

---

**МНОГОСЕГМЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЯХ**

© 2011 А.Ю. Горохов

кандидат экономических наук

Московский государственный институт электроники и математики

(Технический университет)

E-mail: OET2004@yandex.ru

Раскрываются преимущества использования стратегии развития промышленной компании на основе многоsegmentного подхода, что особенно актуально в условиях модернизации экономики.

*Ключевые слова:* сегментация рынка, позиционирование, многоsegmentная стратегия.

Использование многоsegmentной стратегии имеет высокие маркетинговые затраты, так как требуется большой объем исследований, разработка нескольких планов стимулирования и методов распределения, увеличение издержек планирования, организации и контроля за маркетинговой деятельностью.

В современных условиях процесс сегментирования развивается бурными темпами, некоторые рынки становятся чересчур сегментированными. Поэтому в последние годы стала развиваться так называемая контрсегментация: отказ от ориентации на конкретные сегменты рынка (выбирается сильная марка товара, удовлетворяющая сразу потребности нескольких групп покупателей). Это возможно в случае репозиционирования или интегрирования нескольких марок, покрытия ими потребности части рынка, включающей несколько различных сегментов. В современных условиях обострившейся конкурентной борьбы применение данного метода представляется вполне целесообразным, особенно для крупных компаний.

В 2001 г. автор консультировал специалистов компаний “СИА”, “Протек”, “Катрен”, “Генезис”, “Аптека-Холдинг”, “Морон”, “Шрея”, “Авеста Фармацевтика”, “ШТАДА АРЦНАЙМИТЕЛЬ АП”, “РОСБИО”, “ШЮЛЬКЕ И МАЙР ГМБХ”, “САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ФАР”, “ПЬЕР ФАБР МЕДИКАМЕНТ”, “МОСКОВСКАЯ ФАРМФАБР”, “ЭКОФОРМ”, “ПЕТРОФАРМ”, “ПОЛЬФА ЛОДЗСКИЙ ФАРМ”, “ПЯТИГОРСКАЯ ФАРМАЦЕВТ”, “ХИМПРОМ”, “ЭКОФАРМИНВЕСТ”, “ЭКОПРОМ” по проведению сегментации рынков.

С учетом приобретения нового оборудования и расширения товарной линии руководством ЗАО “Инфамед” была поставлена задача определения

нескольких сегментов рынка, наиболее приоритетных с точки зрения выпуска новой продукции.

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

Для обоснованного планирования деятельности компании в Московском регионе была проведена сегментация рынка по следующим критериям сегментации: объем закупок, наличие заказов на лекарства, перспективы роста. Результаты проведенного обследования, суммированные по всем компаниям, показали, что полнота использования современных маркетинговых инструментов промышленными компаниями может быть выражена следующими процентными отношениями: планирование сегментации рынка - 46 %; применение эффектов сегментации рынка - 44 %; применение принципов сегментации рынка - 11%; применение методов сегментации - 56 %; определение критериев сегментации - 43 %; обоснованный выбор целевого рынка - 76 %; выбор целевых сегментов рынка - 77 %; разработка мер позиционирования товара - 32 %; прогнозирование сбыта в целевых сегментах рынка - 54 %.

Таким образом, завышенная оценка (поскольку руководители маркетинговых служб компаний, по мнению интервьюеров, вкладывали упрощенное представление в оцениваемые выше экономические категории) показывает, что современ-

ный экономический инструментарий при планировании и организации сегментации рынка используется менее чем наполовину от возможно. Подобный результат обуславливает необходимость внедрения современного маркетингового инструментария в практику отечественных промышленных компаний<sup>1</sup>.

Практика сегментации рынка ЗАО «Инфамед» показывает применимость современных маркетинговых инструментов для обоснованного выбора целевых сегментов. При этом оценка применимости передовых экономических подходов обследованными промышленными компаниями выявила крайне недостаточное использование маркетинговых инструментов при планировании и проведении сегментации их целевых рынков.

Учитывая тесную взаимосвязь элементов маркетингового микса, мы считаем, что главное в его разработке - добиться оптимального сочетания всех составляющих элементов на основе глубокого анализа совокупности факторов, действующих в рамках системы маркетинга.

Последнее десятилетие маркетинговый микс отличается присутствием в нем двух фундаментальных измерений - коммуникации и стимулирования, размытостью границы между данными измерениями. Однако очевиден не только размытый характер понятия стимулирования, но и его позитивная направленность. Это взаимодополняемый характер активной деятельности по стимулированию сбыта; краткосрочный позитивный эффект<sup>2</sup>. Достоинства и недостатки различных типов стимулирования показаны в табл. 1.

Новая концепция маркетинга XXI в. базируется на стратегических партнерствах и позиционирована между продавцами и покупателями с целью обеспечения поставок качественных товаров. Отношения с потребителями рассматриваются как ключевой стратегический ресурс бизнеса.

В силу размытости понятия стимулирования целесообразно рассматривать в качестве четвер-

того элемента микса только коммуникацию. Однако сам микс всегда целесообразно составлять в двух вариантах (базисный микс и микс с целью стимулирования).

Новые процессы, происходящие в стратегическом маркетинговом управлении промышленными компаниями в XXI в., обуславливают изменение в устоявшихся классификациях факторов маркетингового окружения. Общеизвестные, предложенные Ф. Котлером несколько десятков лет назад такие факторы, как экономические, демографические, природные, научно-технические, политические и культурные, уже дополнились юридическими, социальными факторами и конкуренцией. Характерной чертой стратегического маркетингового управления стало бурное развитие инноваций, с которыми тесно связан жизненный цикл товаров. С помощью товара, имеющего рыночную новизну, компания формирует новый рынок, опережает на какой-то период конкурентов и на этой основе увеличивает свои доходы. В условиях стратегического маркетингового управления становится очень важным определить, оправдывает ли новый товар вложенные затраты. Практика показывает, что отказ от некоторых идей на первых стадиях дешевле обходится компании, чем борьба с ними, когда они находятся на следующих стадиях жизненного цикла.

В целом, характерной чертой стратегического маркетингового управления сегодня становится сокращение жизненного цикла нового товара. Существует большое число рынков, подверженных технологическим изменениям. Товар не меняет позиции на рынке, меняется его версия, его модель.

Существуют сферы, где неприемлема теория жизненного цикла товара.

Важнейшей задачей в маркетинговых плановых операциях является определение того, на какой стадии жизненного цикла находятся различные товары, что на практике исключительно

Таблица 1

Характеристики типов стимулирования

Тип стимулирования	Ожидаемый эффект	Контакт с потребителем	Время
Персональные продажи	Продажа	Прямой	Короткое
Реклама	Изменение поведения	Косвенный	Среднее
Стимулирование сбыта	Продажи	Полупрямой	Короткое
Прямая про дажа	Изменение	Полупрямой	Короткое
Паблик-релейшнз	Изменение подходов	Полупрямой	Долгое

сложно: падение объемов продаж и доходов может быть результатом неэффективной маркетинговой деятельности, а не результатом того, что товар состарился.

Конкретный выбор правильной стратегии зависит от многих факторов. Необходимо изучить как возможность продления жизни товара, так и возможность инновации, внедрения новых продуктов. Владея теорией жизненного цикла товара, промышленная компания может обеспечить постоянную прибыльность.

В условиях стратегического маркетингового управления российскими компаниями является крайне важным не только вопрос о жизненном цикле товара, но и вопрос о жизненном цикле рынка.

На каждой стадии жизненного цикла товара и рынка необходима определенная стратегия. Главным инструментом качественного стратегического маркетингового управления служит анализ хозяйственного портфеля промышленной компании (оценка всех входящих в состав компании производств)<sup>3</sup>.

Теория предполагает, что высокие темпы роста рынка свидетельствуют о необходимости инвестиций. Этот показатель может дать много информации о силе рынка, о его потенциале, привлекательности для конкурентов. В то же время исследование показывает, что применение теории жизненного цикла товара в нынешней практике российской промышленности предполагает необходимость учета ряда специфических особенностей, которые зачастую искажают реальную ситуацию с потребностью в том или ином товаре. Во-первых, инвестиции в промышленной сфере для расширения выпуска из-за высоких налогов и несбалансированности в обеспечении объектов материалами и оборудованием экономически невыгодны, поэтому их объем в последние годы неуклонно снижался, а ввод новых и модернизация производящихся многих потребительских товаров сократились в 4-5 раз. Во-вторых, в связи с ростом цен очевидна искусственно заниженная покупательная способность населения.

Основными целями исследования рынков промышленных товаров, по нашему мнению, должны быть: расширение рынков сбыта, сохранение и увеличение объемов производства, минимизация издержек и поддержание сбалансированного уровня цен; снижение концентрации производства и монополистической деятельности

доминирующих производителей на товарных рынках; поддержание и развитие конкурентной среды, защита компаний от монополистической деятельности.

Микроэкономическое исследование рынка требует выделения разных типов рыночных структур, влияющих на поведение компании на рынке, на формирование рыночных цен, объемы сбыта, предложение товара, его качество.

Структура рынка определяет поведение компаний, от которого зависит тип функционирования рынка, а поведение компаний в сочетании с нестратегическими факторами рыночной структуры обуславливает результат их деятельности с точки зрения как самих продавцов, так и общества в целом. Анализ структуры рынков промышленных товаров целесообразно проводить, учитывая экономическое состояние региона, отраслевую структуру производства; зависимость экономики от изменений в структуре ввоза и вывоза; характер транспортной связи; возможности экономики оперативно реагировать на изменение спроса; тенденции в изменении объемов и структуры спроса на продукцию, в динамике цен, перспективы реализации научно-технического прогресса.

Таким образом, в методологии исследования промышленных товарных рынков должно существовать новое направление, связанное с созданием качественных программ в промышленности.

Цель исследования рынка в промышленности состоит в оценке существующей конъюнктуры и разработке прогноза развития рынка. Программа такого изучения зависит: от особенностей товара, характера деятельности компаний, масштабов производства и ряда других факторов. Тем не менее, можно выделить главные направления анализа. В практике наиболее распространены следующие направления (рис. 1).

Рыночные перспективы развития ЗАО «Инфамед» связаны с сохранением достигнутых темпов роста в коммерческом секторе продаж, стабильных показателей доли на рынке, нарастающих сдвигов в структуре продаж в сторону относительно дорогостоящей продукции, с выводом на рынок новых торговых марок в 2009-2010 гг.

При проектировании адаптивной маркетинговой системы ЗАО в качестве основной задачи нам видится переориентация планирования и контроля в сбыте с целевого объекта «продукт» на целевой объект «клиент» с постепенной переда-

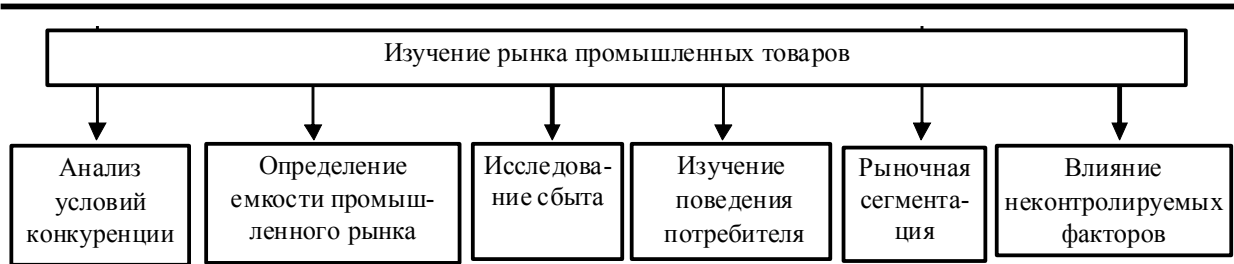


Рис. 1

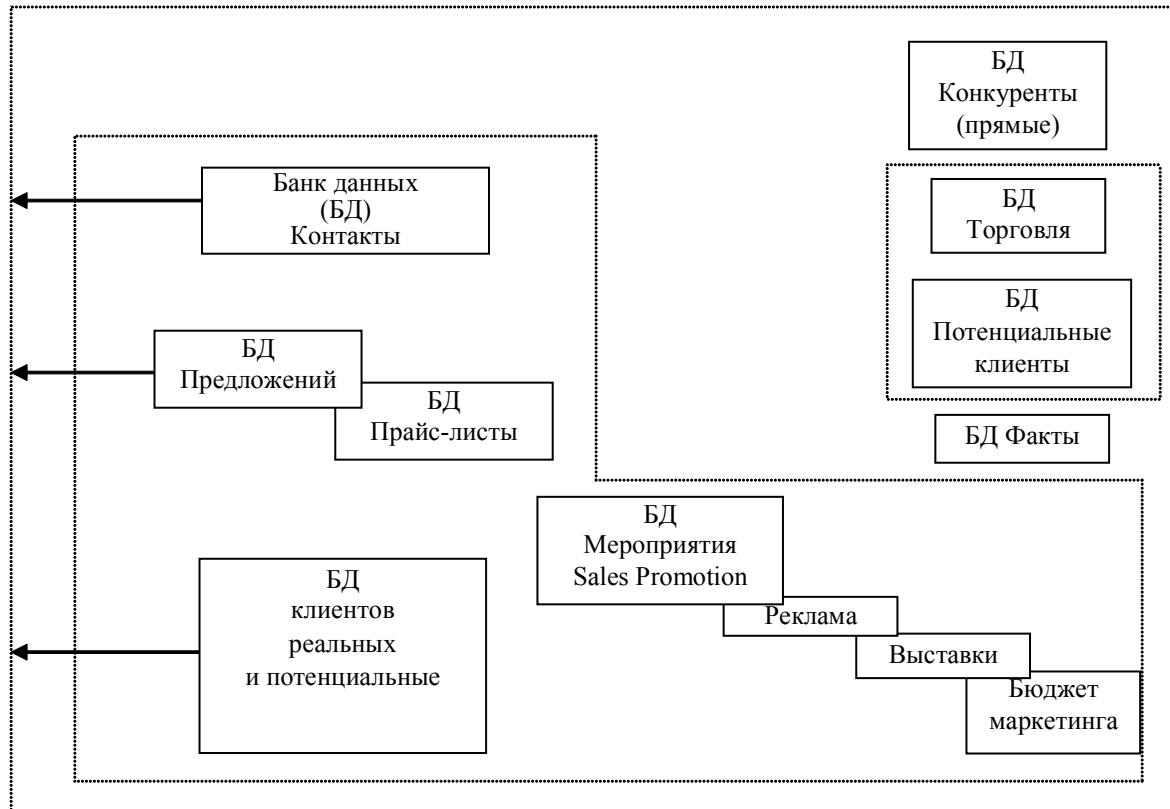


Рис. 2

чей части функций по привлечению и ведению клиентов отделу маркетинга<sup>4</sup>. Такое предложение диктуется некоторыми выводами из анализа бизнес-процессов различных промышленных компаний. В частности, анализ бизнес-процессов свидетельствует, что сбытовые службы, как правило, перегружены ведением клиентов и продуктов, кроме того, вынуждены брать на себя ряд функций плановых, бухгалтерских служб и снабжения; клиенты с широкой номенклатурой закупок вынуждены осуществлять большое число контактов с различными сотрудниками компании; приоритетом в деятельности сотрудников сбыта является выполнение заказа, а не анализ и прогнозирование потребностей клиентов. В связи с этим необходимо усиление роли отдела маркетинга и, прежде всего, его функции поддержки продаж, что невозможно без мощной качественной инфор-

мационной базы. На службу маркетинга постепенно следует перекладывать всю информационную работу с клиентами с целью формирования информационного центра в отношении клиентов, рынков и в дальнейшем всей информации, имеющей отношение к клиентам и рынкам.

При помощи качественной маркетинговой информационной системы появляется возможность проводить стандартный, оперативный анализ и планирование показателей сбыта в разрезе различных информационных объектов: клиентов, продуктов и продуктовых групп, каналов сбыта и др.

Формирование маркетинговой информационной системы должно начинаться с формирования подсистемы корневых данных и подсистемы поддержки сбыта. В банке данных клиентов могут быть следующие информационные поля: 1) базовые данные о клиенте; 2) данные о потенциале

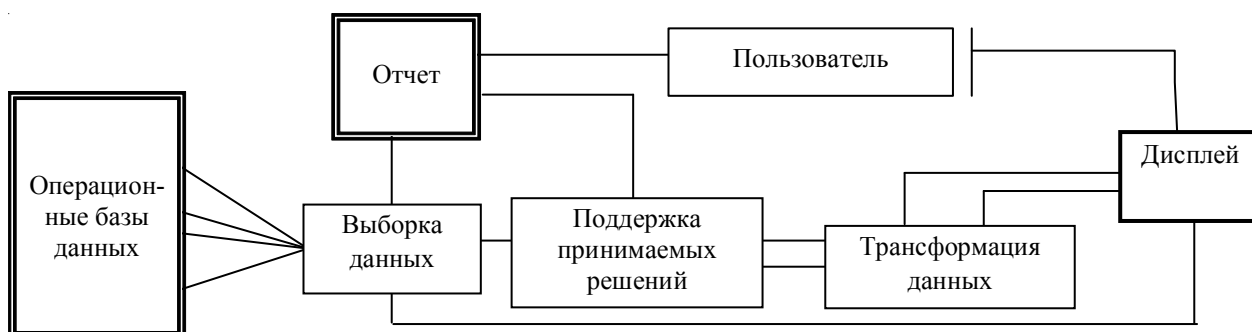


Рис. 3

клиента, объемы спроса; 3) данные о действиях, проводимых в отношении клиентов; 4) данные о реакциях клиентов. Представим структуру банка данных в рамках формирования маркетинговой информационной системы компании (рис. 2).

Создание системы качественной маркетинговой информации в компании - это не что иное, как создание системы поддержки управленческих решений маркетингового характера. Архитектуру системы поддержки принятия управленческих решений, с точки зрения сбора и обработки информации, можно представить в виде принципиальной схемы (рис. 3).

Работы по формированию структуры баз данных, проектированию запросов и выходных документов (отчетов) в компании могут включать в себя следующие этапы: 1) описание данных для анализа, методов и процедур проведения анализа в целях планирования и контроля; 2) описание форм представления данных и результатов анализа (отчеты, записки, графические формы представления); 3) реализация системы с помощью программных средств.

Постоянно растет интерес к использованию фирмами информационных технологий<sup>5</sup>. В настоящее время рынок рекламы позволяет продвигать товары двумя сравнительно недорогими и наиболее эффективными способами - это реклама в прессе и Интернете.

При проведении рекламной кампании важным является: четкое позиционирование компании (продукта); вывод на рынок конкурентоспособного предложения (цена, состав услуг, качество товара); регистрация источников информации о компании и обращений по различным видам рекламы; статистика посещаемости сайта; анализ эффективности рекламы.

Исходя из особенностей функционирования на рынке в основе продвижения товаров компании "Инфамед", по нашему мнению, должны ле-

жать три основных принципа: продвижение современной продукции и современного сервиса; использование в целях продвижения продукта новых информационных технологий; стремление к установлению постоянной обратной связи с клиентами. Целесообразнее постоянное рекламирование в небольшом числе изданий, чем эпизодическое во всех изданиях. В отличие от печатных изданий, рекламирование в Интернете весьма сложно, так как эффективность одного и того же баннера на разных ресурсах может существенно различаться. Необходимо постоянно экспериментировать, используя различные площадки, для получения максимально возможного эффекта<sup>6</sup>.

В новых условиях информационного общества компании, имеющие веб-сайты высокого качества, могут успешно конкурировать с различными структурами бизнеса. Теперь размер организации часто менее значим, чем качество ее веб-сайта, который необходимо продвигать при помощи всех коммуникационных инструментов: рекламы, массовой рассылки сообщений и т. п. Таким образом, соответствующие информационные технологии способствуют адаптивному качественному маркетингу.

При организации маркетинговых программ компании "Инфамед" наиболее актуальными, учитывая специфику бизнеса, могут быть данные потребительских предпочтений, данные по аудитории специализированных изданий и характеристика аудитории Интернета. В рамках исследования собирается информация о количестве потребителей товара, наличии товара в пользовании, о социально-демографических характеристиках потребителей, знании торговых марок. Информация относительно аудитории Интернета собиралась с помощью личных опросов методом face-to-face по городам России и Западной Европы с помощью компьютеризированных телефонных интервью (Computer Assisted Telephone

Таблица 2

## Система показателей для оценки качества маркетинговой стратегии управления

Показатели	Нормативный ранг
1. Уровень обеспеченности ресурсами	1
2. Уровень использования технического потенциала	2
3. Уровень использования кадрового потенциала	3
4. Объем дебиторской задолженности	4
5. Объем кредиторской задолженности	5
6. Уровень потерь	6
7. Запасы готовой продукции на складах	7
8. Уровень снижения затрат	8
9. Объем реализации продукции	9
10. Длительность оборота	10

Interview, CATI) в Москве. В городах России объем выборки составил 50 000 интервью в течение года. Выборка представляла собой население в возрасте 16 лет и старше, проживающее в городах численностью от 100 000 чел. В Москве исследование проводилось в четыре волны в течение года, структура выборки для всех волн была одинакова. В рамках исследования проводилось 18 000 интервью в течение года (4500 интервью ежеквартально).

В целях организации качественных маркетинговых программ компании “Инфамед” в основном необходимы результаты баз данных National Readership Survey и Gallup Net по Москве и Санкт-Петербургу. При продвижении своих товаров компании необходим четкий подход к определению привлекательности самого рекламного сообщения.

В целях повышения качества маркетинговых программ с использованием новых информационных технологий целесообразно ввести понятие “стратегический норматив” и “эталонное стратегическое развитие”.

Каждый из отобранных показателей для каждой конкретной компании может иметь некий “нормативный уровень”, который определяется путем экспертного опроса лидера или команды ведущих специалистов основных подразделений компании<sup>7</sup>. Процедура определения нормативных уровней показателей дает достаточный базис оценки стратегического норматива. Что же касается “эталонного” стратегического развития, то оно определяется как эволюция состояния компании, при которой показатели лежат в пределах стратегических нормативов (в их интервальных значениях). Это дает основание экспертам при окончательной оценке результативности стратегического синтеза прийти к положительным вы-

водам. Показатели системы, а следовательно, и сами стратегические нормативы ранжируются экспертами. Выше приведена таблица рангов, полученных для компании “Инфамед” (табл. 2).

Оценка эволюции компании в направлении выработанной стратегии осуществлялась сопоставлением двух групп показателей: фактического соотношения темпов изменения показателей с их эталонным уровнем.

Практическая оценка близости двух рядов показателей, упорядоченных по приоритету изменений их темпов роста во времени, осуществляется с помощью методов ранговой статистики. При этом дается количественная оценка всему движению показателей реализации стратегии в целом, а также организационным изменениям на всех его стадиях. Такой метод оценки позволяет, опираясь на представление системы в движении через ранговый ряд параметров, отражающих динамику развития ее частей, избежать необходимости определения нескольких частных показателей эффективности, так как ранговая математика дает возможность свести их к одному обобщенному измерителю без какого-либо взвешивания. В качестве предмета воздействия в этом случае выступают сами абсолютные оценки ускорений показателей нормативной системы (контролируемая переменная), ранговый ряд в целом и его представляющая мера - коэффициент результативности стратегического синтеза.

<sup>1</sup> Полная схема сегментации рынка должна включать следующие этапы: установление принципов сегментации, определение методов сегментации, определение критериев сегментации, выбор целевого рынка, выбор целевого сегмента, позиционирование товара и разработку плана маркетинга. Для проведения успешной сегментации целесообразно применять апробированные практикой пять принципов: различия

между сегментами, сходства потребителей, большой величины сегмент, измеримости характеристик потребителей, достижимости потребителей. В качестве методов сегментации могут быть применены методы группировок по одному или нескольким признакам, методы многомерного статистического анализа. Сегменты потребительского рынка могут выделяться на основе региональных критериев, демографических критериев и критериев жизненного стиля потребителей. Критерии сегментации промышленного рынка могут быть сгруппированы по характеристикам среды, технологии, методам совершения закупок, ситуационным факторам и качествам покупателей. После выбора целевого сегмента должно быть произведено позиционирование товара в данном сегменте, выражающееся в выработке конкретного плана использования всего комплекса маркетинга для придания отличительных черт товару в сравнении с товарами конкурентов.

<sup>2</sup> Training for Russian Public Administrators in a Market Russian Academy of Administration. Programme Part 1/1, Step Bonn. Moscow, 2006. P. 36.

<sup>3</sup> Известно несколько моделей портфельного анализа, определяющего в конечном счете общую стратегию адаптивного маркетинга: матрица роста - рыночной доли, матрица привлекательности отрасли, матрица направления политики и др. Хорошо работает в маркетинге "матрица Ансоффа", в которой товарная стратегия, направленная на достижение долгосрочных целей, включает в себя: проникновение на рынок, развитие продукта, расширение рынка, диверсификацию. Появление нового, стратегического маркетинга, полагаем, послужило причиной переоценки данной матрицы самим автором (см.: *Ansoff I. Strategies for diversification // Harvard Business Review. 1957. Sept.-Oct.; Idem. Corporate Strategy. Renguin. Boork, 1987).*

<sup>4</sup> При этом под целевым объектом понимается объект (единица) комплексного учета, планирования и контроля.

<sup>5</sup> Вице-президент всемирно известной консалтинговой компании "Booz Allen Hamilton" Райнер Бернат отмечает, что "победителями в конкурентном соревновании окажутся те компании, которые своевременно начали пользоваться информационными технологиями как стратегическим оружием" (*Bernat R. New marketing // Marketing Magazine. 2005. Nov. 6).*

<sup>6</sup> Эффективность баннерной рекламы постепенно снижается, и различные новые технологии с использованием больших и интерактивных форматов только ухудшают ситуацию: традиционный баннер можно просто проигнорировать, а интерактивный необходимо как минимум закрыть, что вызывает раздражение пользователей. Рекламирование внутри Интернета корпоративного сайта оказывается наиболее эффективным только при наличии высокого рейтинга в поисковых системах (Yandex, Rambler, Google и т.д.) по ключевым словам и на соответствующих тематических ресурсах.

<sup>7</sup> Здесь может быть эффективно применена процедура включения в оценку такого содержательного программного продукта, как Project Expert. Применение Project Expert позволяет изменять переменные, включенные в модель, определяя их взаимовлияние и формируя различные сценарии развития при разных значениях переменных. Затем эти "сценарные проработки" становятся важнейшей исходной информацией, которая ориентирует экспертов, но не является собственно нормативной, поскольку, какой бы совершенной ни была программа (а Project Expert является именно таковой), она не несет в себе оснований для так называемого автоматического выбора - его в любом случае делают эксперты.

*Поступила в редакцию 06.12.2010 г.*