление ассортиментной линии См. также § 4.5.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • внедрение нового поколения усовершенствованных моделей • внедрение экологически чистых модификаций товара • улучшение эстетических свойств <p>Улучшение качества См. также § 4.5.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение набора свойств, который устраивает различные группы потребителей • установление четких стандартов качества по новому свойству • реализация программы тотального контроля качества
		<p>Приобретение гаммы товаров (расширение ассортимента и номенклатуры) См. также § 4.5.1., Приложение 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> • приобретение бизнеса, выпускающего дополняющие товары • заключение контракта с поставщиками требуемых товаров на их перепродажу под своей маркой • создание совместного предприятия (альянса) для разработки и производства нового товара

Стратегия / характеристика	Предпосылки использования	Способы реализации (вариант стратегии)
		Рационализация гаммы товаров См. также § 4.5.1. <ul style="list-style-type: none"> • стандартизация ассортимента • отказ от выпуска низкорентабельных и второстепенных товаров • модификация концепции товара
Диверсификация / Организация решает перейти либо на выпуск новых для себя товаров, либо работать на новых для себя целевых рынках. Конкурентные преимущества обеспечиваются за счет: развития товара на основе новых технологий; применения гибкого ценообразования; использования эффективных методов распределения; активной рекламы и стимулирования сбыта.	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение рентабельности • Усиление степени контроля над важными звеньями цепи производства и сбыта 	Связанная диверсификация См. также рис. 10. <ul style="list-style-type: none"> • <i>вертикальная интеграция назад</i> применяется для стабилизации и защиты источников снабжения материальными ресурсами • <i>вертикальная интеграция вперед</i> используется для контроля над каналами сбыта • <i>горизонтальная диверсификация</i> применяется для расширения или дополнения существующих видов деятельности (бизнес-направлений)
	<ul style="list-style-type: none"> • Продолжение прежнего бизнеса становится невыгодным (спад целевого рынка, усиление позиций конкурентов и т.п.) • организация <i>вынуждена искать новые стратегические направления хозяйственной деятельности</i> 	Несвязанная диверсификация См. также рис. 10. <ul style="list-style-type: none"> • <i>концентрическая диверсификация</i> предусматривает переход на новый для организации вид деятельности, который максимально соответствует ее технико-технологическим и/или маркетинговым ресурсам • <i>конгломератная диверсификация</i> характеризует переход организации на новое бизнес-направление, которое никак не связано ни с существующей технологией, ни с существующим товаром и не относится к его целевому рынку

Развитием матрицы И. Ансоффа стала **матрица внешних приобретений**, рассматривающая в качестве показателей роста такие характеристики как "область деятельности" и "тип стратегии" (см. рис. 14).

Характеристика стратегий по матрице внешних приобретений вытекают из характеристик стратегий диверсификации по матрице И. Ансоффа.

		Тип стратегии	
		Диверсификация	Интеграция
Сферы хозяйственной деятельности	Новые	"Дивергентные приобретения" (конгломератная (чистая) диверсификация)	"Вертикальная интеграция"
	Сходные	"Конвергентные приобретения" (концентрическая диверсификация)	"Горизонтальная интеграция"

Р и с. 14. Матрица внешних приобретений

Существенно обогащает перечень альтернативных стратегий роста *новая матрица БКГ* (см. рис. 15). Данный инструмент в качестве показателей для анализа использует следующие характеристики: эффект соотношения "издержки/объем" и эффект "дифференциации товара" (см. также характеристики общих конкурентных стратегий, табл. 6).

		Эффект "издержки/объем"	
		<i>Высокий</i>	<i>Низкий</i>
Эффект "дифференциации"	<i>Сильный</i>	"Специализированная деятельность"	"Фрагментарная деятельность"
	<i>Слабый</i>	"Концентрированная деятельность"	"Бесперспективная деятельность"

Р и с. 15. Новая матрица БКГ

Эффект "издержки/объем" основан на учете "закона опыта", который говорит о том, что при удвоении объемов производства затраты снижаются, в среднем, на 20 %. Исследователю необходимо рассчитать отношение затрат произведенных в процессе производства и сбыта продукции к общему объему продаж. Отнесение частного от деления к категории "низкий" или "высокий" производится методом экспертных оценок.

Эффект "дифференциации" основан на учете *концепции жизненного цикла* товара (см. § 4.5.1.), которая предполагает, что в ходе своей эволюции товар должен постоянно изменяться и совершенствоваться. Исследователю необходимо рассчитать соотношение количества характеристик, добавляющих ценность анализируемому товару к количеству характеристик, присущих базовой модели. Отнесение частного от деления к категории "сильный" или "слабый" производится методом экспертных оценок, или исходя из данных проведенного опроса/интервьюирования потребителей.

Характеристика стратегий, рекомендованных новой матрицей БКГ дана в табл. 9.

Т а б л. 9. Характеристика стратегий роста, в соответствии с новой матрицей БКГ

Стратегия / характеристика	Предпосылки использования	Способы реализации (вариант стратегии)
<i>Специализированная деятельность</i>	"издержки/объем" - высокий "дифференциация" - сильный	<ul style="list-style-type: none"> • Дальнейшая стандартизация продукции • Дальнейшая дифференциация
<i>Концентрированная деятельность</i>	"издержки/объем" - высокий "дифференциация" - слабый	<ul style="list-style-type: none"> • Дальнейшее наращивание производственных мощностей и поглощение конкурентов • Переход на специализацию с целью достижения стабильной дифференциации
<i>Фрагментарная деятельность</i>	"издержки/объем" - низкий "дифференциация" - сильный	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение работ заказного характера, требующих разработки высокодифференцированного товара • Начальный уровень производства потенциально перспективного товара
<i>Бесперспективная деятельность</i>	"издержки/объем" - низкий "дифференциация" - слабый	<ul style="list-style-type: none"> • Освоение новых бизнес-направлений • Полное изменение характера деятельности организации

Рассмотрев множество стратегий, принимаемых на корпоративном уровне, можно заметить, что все они тесно связаны с вопросами стратегического менеджмента, хотя и имеют ярко выраженную маркетинговую направленность.

Кроме рассмотренных выше стратегий и стратегий функциональных, которые будут рассмотрены нами далее (см. § 4.4. и § 4.5.), П. Друкер выделяет ряд специфических предпринимательских стратегий.

Классификация предпринимательских стратегий (по П. Друкеру):

- **"Блицкриг"** – агрессивная (наступательная) стратегия конкурентного типа, ориентированная на захват лидирующих позиций, а со временем, и доминирования на рынке. Применяется с максимальным использованием инноваций. При применении данной стратегии равно возможен как полный успех, так и полный крах бизнеса.

- **"Удар в спину"** – стратегия похожая на стратегию "Блицкриг", но применяется избирательно (по наиболее перспективному бизнес-направлению) с использованием конкретных преимуществ перед потенциальным конкурентом. Данная стратегия имеет две крайне различные разновидности: **"Творческая имитация"** и **"Предпринимательское дзю-до"**.

Организации, придерживающиеся двух вышеназванных стратегий ориентированны на глобализацию бизнеса.

- **"Экологическая ниша"** – стратегия, ориентированная на обеспечение тотального контроля в захваченном сегменте (нише) и сохранение рыночных позиций. Данная стратегия призвана минимизировать влияние конкурентных сил на существующий бизнес. Отличительной чертой компаний, применяющих данную стратегию, является их "незаметность" для основных участников рынка. Тем не менее, практика показывает, что эти организации не менее экономически эффективны, чем те, которые придерживаются стратегий, ориентированных на глобализацию. Различают три разновидности данной стратегии, каждая из которых характеризуется своими требованиями, ограничениями и рисками. К ним относятся стратегии: **"Шлагбаум"**, **"Особого умения"** и **"Особого рынка"**.

- **"Модификация"** – стратегия, ориентированная на "создание" потребителя, что является целью любой экономической деятельности, любого бизнеса. Данная стратегия может

быть реализована в четырех основных вариантах: как стратегии "Обеспечения полезности товара (услуги)", "Выбора оптимальной цены", "Адаптации к социальным и экономическим реалиям потребителей" и стратегия "Создания ценности для потребителя".

Подробнее о предпринимательских стратегиях см. [15, стр. 199-229.]. Желающим более подробно изучить раздел стратегического менеджмента, рекомендуем ознакомиться со следующей литературой [7], [30],[41],[45],[46].

Функциональные стратегии

Логично предположить, что претендовать на полный охват рынка не может ни одна организация. Поэтому службе маркетинга необходимо выделить такие участки рынка (сегменты), на которых существующие возможности организации максимально полно удовлетворяли бы нужды потенциальных потребителей.

Для этих целей служат функциональные стратегии маркетинга, представляющие собой процедуры принятия решений по следующим вопросам:

- определение целевых рынков – **сегментирование** (§ 4.4.1.);
- формирование образа товара (организации) у целевой группы потребителей по отношению к товарам (организациям) конкурентам – **позиционирование** (§ 4.4.2);
- формирование маркетинговых усилий организации на целевом рынке - **разработка комплекса маркетинга** (§§ 4.5.1 – 4.5.4.).

§ 5.3. Определение целевых рынков (сегментирование) и позиционирование

§ 5.3.1. Сегментирование

Основываясь на определении, **рынок** – это *совокупность групп покупателей с различными потребностями*; и на том, что в обществе существуют группы покупателей, различающихся по характеру своего отношения к этим потребностям, можно сделать вывод, что **сегмент** – это *группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же товар и комплекс маркетинга*.

Целью сегментирования является нахождение наилучших способов удовлетворения нужд потребителей. При организации мониторинга маркетинговой информации и проведении маркетинговых исследований, для определения "своего" сегмента, организация пытается дать ответы на ряд вопросов:

- Какие потребности наших клиентов мы сможем удовлетворить?

- Какой товар они хотят покупать?
- Какая группа потребителей будет покупать наш товар?
- Где они хотят его покупать?
- Сколько они согласны заплатить за этот товар?
- Как они узнают о товаре?
- Почему они должны покупать наш товар, а не товар конкурента?
- Существуют ли альтернативные группы потребителей с аналогичными потребностями?
- Существуют ли альтернативные потребности?
- Существуют ли альтернативные технологии для удовлетворения этих потребностей?
- Может ли наш существующий товар, при некотором усовершенствовании удовлетворять альтернативные потребности? И другие вопросы.

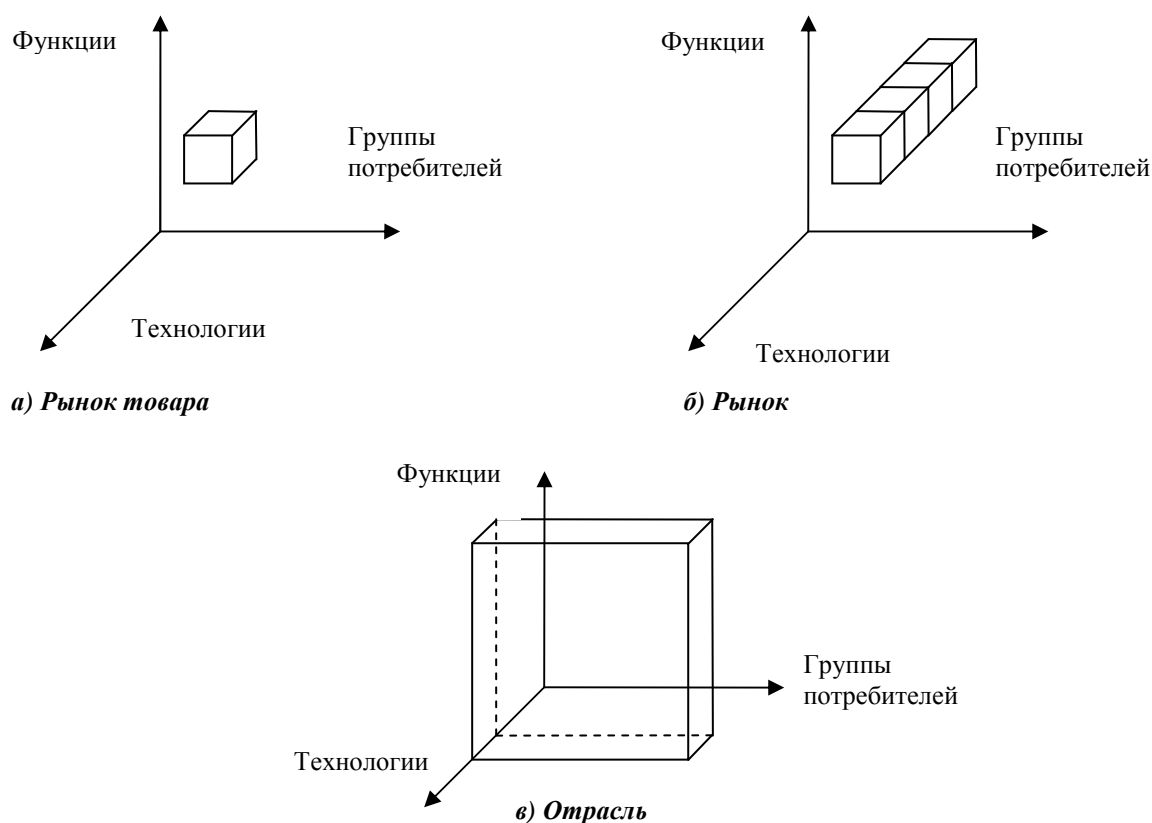
Как видно из вышеизложенного, вопросы, решаемые при выборе стратегии сегментации, ориентированы на создание и удержание потребителей и, с этой точки зрения, они схожи со стратегиями "Модификации" (по П. Друкеру, см. § 4.3.2.). Но отличает их от последних, бóльшая детализация при анализе потребителей и их потребностей.

Макросегментация

Целью макросегментации является выбор бизнес-направления, то есть - **выделение базового рынка** (рынка, на котором организация предполагает вести хозяйственную деятельность, вступая в конкурентную борьбу).

В зависимости от соотношения: *функции товара* (набора благ, удовлетворяющих потребности), *количества групп потребителей*, а также *технологий*, обеспечивающих производство товаров с требуемым набором благ, можно выделить три возможные структуры базового рынка [28, стр. 177]:

- **рынок одного товара** находится на пересечении отдельной группы потребителей, одной функции (одного набора благ, присущих конкретному товару), и основанного на одной технологии (см. рис. 16(а));
- **рынок**, охватывающий совокупность технологий для производства одной функции, для конкретной группы потребителей (см. рис. 16 (б));
- **отрасль промышленности**, определяющаяся одной технологией и направленная на реализацию различных функций для разных групп потребителей (см. рис. 16 (в)).



Р и с.16. Возможные структуры базового рынка

Преимущества и недостатки структур базового рынка указаны в табл. 10.

Т а б л.10. Преимущества и недостатки структур базового рынка

Структура базового рынка	Преимущества	Недостатки (ограничения)
<i>Рынок товара</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Наиболее точно соответствует понятию "стратегической бизнес-единицы" и отвечает потребностям спроса и предложения • Является основой для принятия решений по выбору рынков и организационной структуры 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудность измерения рынка (официальная статистика базируются на данных по отраслям, а не рынков)
<i>Рынок</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Наиболее точно соответствует концепции "базовой потребности" и подчеркивает взаимозаменяемость различных технологий для выполнения одной функции • Облегчает слежение за технологиями-заменителями 	<ul style="list-style-type: none"> • Разнообразие и разнородность технологий • Трудность применения всех имеющихся технологий одной организацией
<i>Отрасль</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Имеет ценность при условии высокой однородности рассматриваемых функций и групп потребителей • Большинство статистических данных по промышленности и международной торговле основано именно на этом критерии. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на предложение, а не на спрос • Может охватывать весьма разнородные функции и группы потребителей, никак не связанные между собой.

Из данного сравнительного анализа структур базового рынка вытекают четыре ключевых элемента стратегических усилий организации, на которые необходимо обратить особое внимание при сегментировании:

- *потребители*, потребности которых надо удовлетворить;
- *набор благ*, которые ищут эти потребители;
- *конкуренты*, которых надо превзойти;
- *ресурсы*, которые нужно приобрести и освоить.

Таким образом, организацией, при макросегментации рассматриваются возможности максимального *охвата рынка товара* (привлечения максимального количества потребителей), используя при этом необходимый и достаточный набор функциональных характеристик товара и его цены, с учетом сложившейся конъюнктуры рынка (внешней среды) и внутреннего потенциала организации.

М. Крофт выделяет следующие **стратегии охвата базового рынка**, представленные в табл. 11.

В связи с тем, что, как правило, *организации обладают лишь одной технологией* (или максимум двумя родственными технологиями), то стратегии охвата рынка товара, обычно, рассматривают только по двум измерениям: *по функции и по группам потребителей*.

Т а б л. 11. Стратегии охвата базового рынка и их краткая характеристика (по М. Крофту)

Стратегия	Характеристика стратегии
<i>Стратегия концентрации (фокуса, узкой специализации)</i>	Предполагает ведение бизнеса в узкой области деятельности в отношении рынка товара, функции или группы потребителей. Базируется на узкой специализации; направлена – на захват лидерства в нише.
<i>Стратегия функционального специалиста</i>	Предполагает специализацию на одной функции, но для обслуживания всех групп потребителей, заинтересованных в данной функции.
<i>Стратегия специализации по клиенту</i>	Предполагает специализацию на определенной категории потребителей, часто корпоративных, предлагая им широкую гамму товаров или взаимосвязанные функции.
<i>Стратегия селективной (выборочной) специализации</i>	Предполагает широкое предложение многих товаров на различных рынках, не связанных между собой (диверсификация).
<i>Стратегия полного охвата</i>	Предполагает предложение на рынке полного ассортимента продукции и удовлетворение всех групп потребителей.

Однако, под влиянием технического прогресса и меняющихся

потребительских привычек, рынки товара продолжают развиваться [28, стр. 184]. На *развивающихся товарных рынках* организация может использовать следующие стратегии (см. табл. 12).

Очевидно, что стратегии охвата рынка, и стратегии его эволюции вполне согласуются со стратегиями корпоративными, детальный анализ которых был дан нами выше (см. § 4.3.) и существенно дополняют их. Вместе с тем, как увидим далее, стратегии макро-сегментации связаны со стратегиями микросегментации (см. ниже), а также со стратегиями и тактикой применения комплекса маркетинга (см. § 4.5.).

Т а б л. 12. Стратегии эволюции базового рынка и их краткая характеристика

Стратегия	Характеристика стратегии
<i>Расширение с охватом новых групп потребителей</i>	Последовательное привлечение к существующему товару новых групп потребителей. При этом уровень охвата рынка увеличивается.
<i>Расширение с включением новых функций</i>	Целенаправленное использование инноваций, направленных на закрепление за товаром нескольких различных функций, которые ранее были присущи различным товарам.
<i>Замещение технологий</i>	Использование новых, более прогрессивных технологий для выполнения тех же функций для тех же групп потребителей

Микросегментация

Под *микросегментацией* в маркетинге понимают *более детальный* (по сравнению с макро-сегментацией) *анализ потребностей внутри товарного рынка*.

При использовании метода микросегментации исследователю необходимо выполнить следующие процедуры.

- *Провести анализ сегментации* (разбить рынок товаров на сегменты, однородные с точки зрения вероятных благ (ценностей), которыми обладает товар и, вместе с тем, отличные от других сегментов).
- *Выбрать* один или несколько *целевых сегментов* (наиболее привлекательных участков рынка, на которых организация сосредотачивает свои маркетинговые усилия).
- *Осуществить позиционирование товара* (т.е. оценить конкретную позицию товара в каждом целевом сегменте на основе возможных ожиданий потенциальных потребителей по отношению к товару и, одновременно, с учетом позиций

конкурентов (см. § 4.4.2.)).

- *Разработать комплекс маркетинга* (разработать программу маркетинговых мероприятий, адаптированную к характеристикам целевых сегментов (см. § 4.5. и § 5.).

Товарные рынки можно условно разделить на:

- Рынки *потребительских товаров*;
- Рынки *товаров промышленного назначения*;
- Рынки *услуг*.

Анализ **сегментации потребительских рынков** обычно выполняют по критериям, указанным в табл. 13, четырьмя следующими методами. На основе:

- *социально-демографических характеристик* потенциальных потребителей;
- *выгод*, которые они ищут в товаре;
- их *стиля жизни* (интересов, мнений, социальной активности);
- их *поведенческих характеристик при покупке* товара.

Т а б л. 13. Методы сегментации потребительских рынков и соответствующие им переменные (критерии) для анализа

Социально-демографическая сегментация	Сегментация по выгодам	Сегментация по стилю жизни	Поведенческая сегментация
<ul style="list-style-type: none"> • Возраст • Пол • Образование • Географическое расположение: климат; регион; город/сельская местность • Род занятий • Размер семьи • Этап жизненного цикла семьи • Раса • Национальность • Уровень до- 	<p>Искомые выгоды:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Цена (экономика) • Качество • Надежность • Ремонтоспособность • Сервис • Гарантия • Скорость • Удобство • Вкус • Внешний вид • и др. 	<p>Социальная активность:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Работа • Хобби • Социальная жизнь • Клубы • Объединения • Спорт и др. <p>Интересы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Семья • Дом • Работа • Мода • Достижения • Питание • СМИ и др. <p>Мнения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Политика • Социальные вопросы • Образование 	<p>Повод для совершения покупки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обыденная покупка • Особое событие <p>Интенсивность потребления (покупательская активность):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Низкая • Средняя • Высокая <p>Степень лояльности к марке:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отсутствует • Средняя • Сильная • Абсолютная <p>Степень готовности к покупке:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неосведомленный • Осведомленный • Знающий • Заинтересованный • Желаящий • Намеривающийся совершить по-

Социально-демографическая сегментация	Сегментация по выгодам	Сегментация по стилю жизни	Поведенческая сегментация
<p>хода</p> <ul style="list-style-type: none"> • Религиозные убеждения • Социальная страта (класс) 		<ul style="list-style-type: none"> • Экономика • Культура и др. <p>Социально-демографический профиль:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Возраст • Образование • Доходы • Жизненный цикл семьи • Размер населенного пункта и др. 	<p>купку</p> <p>Отношение к товару:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Восторженное • Благожелательное • Безразличное • Отрицательное • Враждебное <p>Статус пользователя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не пользующийся • Бывший пользователь • Потенциальный пользователь • Впервые использующий • Постоянный пользователь

Базой для микросегментации является маркетинговая информация, полученная из первичных (опрос, интервью, наблюдение и др.) и вторичных (внутренние документы и отчеты организации, статистические сборники, иная открытая информация) источников.

Социально-демографическая сегментация основывается на предположении, что именно социально-демографические различия потребителей определяют различия в искомым ими ценностях товара. Этот метод используется для:

- *определения социально-демографического профиля рынка (сегмента, ниши);*
- *выбора средств коммуникации (воздействия), которые с наибольшей вероятностью действуют на выбранный сегмент;*
- *выявления потенциальных покупателей нового товара (новых сегментов);*
- *получение количественных данных о числе потенциальных потребителей на рынке и др.*

Сегментация по выгодам основывается на различиях в системах потребительских ценностей разных людей при выборе товара. Потребители ищут в товаре *выгоды*, которые *наиболее полно соответствуют* их представлению о его *ценности*. Этот метод используется для получения информации о том, какое значение придают разные потребители разным свойствам товара и/или уровню удовлетворения своих потребностей.

Сегментация по стилю жизни (психографическая сегментация) основывается на учете не только *социально-демографических характеристик* разных групп людей, но и информации о: их системе социальных ценностей, социальной активности, интересах и мнениях.

Поведенческая сегментация основывается на учете характеристик поведения потребителей в момент совершения покупки.

Анализ **сегментации рынка промышленных товаров** несколько отличается от сегментации потребительских рынков (не столько применяемыми методами, сколько, выбираемыми объектами и критериями сегментации). Методы и критерии сегментации для этой группы товаров приведены в табл. 14.

Т а б л. 14. Методы сегментации промышленных рынков и соответствующие им переменные (критерии) для анализа

Описательная сегментация	Сегментация по выгодам	Поведенческая сегментация
<p>Демографические:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отрасль • Размеры организаций потребителей • Местонахождение потребителей <p>Операционные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Технологии • Активность потребления товара • Объем потребления товара 	<p>Цена:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокая • Низкая <p>Затраты на обслуживание:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокие • Низкие <p>Эффективность товара</p> <p>Скорость сервисного обслуживания</p> <p>Полнота сервиса</p> <p>Опыт работы с товаром</p> <p>Потребности в послепродажном обслуживании</p> <p>Потребности в качестве</p> <p>Потребности в надежности</p>	<p>Практика закупок:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Организация снабжения (централизованное, децентрализованное снабжение) • Профиль организации-потребителя (промышленные, финансовые, некоммерческие, др.) • Наличие и структура существующих отношений (новички, существующие клиенты) • Политика в области закупок (лизинг или комплексные закупки) • Критерий закупок (качество, сервис, цена) <p>Ситуационные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Срочность выполнения заказа • Область применения товара (специализация, дифференциация) • Размер заказа (большой, средний, малый) <p>Особенности покупателя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сходство покупателя и продавца (деловые качества сотрудников) • Отношение и готовность к риску в бизнесе • Степень лояльности к нашей организации

Анализ **рынков услуг** проводится по тем же признакам и критериям, которые характерны для сегментации рынков промышленных и потребительских товаров, с учетом того какой вид услуги (промышленной или потребительской) предлагает организация.

Выбор сегмента основывается на оценке его привлекательности

по следующим показателям:

- *Привлекательность сегмента* в целом;
- *Конкурентные преимущества* организации.

При выборе сегмента следует учитывать, что он должен быть

- *однородным* (включать в себя группы потребителей, для которых характерна однородность в оценке изучаемых критериев),
- *существенным* (т.е. потребители, входящие в него должны оказывать наибольшее влияние на процесс совершения покупки),
- *большим* (объемным и/или прибыльным),
- *достижимым* (доступными для проведения маркетинговых мероприятий).

При анализе **привлекательности сегмента** учитывают следующие факторы (см. таблицы 15 и 16), характеризующие привлекательность сегмента и сравнивают изучаемые показатели с показателями других сегментов.

Т а б л. 15. **Определение привлекательности сегмента**

Факторы выбора сегментов	Сегменты рынка по основным группам потребителей					
	Сегмент А			Сегмент В		
	Исследуемые товары					
	С	Д	Е	С	Д	Е
<p>Характеристика сегмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Размер сегмента; • потенциальные возможности его роста; • вероятный срок существования; • барьеры при входе на рынок (сегмент), включая законодательные и социально-политические; • потенциальная доходность; • интенсивность и характер конкуренции и др. 						
<p>Сильные и слабые стороны организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • организационная структура маркетинга; • затраты на НИОКР; • затраты на производство; • затраты на систему сбыта (каналы распределения); • затраты на продвижение товара (реклама, PR и др.); • затраты на организацию системы сервисного обслуживания • прибыльность организации в целом; и др. 						

<p>Конкурентные преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • доля рынка; • уровень инноваций; • технологии и технические возможности; • качество товара и др. 						
--	--	--	--	--	--	--

Кроме того, важно **оценить конкурентоспособность** организации относительно ближайших конкурентов по показателям комплекса маркетинга (см. табл. 16).

Т а б л. 16. Факторы, определяющие конкурентоспособность организации в разрезе комплекса маркетинга

Факторы конкурентоспособности	Организация	Конку- ренты			Факторы конкурентоспособности	Организация	Конку- ренты		
		А	В	С			А	В	С
<p>Продукт</p> <ul style="list-style-type: none"> • Качество • Технические параметры • Право замены изделия • Престиж марки • Упаковка • Габариты • Уровень ремонтного обслуживания • Гарантийный срок • Многовариантность использования • Уникальность (отсутствие аналогов) • Универсализм • Надежность • Срок службы • Патентозащищенность и др. 				<p>Каналы сбыта</p> <p>Форма сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прямая доставка • торговые представители • предприятия-изготовители • оптовые посредники • комиссионеры и маклеры • дилеры <p>Степень охвата рынка</p> <p>Система логистики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Размещение складских помещений • Система контроля и управления запасами • Система транспортировки • и др. 					
<p>Цена</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прейскурантная • Договорная • Свободная • Срок платежа • Условия кредита • Условия финансирования 				<p>Продвижение продуктов</p> <p>Реклама:</p> <ul style="list-style-type: none"> • для потребителей • для посредников <p>Индивидуальная продажа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стимулы для потребителей • демонстрационная торговля 					

Факторы конкурентоспособности	Организация	Конку- ренты			Факторы конкурентоспособности	Организация	Конку- ренты		
		А	В	С			А	В	С
ния в случае покупки • Применяемые методы ценообразования • и др.					• показ образцов изделий Обучение и подготовка персонала сбытовых служб Продвижение продуктов: • демонстрация • продажа на конкурсной основе • премии торговым агентам • купоны • руководства по использованию • телемаркетинг • Internet-торговля • упоминание об изделиях в СМИ и др.				

Для детального **анализа сегмента** по показателям его *привлекательности и конкурентоспособности* организации необходимо использовать: 1) *систему весовых коэффициентов каждого фактора* (в долях единицы или в %), а также 2) *систему оценки каждого фактора* (например, от 0 до 10). Этот способ анализа портфеля сегментов использует в качестве источника информации данные, полученные в процессе экспертных оценок и иную объективную маркетинговую информацию, сгруппированную, например, в следующем виде (см. табл. 17).

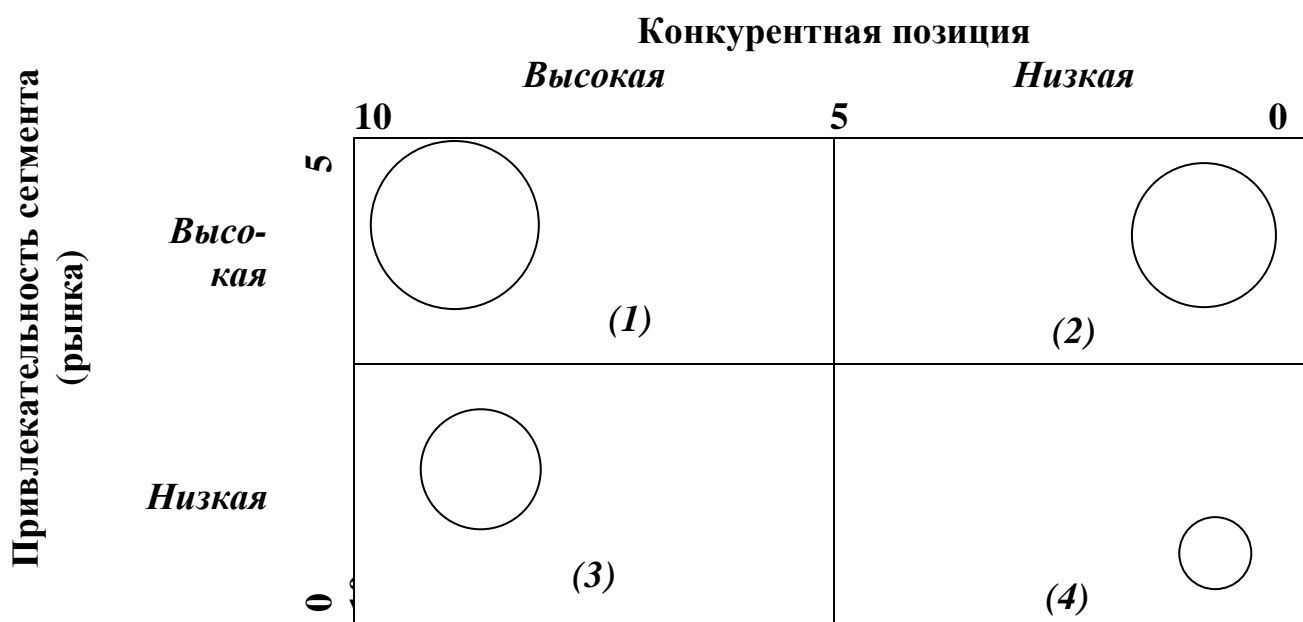
Т а б л. 17. Анализ портфеля сегментов с использованием метода экспертных оценок

Оценка привлекательности сегмента						
Фактор	Критерий оценки			Оценка	Весовой Коэффициент	Интегральная оценка
	10	5	0			
Барьеры для входа в сегмент	Низк.	Ср.	Выс.	5	0,2	1,0
Темп роста сегмента (% в год)	> 10	5-9	< 5	10	0,2	2,0
Интенсивность конкуренции	Низк.	Ср.	Выс.	0	0,2	0,0
Потенциальная прибыльность сегмента (в %)	> 15	10-14	< 10	10	0,4	4,0
				Итого	1,0	7,0 (max - 10,0)

Оценка привлекательности сегмента						
Фактор	Критерий оценки			Оценка	Весовой Коэффициент	Интегральная оценка
	10	5	0			
Оценка конкурентных преимуществ						
Доля рынка в целом (в долях или %)	> 25	10-24	< 10	10	0,3	3,0
Качество товара	Выс.	Ср.	Низк.	5	0,2	1,0
Уровень инноваций	Выс.	Ср.	Низк.	10	0,2	2,0
Дифференциация товара	Выс.	Ср.	Низк.	5	0,1	0,5
Прибыльность организации в целом (в %)	> 15	10-14	< 10	5	0,2	1,0
				<i>Итого</i>	<i>1,0</i>	<i>7,5 (max - 10,0)</i>

Важно, чтобы все параметры, используемые при анализе портфеля сегментов, были *выражены количественно*.

Последовательно рассчитывая показатели привлекательности и конкурентоспособности, для различных сегментов можно построить *матрицу привлекательности сегмента* (см. рис. 17) [31, с. 236.]. Используя оценки из таблицы 17, в квадранты матрицы наносят все рассматриваемые сегменты. Диаметры окружностей, символизируют сегменты и пропорциональны их размерам.



Р и с. 17. Матрица привлекательности сегмента (рынка)

Очевидно, что наиболее приоритетной для организации является

позиция, соответствующая **квадранту (1)**. Сюда попадают наиболее привлекательные сегменты. При этом внутренние возможности организации позволяют ей развивать работу в этих сегментах. Характерной стратегией в этой позиции является – *осуществление инвестиций, направленных на рост сегмента*.

Сегменты, попавшие в **квадрант (2)** представляют собой хорошие рыночные возможности (высокая привлекательность), но внутренние позиции организации требуют укрепления (необходимы дополнительные инвестиции в рост организации). Характерной стратегией в этом случае является – *избирательное осуществление инвестиций, направленных на усиление слабых сторон организации*.

Сегменты, попавшие в квадранты (3) и (4) характеризуются менее привлекательными возможностями, чем рассмотренные выше. Но при этом их не следует рассматривать как абсолютно непривлекательные. В **квадранте (3)** сосредоточены сегменты, хоть и менее привлекательные, но обеспеченные хорошими конкурентными позициями организации. Начав разрабатывать этот сегмент, организация может воспользоваться стратегией *поддержания непрерывной прибыли для всей компании*. А в худшем случае (при попадании в **квадрант (4)**), организация может принять решение о разработке данного сегмента в целях выживания (стратегия – *"Управлять, ради добывания средств"*).

Проанализировав портфель потенциальных сегментов (с помощью матрицы привлекательности), приступают к **выбору целевого сегмента**, рассматривая три альтернативные стратегии охвата сегментов на рынке:

- стратегию *недифференцированного маркетинга*;
- стратегию *дифференцированного маркетинга*;
- стратегию *концентрированного (сфокусированного) маркетинга*.

Краткая характеристика этих стратегий приведена в табл. 18.

Т а б л. 18. Стратегии охвата сегментов и их краткие характеристики

Стратегия и ее краткая характеристика	Категория товаров или рынков, для которых характерна данная стратегия
<i>Недифференцированный маркетинг.</i> Организация рассматривает рынок, как единое целое, не делая различий между сегментами, и предлагает свой товар максимальному числу потребителей	Товары с <i>высокой степенью новизны</i> и (или) <i>обладающие</i> , в какой либо степени, <i>правовой защитой</i>

Стратегия и ее краткая характеристика	Категория товаров или рынков, для которых характерна данная стратегия
<i>Дифференцированный маркетинг.</i> Организация предлагает для каждого сегмента несколько товаров или марок	Развитые рынки, где различия в товарах незначительные
<i>Концентрированный маркетинг.</i> Организация сосредотачивает свои ресурсы на удовлетворении потребностей одного или нескольких (близких по оценке) сегментов	Стратегия может базироваться либо на определенной функции, присущей организации (<i>функциональный специалист</i>), либо на особой группе потребителей (<i>специалист по потребителю</i>)

Завершая обзор стратегий сегментации, напомним, что **выделение базовых рынков и целевых сегментов - это основная задача менеджмента организации при выборе нового бизнес-направления, начального этапа организации бизнеса и этапов его переориентации.**

§ 5.3.2. *Позиционирование*

Для освоения выбранного, на предыдущем этапе, целевого сегмента организации необходимо добиться, чтобы потребители, из всего многообразия товаров со схожими потребительскими ценностями, выбрали бы продукцию, предлагаемую именно этой организацией, а не ее конкурентами. Организация должна сформировать восприятие своего имиджа или товара в глазах целевого потребителя и отделить это восприятие от восприятия организаций (товаров) конкурентов. Процесс формирования восприятия потребителей и отделения его от восприятия конкурирующих товаров и фирм называется **позиционированием.**

Из этого вытекает, что *позиционирование*, с одной стороны направлено на целевого потребителя, а с другой дистанцирует организацию (и ее товар) от конкурентов при помощи реализации комплекса маркетинга (товар, цена, распределение, продвижение). Иными словами товар организации должен соответствовать идеалу потребителя (иметь набор необходимых ему ценностей и благ) и, одновременно с этим, он должен намного превосходить конкурентов по оценке этого набора потребителем. Поэтому сегментирование и позиционирование рассматриваются как две стороны единого процесса, связанного с выделением целевого рынка и эффективной деятельностью на нем. Особенно это актуально в тех случаях, когда ор-

ганизация прибегает к использованию стратегии дифференцированного охвата рынка.

Процедура позиционирования включает четыре основных этапа:

- *выбор критериев* (мер) позиционирования;
- *определение показателей* по выбранным критериям;
- *построение карты восприятия* и/или *матрицы качества товара* (позиционирование);
- и *перепозиционирование*.

Критерии позиционирования должны выделять выгоды и преимущества товара в глазах целевого потребителя. Примерами критериев позиционирования могут стать: *потребительские характеристики товара, соотношение цена/качество, круг потенциальных потребителей, престижность и эмоциональность ценности, отличия от товаров-конкурентов.*

Некоторые авторы выделяют другие, но схожие с предыдущей классификацией, альтернативные типы позиционирования. В частности [29, стр. 136], [27, стр. 373-374] выделяют 6 типов позиционирования марки.

- 1) Позиционирование, основанное на *отличительных качествах товара*. (Товар позиционируется по какому-либо показателю, характеристике).
- 2) Позиционирование, основанное на *преимуществах или на решении проблемы*. (Товар позиционируется как предлагающий наибольшие блага).
- 3) Позиционирование, основанное на *особом способе использования*. (Товар позиционируется как лучший для определенных целей).
- 4) Позиционирование, ориентированное на *определенную категорию потребителей*. (Товар позиционируется как наилучший для определенной группы потребителей).
- 5) Позиционирование по *отношению к конкурирующей марке*. (Товар позиционируется как превосходящий по какому-либо показателю товар называемого или подразумеваемого конкурента).
- 6) Позиционирование, основанное на *разрыве с определенной категорией товаров*. (Товар позиционируется как лидер в определенной товарной категории).

Показатели позиционирования – это конкретизация и дифференциация критериев позиционирования, выявленная в ходе маркетинговых исследований (рыночного тестирования, эксперимента, проведения фокус-группы, опроса, наблюдения и др.). Показатели позиционирования оцениваются с помощью так называемого **метода компромиссов**. Оценки такого рода носят полярный, взаимоисключающий характер (например, высокая цена - низкая цена, модно-немодно, изменчиво-стабильно, удобно-неудобно, высокое качество – низкое качество и т.д.). Сравнение с товарами-конкурентами может производиться с помощью **метода контрольного сравнения** – оценок, выставяемых потребителями по упорядоченному списку баз и переменных сегментирования. Подробнее см. [28].

Матрица качества товара – это инструмент для графического представления результатов анализа компромиссов потребителей, и контрольного сравнения конкурентов. Общий вид этого маркетингового инструмента представлен на рис. 18.

Воспринимаемое качество товара-конкурента
(экспертные оценки)

		Воспринимаемое качество товара-конкурента (экспертные оценки)					
		Высокое 5	4	3	2	Низкое 1	
Важность для потребителя (экспертные оценки)	Высокая	5	Объем представляемой отчетности				
	4			Взаимоотношения с клиентами		Время подготовки отчетов	
	3		Цена комплекта документов				
	Низкая	2					
	1		Полное юрид. сопровождение				

Р и с. 18. Матрица качества товара (на примере консалтинга в налогообложении)

Воображаемая внутренняя область матрицы, ограниченная штриховыми линиями и соединяющая верхний левый и нижний правый ее углы, показывает *оптимальный уровень воспринимаемого потребителем качества товара* (приблизительный). По результатам анализа организация должна сравнить свои реальные показатели по конкретному товару (услуге) с данными матрицы качества. При этом необходимо стремиться к: 1) *повышению своих показателей в облас-*

тях, которые потребители считают важными (например, по времени подготовки отчетов – см. рис. 18); 2) снижению своих показателей в областях, которые потребители считают малозначительными (например, по полному юридическому сопровождению и представительству в налоговых органах и суде – см. рис. 18). То есть, необходимо стремиться к балансу между реальными нуждами потребителей – с одной стороны, и более эффективным использованием своих внутренних ресурсов – с другой.

Карта восприятия (позиционирования) – это инструмент для графического представления предпочтительных комбинаций выгод, которыми руководствуются потребители при выборе того или иного товара (см. рис. 19). *Карта восприятия строится с использованием, как правило, двух оценочных показателей* (например, для консультационных услуг это могут быть "цена – время подготовки отчетов" и др.).



Р и с. 19. Гипотетическая карта позиционирования товара/марки (на примере консалтинговых услуг в сфере налогообложения)

Предложенная карта позиционирования указывает на то, что организация "Консалтинг 2" привлекает потребителей относительно низкой ценой, но вызывает нарекания по времени подготовки отчетов. Карта позиционирования указывает также на приоритетные направления использования внутреннего потенциала организации – сокращение времени подготовки документов при незначительном увеличении цены (в приведенном примере конкурентов с такими показателями в сегменте не существует).

Для многомерного позиционирования строят несколько вариан-

тов карт восприятия по различным базам и показателям позиционирования, в различных комбинациях.

Основными ошибками, допускаемыми при позиционировании являются: 1) **недопозиционирование** – потребители не могут выделить какие-либо отличительные характеристики товара и тем самым занижают его оценку; 2) **сверхпозиционирование** – потребители имеют слишком узкое представление о товаре, завышая его оценку; 3) **расплывчатое позиционирование** – у потребителей складывается неверное восприятие товара, связанное с чрезмерным избытком информации, исходящей от производителя, о различных свойствах товара (частая смена позиционирования товара); 4) **сомнительное позиционирование** – потребители сомневаются в достоверности сообщаемой производителем информации о характеристиках товара.

Для исправления этих ошибок организация должна осуществить пересмотр существующих позиций товара в восприятии потребителей целевого рынка, т.е. осуществить процесс *перепозиционирования* путем:

- *улучшения потребительских характеристик существующего товара (цена, качество и др.);*
- *внесения в сознание потребителей новых критериев восприятия товара (экологическая чистота, престижность, комфортность в использовании и др.).*

В заключение отметим, что если **сегментирование рынка служит основой для реализации стратегий позиционирования товара, то позиционирование является базой для разработки комплекса маркетинга.**

Список использованной литературы

1. Анурин В.Ф. Эмпирическая социология: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проспект, 2003. – 288 с. – («Gaudeamus»)
2. Аристархова М.К. Маркетинговое исследование товарных рынков: Учебное пособие / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. - Уфа, 1997. – 105 с.
3. Аристархова М.К. Проблемы организации деятельности коммерческих предприятий. Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. - Уфа, 1997. – 165 с.
4. Аристархова М.К., Гусев А.М. Управление ценообразованием: Учебное пособие / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. - Уфа, 1997. – 88 с.
5. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах. / Пер. с болг. – СПб.: Два-Три, 1993.
6. Викентьев В. Приемы рекламы и Public Relations. Ч. 1. – СПб.: ООО «ТРИЗ-ШАНС»; «ИД «Бизнес-Пресса», 1999.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
8. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. – М.: 2002.
9. Гизатуллин Х.Н. Проблемы управления сложными системами: Доклад на пленарном заседании всероссийской научно-практической конференции «Теория и практика программного развития регионов» / Институт социально-экономических исследований УНЦ РАН. – Уфа: Гилем, 2004. – 56 с.
10. Гилберт А. Черчилль. Маркетинговые исследования. – СПб.: Питер, 2000.
11. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология. – М.: Финпресс, 1998.
12. Джонсон Д. и др. Современная логистика. : Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
13. Диксон П. Управление маркетингом. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
14. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398 с.
15. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
16. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер, 2002.
17. Исследование операций в экономике: Учеб. Пособие для вузов / Н.Ш. Кремер, Б.А. Путко, И.М. Тришин, М.Н. Фридман; Под. Ред проф. Н.Ш. Кремера. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 407 с.
18. Карасюк Е. Бархатная конкуренция // Секрет фирмы, № 04, 2004.
19. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 350 с.
20. Кашин С. Товары разной стабильности. \\ Секрет фирмы, № 4, 2004.
21. Классика маркетинга / Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. – СПб.: Питер, 2001.
22. Кожинов В.Я. Бухгалтерский учет. Пособие для начинающих. – 4-е изд., перераб. и доп. / В.Я. Кожинов. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 832 с.
23. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учеб. Пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 640 с. – (Серия «Высшее образование»).
24. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф.Котлер; Пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Огапесовой; Науч. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьев. — М.: ООО «Издательство АСТ», 2001. – 272 с.
25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. / Пер. с англ.. – СПб.: Питер, 1998.
26. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Пер. с англ. Под ред. Т.Р. Тэор. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 224 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Пер. с англ.. – М.: Прогресс, 1993.
28. Крофт М. Сегментирование рынка. – СПб.: Питер, 2001.

29. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг. – СПб.: Издательский дом «Нева»; М.: «ОЛМА-ПРЕСС ИНВЕСТ», 2002. – 272 с.
30. Ламбен Жан-Жак, Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
31. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга — СПб.: Питер, 2000. – 320 с. (Серия «Маркетинг для профессионалов»)
32. Макконнелл К.Р. и Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т. 1., Т. 2. – М.: Республика, 1992. – 399 с.
33. Маслова Т.Д. Системное управление реализации маркетинговой концепции развития предприятия. – СПб.: СПбГИЭА, 1998.
34. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Г. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2001.
35. Мате Э. Послепродажное обслуживание / Пер. с франц. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», 1993.
36. Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Маркетинг» / Уфимск. Гос. авиац техн. Ун-т; Сост. М.К. Аристархова, Т.В. Матягина. – Уфа, 2004. – 24 с.
37. Нагапетьянц Н.А., Прикладной маркетинг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
38. Перов А.В., Толкушкин А.В. Налоги и налогообложение. Учебное пособие. – М.: ЮРАЙТ, 2004. – 684 с.
39. Налоговый Кодекс Российской Федерации Ч. I, Ч. II. (Справочно-правовая система КонсультантПлюс)
40. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
41. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
42. Секрет фирмы, № 07, 2002.
43. Смехов А.А. Введение в логистику. – М.: Транспорт, 1993.
44. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
45. Томпсон А., Стрикленд. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, 12-е издание, - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
46. Томпсон А., Стрикленд-мл. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 576 с.
47. Экономико-математические методы и прикладные модели: Учеб. Пособие для вузов / В.В. Федосеев, А.Н. Гармаш, Д.М. Дайитбегов и др.; Под ред. Федосеева. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 391 с.
48. Ggerard J/ Tellis, «The Price Elasticity of Selective Demand: A Meta Analysis of Econometric Models of Sales», Journal of Marketing Research 25, № 11, 1988.
49. www.rombcons.ru

Учебно-методическое обеспечение программы

Модуль 4. Оценка конъюнктуры рынка

1. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг: [учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям] / Р. А. Фатхутдинов .— 5-е изд. — М. [и др.] : Питер, 2008 .— 368 с.
2. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов = Competitive Strategy / М. Портер .— 3-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007 .— 453 с.
3. Презентация «Модуль 4. Оценка конъюнктуры рынка» / Сост.: Смольянинов Н. Е. – 2013.