

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Суслова
« ___ » _____ 20 18 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»
38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Стратегическая сегментация рынка предприятия.

Научный руководитель _____ профессор, д-р. экон. наук Е.В. Щербенко

Выпускник ЭУ14-04Б-ТД _____ А.П. Маркова

Нормоконтроллер _____ доцент, канд. экон. наук А.В.Волошин

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
Глава 1. Методические основы процесса стратегической сегментации рынков предприятия.....	9
1.1 Сущность принципы и содержание понятия сегментация рынка предприятия.....	9
1.2 Процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, определяющие факторы, этапы	17
1.3 Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия	25
Глава 2. Определение стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Компаньон-Красноярск»	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Стратегическая сегментация и определение набора стратегических зон хозяйствования предприятия	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Оценка реальной и потенциальной емкости стратегических сегментов предприятия	Ошибка! Закладка не определена.
Глава 3. Управление стратегическим набором рыночных сегментов предприятия ООО «Компаньон-Красноярск»	47
3.1 Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования предприятия	47
3.2 Комплексная оценка соответствия набора целевых рыночных сегментов ориентирам и приоритетам предприятия.....	56
3.3 Мероприятия совершенствования деятельности предприятия на основе результатов стратегической сегментации	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Сегментация рынка предполагает выбор целевых сегментов, которые наиболее всего соответствуют возможностям организации и особенностям развития рынка. С целью ведения прибыльной деятельности в конкретном сегменте рынка, необходимо, чтобы его емкость (емкость сегмента, на который претендует организация) соответствовала оптимальному объему производства продукции. В стратегическом маркетинге эти сегменты принято называть стратегическими зонами хозяйствования (СЗХ), стратегическими сегментами или стратегическими сферами бизнеса.

Сегментирование целиком и полностью базируется на принципах маркетингового анализа, доступных и изученных во всех отраслях. Ключ к успешному сегментированию лежит именно в разработке ряда простых стадий, понятных участникам рынка и учитывающих существующие на практике ограничения, накладываемые самим рынком и тем, как организована работа компании. Для достижения этой цели предприятию придется устанавливать и реализовывать свои конкурентные преимущества. Актуальность стратегической сегментации рынков предприятия возникает по причине выявления необходимых решений по каждому и реализуемых групп товаров, с учетом особенности формирования их рынков.

Целью работы является проведение стратегической сегментации рынка предприятия ООО «Компаньон Красноярск».

Для достижения поставленной цели в работе следует решить приведенные ниже задачи:

определить сущность понятия «стратегическая сегментация» и «стратегическая зона хозяйствования» предприятия;

описать процесс выделения стратегических зон хозяйствования;

исследовать методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия;

дать характеристику организационно-экономической деятельности предприятия ООО «Компаньон Красноярск»;

выявить набор стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Компаньон Красноярск»;

оценить емкость стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Компаньон Красноярск»;

провести анализ привлекательности стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Компаньон Красноярск»;

Объект исследования – ООО «Компаньон Красноярск».

Предмет исследования – методы и приемы стратегической сегментации рынка предприятия ООО «Компаньон Красноярск».

Информационной базой исследования являются: законодательство РФ, учебники, учебные пособия, статьи из периодических изданий, информация из сети Интернет, документы предприятия ООО «Компаньон Красноярск», материалы собственных исследований.

Методы исследования, используемые в работе – изучение и анализ научной литературы; изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики; тестирование; PEST-анализ; SWOT-анализ, построение матриц БКГ и Мак-Кинси, метод экспертных оценок, метод графического и табличного представления данных.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Во введении представлены цели, задачи, объект и предмет работы, а также ее методологические и теоретические основы.

В первой главе рассмотрены методические основы процесса стратегической сегментации рынков предприятия и управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия.

Во второй главе определена общая организационно-экономическая характеристика ООО «Компаньон Красноярск», определены его стратегические зоны хозяйствования.

В третьей главе рассмотрен процесс управления стратегическим набором рыночных сегментов ООО «Компаньон Красноярск», указаны мероприятия совершенствования деятельности ООО «Компаньон Красноярск» на основе результатов его стратегической сегментации.

В заключении представлены общие выводы по работе в целом.

Работа представлена на 79 странице, содержит 22 таблицу и 8 рисунков. Библиографический список включает 25 источников.

Глава 1. Методические основы процесса стратегической сегментации рынков предприятия

1.1 Сущность принципы и содержания понятия «сегментация рынка» предприятия

Традиционно формирование стратегии предприятия начиналось с выяснения сильных и слабых его сторон и выявления границ бизнеса, что определяло пределы для увеличения и диверсификации. Но уже со второй половины XX века предприятия обычно обслуживали целую группу разнородных рынков с самыми различными перспективами.

Поэтому экстраполяция достигнутых результатов деятельности не позволяла оценить возможные изменения условий среды во всем их многообразии. Поэтому современный стратегический анализ предусматривает использование сегментации для выделения стратегических зон хозяйствования, которые рассматриваются как отдельный сегмент окружения, в котором фирма имеет желание реализовывать свои продукты.

Стратегическая зона хозяйствования представляет собой группировку зон бизнеса, основанную на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон [2, с.24].

Таковыми элементами могут явиться частично совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности. Одной из первых в бизнесе стала использовать понятие стратегическая зона хозяйствования компания «Дженерал электрик», которая сгруппировала свои 190 направлений в 43 стратегические зоны хозяйствования, а затем объединила их в 6 секторов [5, с.63].

Значение концепции стратегической зоны хозяйствования точки зрения управления заключается в том, что она позволяет диверсифицированным предприятиям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса. Кроме того, СЗХ позволяют снизить сложность подготовки стратегии

корпорации и взаимодействия сфер деятельности компании в различных отраслях деятельности.

Стратегическую зону хозяйствования можно рассматривать и как отдельный сегмент рыночного окружения предприятия, на котором оно действует или на который хочет выйти.

Рассмотрим в табл. 1.1 различные подходы к определению сегментации рынка и стратегической зоны хозяйствования

Таблица 1.1 – Дефиниции сегментации рынка и стратегической зоны хозяйствования

Сегментация рынка	Деление (дифференциация) любого рынка на отдельные части (сегменты) с учетом множества критериев и факторов (В.Е.Ланкина).
	Разделение рынка на группы покупателей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар/услугу и выбора целевых сегментов рынка (М. Макдональд).
	Разделение рынка на отдельные части (сегменты) по признаку вида продаваемого товара, территориального расположения, типа наиболее представленных на данной части рынка покупателей, по социальным признакам (Б.Р.Айзберг).
Стратегическая зона хозяйствования	Группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон (Дженерал Электрик – И. Ансофф)
	Необходимый инструмент, обеспечивающий ясное представление о том, каким может стать в будущем ее окружение, что важно для принятия эффективных стратегических решений (Д.В. Арутюнова Д.В.)
	Самостоятельный хозяйственный сегмент в рамках предприятия (организации), осуществляющий свою деятельность в ряде смежных отраслей, объединенных общностью спроса, используемого сырья или производственной технологии. Инвестиционная стратегия стратегической зоны хозяйствования выступает обычно как самостоятельный (относительно автономный) блок в общей системе стратегического инвестиционного управления предприятием (И.А. Бланк).

Стратегическая сегментация рынка – это выделение стратегических бизнес единиц и стратегических областей деятельности, на которые организация имеет или желает иметь выход, которые соответствуют стратегическим интересам компании.

Первоначальный анализ стратегии предприятия заключается в выборе зон, их исследовании без связи с существующими структурой предприятия и набором продукции. Данный анализ позволяет провести оценку перспектив, которые открываются в выбранной зоне любому конкуренту с точки зрения развития, нормы прибыли, стабильности и технологии, а это позволяет решить, как организация собирается конкурировать в данной зоне с другими предприятиями. После выбора СЗХ предприятие должно разработать соответствующую номенклатуру продукции, с которой собирается выйти на рынок в данной области.

Сегментация внешнего окружения организации при определении СЗХ представляет собой сложную задачу. Многим руководителям и специалистам приходится менять свои взгляды на перспективы развития предприятия, так как они привыкли рассматривать внешнее окружение с позиций традиционного набора продукции, выпускаемого в течение многих лет [3, с.35].

Рынок же заставляет рассматривать внешнюю среду как сферу рождения новых потребностей, как сферу жесткой конкуренции. Другая причина сложности сегментации заключается в том, что СЗХ описывается множеством переменных, в том числе такими параметрами, как: перспективы роста и рентабельности, ожидаемый уровень нестабильности, главные факторы успешной конкуренции и т.д.

Все они трудно предсказуемы. Для того чтобы принять рациональное решение по выбору СЗХ и распределению ресурсов между ними, руководители должны перебрать большое число комбинаций параметров в процессе сегментации [9, с.154].

Анализ самих параметров тоже представляет собой сложную задачу. Так, например перспективы роста должны оцениваться не только темпами роста отрасли, но и по характеристикам жизненного цикла спроса. Если исследование жизненного цикла спроса на продукцию предприятия определит, что она находится на стадии насыщения или стадии замедленного роста, то руководство предприятия должно думать о разработке новой продукции,

модернизации выпускаемой или смене СЗХ, чтобы поддержать желаемые темпы роста.

Ожидаемый уровень нестабильности может достигать такой отметки, при которой перспективы могут измениться. Так, экономическая нестабильность, высокие темпы инфляции и неблагоприятная система налогообложения делают туманными и неопределенными перспективы капитальных вложений в промышленное производство.

Стратегическая сегментация внешнего окружения не ограничивается выделением только соответствующих сегментов рынка. В последние 20 лет в мире обострилась борьба за источники ресурсов, в первую очередь, сырьевых. Успешное развитие организации в будущем зависит не только от наличия рынков сбыта, но и от способности обеспечить себя необходимыми ресурсами в достаточном количестве и надлежащего качества [6, с.87].

Еще одним элементом стратегической сегментации внешнего окружения организаций является выделение групп стратегического влияния. Сюда относятся различные государственные институты, общества, профсоюзы, ассоциации клиентов и т.п. Сюда же можно отнести владельцев крупных пакетов акций, бывших директоров компании.

Группы стратегического влияния оказывают сильное воздействие на принятие управленческих решений, причём характер этого воздействия относительно стабилен и не может не учитываться при выборе целей и стратегии развития организации [22, с.48].

Таким образом, стратегия - сложное и потенциально мощное, орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям. Но это - непростое орудие, и его внедрение и использование обходятся недешево, хотя и оправдывает себя с лихвой.

Стратегия - это инструмент, который, может серьезно помочь фирме, оказавшейся в условиях нестабильности, потерявшей престиж. Поэтому стратегия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления, но надо осознавать, что он никоим образом не дополняет

естественное поведение людей, работающих в организации, и относятся они к нему без всякого энтузиазма.

Когда стратегическое планирование в 60-х годах стало входить в практику, его главным объектом стала диверсификация деятельности фирмы. По мере того как в связи с нестабильностью технологий, изменениями в условиях конкуренции, замедлением темпов роста, появлением социально-политических ограничений и т.д. возрастало количество задач стратегического характера, становилось все очевиднее, что путем простого добавления новых видов деятельности нельзя решить все возникшие проблемы. Поэтому в 70-х годах внимание разработчиков стратегии переключилось с диверсификации на манипулирование целым набором отраслей, видов деятельности, на которых специализируется фирма [24, с.55].

Это было ускорено тем обстоятельством, что различные виды деятельности, которые фирма осваивала постепенно стали все больше расходиться между собой по таким показателям, как перспективы дальнейшего роста, рентабельность и стратегическая уязвимость предприятия. Наибольший вклад в разработку концепции анализа отраслевого набора фирмы внесла Бостонская консультативная группа (БКГ), которая предложила метод, получивший известность как «матрица БКГ». Другие специалисты развили первоначальную концепцию, предложив новые матрицы большего объема [3, с.69].

На ранних этапах выработка стратегии начиналась с определения «в какой отрасли работает фирма». Имелось в виду общепринятое представление о границах, обособлявших фирму и обозначающих внешние пределы для роста и диверсификации, на которые она могла претендовать. В глазах тех, кто занимался разработкой стратегии на раннем этапе, определение «отрасли, в которой мы работаем», и выяснение сильных и слабых сторон фирмы было равносильно обозначению границ внимания к традиционным сферам бизнеса.

К началу 1960-х годов большинство средних фирм и все без исключения крупные превратились в комплексы, объединяющие выпуск разнородной

продукции и выходящие с ней на многочисленные товарные рынки. И если в первой половине века большинство этих рынков росли быстро и сохраняли свою привлекательность, то к началу 60-х годов перспективы их эволюции оказались самыми разными - от бума до упадка. Это расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, местных экономических, политических и социальных условиях, конкуренции, темпах обновления технологий [22, с.59].

Становилось все очевиднее, что продвижение в новые отрасли никоим образом не поможет фирме решить все свои стратегические проблемы или использовать все возможности, так как новые задачи возникали именно в сфере ее традиционной деятельности. Поэтому при анализе стратегий в центре внимания все чаще оказывались перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась. Следовательно, первым шагом анализа стало уже не «определение отрасли, в которой работает фирма», а выработка представлений о совокупности тех многочисленных видов деятельности, которыми она занимается.

Это потребовало от управляющих радикально изменить угол зрения. К середине века пришлось научиться видеть перспективы фирмы как бы «изнутри», воспринимая ее будущее глазами различных организационных подразделений и с точки зрения традиционных групп товаров, выпускаемых фирмой. Перспективы обычно определялись путем экстраполяции результатов деятельности подразделений фирмы. Однако к началу 1970-х годов каждое подразделение обычно обслуживало целую группу рынков с самыми различными перспективами и, в то же время, несколько подразделений могли работать в одной и той же области спроса. Экстраполяция прежних результатов деятельности потеряла свою надежность и, что важнее всего, не позволяла оценить возможные изменения условий среды во всем их многообразии. Поэтому пришлось научиться «взгляду снаружи», изучать окружение фирмы с точки зрения отдельных тенденций, опасностей, возможностей, которые вытекают из состояния этого окружения [1, с.73].

Единицей такого анализа является стратегическая зона хозяйствования - отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. Первый шаг анализа стратегии состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связей со структурой фирмы или ее текущей продукцией. Результатом подобного анализа является оценка перспективы, которая открывается в этой области любому. Достаточно опытному конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии на следующей ступени эта информация необходима для того, чтобы решить, как именно фирма собирается конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята в Министерстве обороны США Макнамарой Р. и Хитчем Дж., которые разработали принцип отдельных боевых задач -- военный эквивалент концепции стратегических зон хозяйствования [5, с.54].

После выбора СЗХ фирма должна разработать соответствующую номенклатуру изделий. Ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий лежит на СХЦ. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности [5, с.66].

Когда фирма впервые обращается к этой концепции, она должна решить для себя важный вопрос о характере отношений между подразделениями-- стратегическими и коммерческими. Например, Р. Макнамара, начав разрабатывать эту концепцию, обнаружил, что главные виды тактических сил - армия, флот, авиация и морская пехота - мешают и зачастую противоречат друг другу в решении отдельных боевых задач стратегического сдерживания, воздушной обороны Соединенных Штатов, ограниченных военных действий и т.д. Решение Макнамары состояло в создании новых подразделений, которые занимаются стратегическим планированием соответствующих отдельных задач. Разработанные ими стратегические решения передаются «через дорогу» -

соответствующим департаментам для реализации. Таким образом, по замыслу Макнамары, стратегические подразделения отвечали только за разработку планируемой стратегии, а департаменты - за ее реализацию. Это разделение вызвало разнобой и потерю координации, в частности, из-за того, что некоторые департаменты зачастую выполняли обязанности стратегических подразделений. Так, например, ответственными за разработку отдельных функций стратегического сдерживания оказались одновременно и военно-морской флот, и военная авиация.

Чтобы избежать такой двойной стратегической ответственности, фирма «Дженерал Электрик» нашла другой вариант решения. Она проделала нелегкую работу - распределила свои отделения текущей коммерческой деятельности (группы заводов, КБ, сбытовые конторы и т. д.) между СХЦ с тем, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат - получение прибыли [25, с.25].

Такой подход позволил избавиться от передачи стратегии «через дорогу» и возложил на СХЦ ответственность и за прибыли, и за убытки. Тем не менее, как обнаружила «Дженерал Электрик» и другие компании, сложившаяся организационная структура не в полной мере соответствует вновь созданным стратегическим хозяйственным центрам (СХЦ), в силу чего не представляется возможным разделить ответственность четко и однозначно [25, с.26].

Третий вариант решения состоит в реорганизации фирмы на базе СХЦ с тем, чтобы каждому из них соответствовало одно подразделение текущей коммерческой деятельности. Этот вариант, на первый взгляд такой простой, имеет свои трудности, так как главный критерий образования СХЦ внутри организации - эффективность развития по данному стратегическому направлению - является только одним из определяющих параметров организационной структуры в целом. Есть и другие: эффективное использование технологии и высокий уровень рентабельности. Реорганизация на базе СХЦ, максимизируя эффективность стратегического поведения, может

в то же время снизить показатели рентабельности фирмы или просто оказаться невыполнимой задачей в силу каких-либо причин, связанных с технологией.

Из вышеизложенного видно, что проблема распределения ответственности между СХЦ фирмы отнюдь не проста и ее решение может быть каждый раз иным. Тем не менее, уже достаточно хорошо известно из опыта, что концепция СЗХ и СХЦ - это необходимый инструмент, обеспечивающий фирме ясное представление о том, каким может стать в будущем ее окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений.

1.2 Процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, определяющие факторы, этапы

Сегментация окружения предприятия при выделении СЗХ представляет из себя довольно трудную задачу для руководства предприятий. Причинами трудностей выступают, во-первых, тот факт, что многие люди трудно изменяют собственное мнение: они привыкли к тому, что внешняя среда представляет собой традиционный набор продуктов, выпускаемых их предприятием, а им необходимо рассматривать среду как сферу появления новых потребностей, которые могут привлечь любого конкурента [11, с.251].

В процессе осуществления практической деятельности руководству предприятия полезно при выделении СЗХ не использовать традиционные названия или характеристики продукции своего предприятия.

Во-вторых, трудности заключаются в том, что СЗХ характеризуется большим количеством переменных факторов. До того, как принять к использованию данное понятие, предприятия оценивали свое окружение по темпам роста отраслей, в которых они работают [3, с.26].

Стратегические зоны хозяйствования необходимо описывать, используя следующие параметры:

1. Перспективы роста, которые должны быть выражены не только темпами роста, но и характеристикой жизненного цикла спроса.

2. Перспективы рентабельности, которые не совпадают с перспективами прибыли (громадный рост рынка чипов с емкостью памяти в 64 килобит дал пример процветания без прибыли).

3. Ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться.

4. Главные факторы успешной конкуренции находятся в будущем, которые определяют успех в СЗХ.

Для принятия достаточно рациональных решений по поводу распределения ресурсов для достижения конкурентоспособности и поддержания стратегии развития, руководители предприятий должны проанализировать в процессе сегментации рынка большое число комбинаций факторов (1 – 4), существенно отличающихся друг от друга. При этом необходимо выбрать достаточно узкий круг СЗХ, в противном случае решения по ним потеряют полноту и реализуемость [16, с.110].

В практической деятельности крупных предприятий может существовать от 30 до 50 СЗХ. Разумеется, такое же число СЗХ может присутствовать и в небольших организациях, если их диверсификация широка.

Процесс выделения СЗХ начинается с формирования потребностей, которые необходимо удовлетворить, затем осуществляется переход к вопросу о технологиях и к анализу типов клиентов. Разные категории клиентов (конечные потребители, промышленники, лица свободных профессий, государственные учреждения) обычно рассматриваются как различные СЗХ.

Следующая классификация – по географии потребностей. В правой части формируется список факторов, которые могут быть различными в пределах двух стран. В пределах одной страны возможны региональные различия, которые учитываются путем дальнейшей сегментации рынка [21, с.91].

В то же время, если происходит совпадение параметров и перспектив в двух или более странах, их можно рассматривать как единую СЗХ. СЗХ может

рассматриваться как отдельный сегмент рыночного окружения предприятия, на который оно имеет выход. Иерархия выделения СЗХ представлена на рис.1.1.



Рисунок 1.1 –Рекомендуемый порядок выделения СЗХ

Главные факторы, определяющие СЗХ, это потребности и продукты, которые удовлетворяют эти потребности. Дополнительно стратегические зоны хозяйствования содержат определенные количественные и качественные характеристики, такие как:

емкость СЗХ – объем текущего спроса;

динамические характеристики спроса: стабильный, возрастающий, изменяющийся в течение некоторого промежутка времени;

конкурентная позиция предприятия в сегменте;

ожидаемый объем продаж в текущем и перспективном периоде;

особенности распределения и продаж;

фактические и прогнозные величины прибыли, рентабельности и прочих финансовых показателей [23, с.26].

К принципам оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования относят:

1. Необходимость глобального прогноза экономических, социальных, политических, технологических условий для СЗХ, которые интересуют предприятие.

2. Необходимость анализа степени влияния важнейших тенденций и случайных событий на данную СЗХ и оценки степени нестабильности в этой зоне.

3. Необходимость экстраполяции предыдущих тенденций роста рентабельности в СЗХ, которые рассматриваются.

4. Необходимость анализа факторов, которые определяют спрос и оценки возможных изменений в расширении СЗХ.

5. Анализ степени конкурентного давления и экстраполяция данных по рентабельности позволяет дать оценку возможных изменений в тенденциях рентабельности.

По результатам анализа для каждой СЗХ формулируется отдельная стратегия, которая следует из характеристик СЗХ и возможностей предприятия действовать тем или иным способом на данном рынке.

К факторам оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования относят: перспективу роста (П), рентабельность (Р), уровень нестабильности, который оценивается через анализ благоприятных тенденций (Б) и рыночных угроз (У) [18, с.55].

Формула оценки привлекательности СЗХ имеет вид:

$$ПСЗХ = aП + bР + cБ - dУ, \quad (1.1)$$

где a , b , c , d – коэффициенты веса каждого фактора, которые определяются экспертами по использованию шкалы с постоянной суммой.

Анализ стратегических зон хозяйствования дает возможность провести оценку эффективности ценовой стратегии, каналов товародвижения, рекламы, товарной марки. Кроме того, этот анализ необходим для обоснования таких функциональных стратегий как инвестиционная и инновационная, тесно связанных с обновлением производственной базы и продукции предприятия. В свою очередь это приводит к финансовой стратегии, а также обосновывает

стратегию на рынке труда. В конечном счете, все это способствует определению и удержанию конкурентных преимуществ.

Итак, разработанная стратегия должна использоваться не только высшим руководством, но и управляющими линейных подразделений предприятия, осуществляющих коммерческую деятельность. Поэтому стратегия разрабатывается одновременно как для конкретного вида деятельности (производства продукции, работ, услуг), так и для конкретного рынка или его сегмента.

Другими словами, стратегия разрабатывается одновременно для определенного сегмента рынка и линейного подразделения предприятия, которое работает на этом рынке. И. Ансофф предлагает называть стратегической зоной хозяйствования такой сегмент рынка, который выделяется с помощью следующих параметров: потребности, которую удовлетворяет продукт; технологии производства; типа клиента, для которого производится продукт; географического нахождения потребителя [4, с. 78].

Тем не менее можно не ограничиваться только этими критериями выделения стратегической зоны хозяйствования. Но прежде чем перейти к перечислению этих критериев, необходимо остановиться на исследовании понятия *рынок*, которое часто понимается в научной литературе неоднозначно.

Рынок в экономической теории — это совокупность экономических отношений между субъектами рынка по поводу движения товаров и денег, которые основываются на взаимном согласии, эквивалентности и конкуренции. Рынок в данном случае понимается как экономическая категория. В некоторых источниках рынок рассматривается как механизм взаимоотношений между производителями и потребителями. Но и такое определение не может быть использовано в стратегическом планировании. Очевидно, что, используя словосочетания «выйти на рынок», «покинуть рынок», «сегмент рынка» и подобные, мы подразумеваем нечто отличное от категорийного понимания рынка как совокупности экономических отношений или некоторого механизма.

Альтернативное определение рынка дается Ф. Котлером, Г. Армстронгом, Дж. Сондерсом, В. Вонгом. Они отмечают, что «для маркетолога рынок — это совокупность всех покупателей определенного вида товара или услуги, как реально существующих, так и потенциальных. Рынок — это совокупность покупателей, а индустрия (отрасль) — это совокупность продавцов. Объем рынка зависит от количества покупателей, которые в состоянии отреагировать на то или иное предложение рынка» [8, с. 42].

Необходимо подчеркнуть, что определение рынка, данного Ф. Котлером и другими, не представляет собой некоторую форму практического воплощения категории рынок в силу принципиального различия этих понятий, так как в данном определении речь идет только о покупателях. Выделенные на рынке сегменты позволяют разработать для них соответствующие товары и комплексы маркетинга.

Таким образом, с точки зрения экономической теории, рынок представляет собой всех покупателей и продавцов, обменивающихся товарами или услугами, а с точки зрения маркетинга — совокупность покупателей, носителей спроса, которые носят название «совокупный спрос». В дальнейшем будем использовать маркетинговое определение для целей стратегического планирования, поскольку оно во многом ориентируется на инструментарий маркетинга (рыночного по своей сущности).

Исходя из этого определения рынка, сегментирование рынка означает выделение определенных групп потребителей. При сегментировании рынков можно воспользоваться географическими (территориальными), демографическими, поведенческими и другими критериями.

Географическая сегментация рынка основывается на использовании таких признаков, как административное деление территории, место проживания и плотность населения, численность населения для городских образований, климат и т.д. При этом предполагают, что потребители этих территорий обладают одинаковыми или схожими потребительскими предпочтениями.

Демографическая сегментация рынка основывается на использовании таких признаков потребителей, как пол, возраст, семейное положение и пр. Круг интересов и принадлежность к той или иной социальной группе, формирующиеся в процессе социальной адаптации населения, позволяют использовать социально-экономическую сегментацию рынка [19, с.73].

Поведенческая сегментация является наиболее логичной основой для формирования сегментов рынка. В данном случае покупатели группируются в зависимости от их знаний, отношений, характера использования и реакции на конкретный товар и т.д. Поведенческие критерии учитывают приверженность покупателей к определенной товарной марке. Например, это безоговорочные, терпимые, непостоянные и переменчивые приверженцы одной товарной марки [20, с.89].

Поскольку сфера или вид деятельности подразумевает не только производственную деятельность, но и рыночное окружение, то в дальнейшем под стратегической зоной хозяйствования (СЗХ) будем понимать не только сегмент рынка, выделенный по определенным критериям, но производственное подразделение (либо предприятие в целом), работающее на этом сегменте.

Выделение СЗХ должно учитывать специфику производства и реализации продукции, специфику спроса, возможность позиционирования продукции на рынке. Например, СЗХ может представлять собой подразделение предприятия, производящее легковые автомобили представительского класса для покупателей с высоким достатком и социальным статусом в Бразилии.

В дополнение к концепции выделения СЗХ часто используется концепция стратегического хозяйственного центра (СХЦ) — внутрифирменной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегии в одной или нескольких СЗХ. При этом предполагается, что СХЦ отвечает не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат — получение прибыли. Однако очевидно, что конечный результат должен заключаться не столько в получении прибыли, сколько в достижении экономической целесообразности.

Можно отметить различные критерии выделения СХЦ, например:

- СХЦ должен охватывать взаимозависимые (родственные) СЗХ, позволяющие достичь стратегического соответствия;
- СХЦ должен иметь собственную ресурсную базу;
- СХЦ должен быть центром прибыли, то есть СЗХ, им управляемые, должны представлять полный цикл создания прибавочной стоимости и пр. [21, с.37].

Таким образом, СХЦ — это попытка осуществить формализованный подход к руководству различными сферами деятельности. Выделение СЗХ, как и создание специальных структур в виде СХЦ, не должно носить жестко регламентированный характер. Критерии выделения могут быть различны, и в конкретных случаях необходимо избирательно подходить как к самой необходимости выделения СЗХ, так и к формированию СХЦ.

Выделение СЗХ и СХЦ будет иметь смысл в большей степени для крупных компаний, способных изменить свою структуру управления. Для небольших организаций эффективная разработка и реализация стратегии может обойтись без выделения СЗХ и СХЦ.

Поскольку СХЦ является дополнением к уже сложившейся структуре управления, то возникает необходимость разграничения полномочий и разработки процедур согласований. Двойная структура представляет собой отход от традиционной практики наличия одной постоянной структуры управления, в рамках которой осуществляется вся производственная деятельность [4, с.55].

При двойной структуре одна структура используется для текущей деятельности, а другая - для стратегической. Несмотря на простоту идеи двойной структуры, в практике подобное деление вызывает сложности во взаимоотношениях между управляющими. Поэтому введение двойной структуры — это задача, которая сводится скорее не к самой организации этой структуры, а к координации действий.

Чтобы не вводить двойную структуру, можно обязать управляющих заниматься как оперативными, так и стратегическими задачами, что также может вызвать сложности. В конечном итоге вопрос о структуре — это скорее вопрос, касающийся индивидуальных особенностей самих руководителей.

1.3 Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия

Условия хозяйствования предприятия, в качестве процесса его взаимодействия с внешней средой постоянно изменяются, система требований потребителей все более стремится к индивидуализации продукта уже на уровне компонент. В связи с этим создание каждого нового товара сопровождается быстрым моральным устареванием, а структурирование покупателей и поставщиков производится с целью решения следующих задач:

конкретизация позиций продукта;

продвижение на новый рынок уже существующего товара;

усиление позиций продукта на освоенном рынке присутствия;

обновление предложения и поиск рынка сбыта нового товара;

реструктуризация техники, закупка необходимых ресурсов и систем организации существующих продаж [17, с.62].

Важно отметить, что после того, как определен набор СЗХ, сбалансированный по фазам жизненного цикла, необходимо обеспечить устойчивость этого набора к потенциальным стратегическим неожиданностям, а также выявить стратегию взаимодействия между СЗХ, обеспечивающую выживаемость предприятия в условиях нестабильности внешней среды.

Различают:

- внутреннюю гибкость фирмы - способность к эффективной адаптации составляющих систему ресурсов;

- внешнюю гибкость – способность фирмы к эффективному варьированию целями, обеспечивающему своевременное и эффективное изменение набора СЗХ и проводимой товарной, ценовой, инвестиционной политики [21, с.92].

Путем постоянного сканирования (отслеживания) рынка и опережающего изменения набора СЗХ (диверсификации производства) фирма обеспечивает себе внешнюю гибкость, т.е. независимость ни от одной СЗХ с точки зрения ее влияния на выживаемость предприятия.

Аналогично необходимо обеспечить независимость предприятия и от зон стратегических ресурсов. Это достигается ориентацией на несколько ЗСР одного профиля.

Внешняя и внутренняя гибкость противоречат друг другу. Насколько предприятие диверсифицирует свою внешнюю сферу, настолько же снижает возможность переключения ее внутренних ресурсов, что приводит к снижению эффективности функционирования фирмы.

Разрешить это противоречие можно, применяя концепцию синергизма, определяемую как возникновение связей, которые при совместных действиях независимых элементов системы обеспечивают увеличение общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов этих же элементов, действующих независимо. Таким образом, синергизм – усиливающая связь элементов системы.

Источником синергизма может служить использование одних и тех же производственных мощностей или других ресурсов (технологических, ресурсы организационной структуры системы управления фирмой, социальная инфраструктура и др.) для всех СЗХ [10, с.90].

Чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды, чем более жесткая конкуренция в выбранных ЗСХ, тем большее значение приобретает использование концепции синергизма для обеспечения выживаемости фирмы.

Всё это необходимо учитывать при управлении.

Инструментарий сегментирования выступает основой для всех ключевых процессов стратегии существования и развития предприятия, выполняя вспомогательную роль структурирования объектов с возможностью анализа условий поддержки стабильного состояния, а также перехода объекта в другую группу для соответствующих функциональных стратегий [24, с.78].

Обращение к обозначенным выше задачам имеет итеративный характер, при этом первый пункт практически всегда остается первым, а за ним в определенной последовательности производится решение последующих задач.

Каждая из задач имеет свою специфику, при этом связанную не только с принципиальными направлениями деятельности, но и объектами изучения как таковыми.

Вне зависимости от того, какую из проблем решает в данный момент организация, первым этапом всех решений является сбор и структурирование информации о зоне хозяйствования, а именно: необходимо выделить интересующую группу контрагентов, то есть фактически произвести процедуру сегментирования соответствующих хозяйственных структур предприятия [15, с.74].

Процесс сегментирования можно разделить на три этапа, которые представлены на рис.1.2:

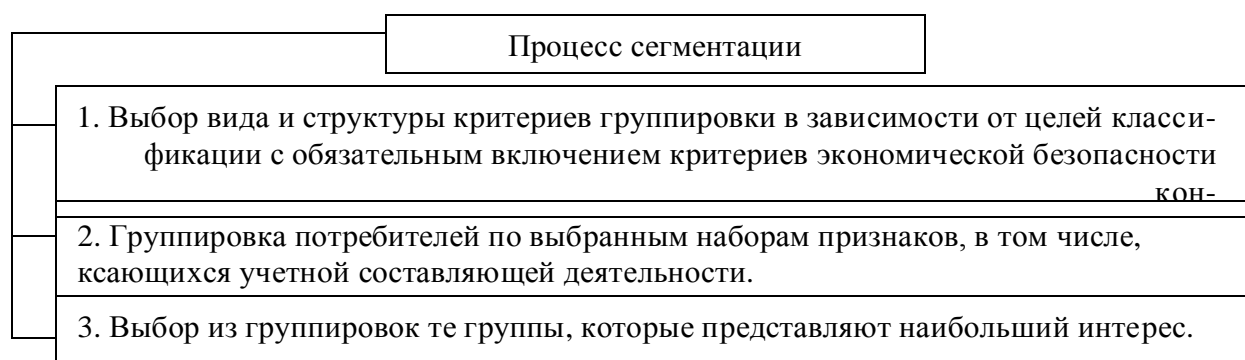


Рисунок 1.2 – Этапы процесса сегментирования с целью управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия

Структура реализации каждого из этих этапов зависит от целей проводимой сегментации. Тем не менее, существуют и некоторые общие моменты: в процессе реализации первого этапа необходимо осуществить выбор тех параметров, или свойств, которые наиболее сильно разделяют изучаемые группы в зависимости от целей сегментирования. Рынок представлен организациями, которые производят продукты и (или) продают их другим предприятиям или потребителям. Получение дохода от своей хозяйственной деятельности при соответствующем риске взаимодействия с внешней средой выступает главным мотивом, который стимулирует проявление активности на рынке. В процессе анализа, при сохранении прагматической направленности всех процессов, не нужно оставлять без внимания личностный характер покупки и взаимоотношений вообще, в силу того, что сделка фактически формируется и исполняется отдельными лицами со своими наклонностями и вкусами [17, с.201].

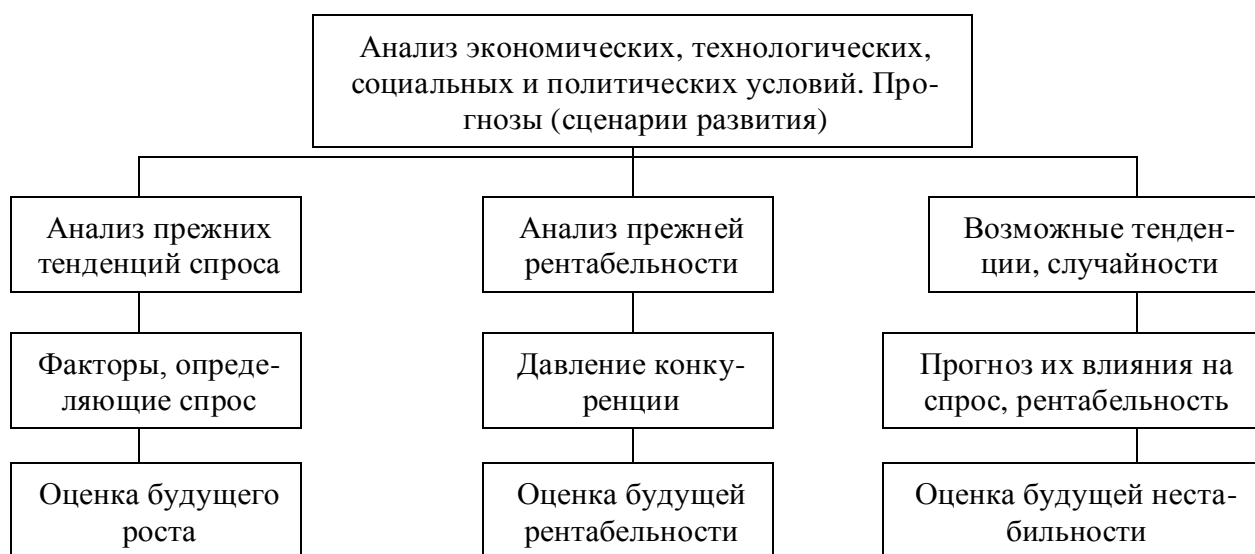
Формирование и управление стратегическим набором предприятия целесообразно осуществлять на основе алгоритма, который основан на поэтапном, последовательном отборе вариантов сбалансированных стратегических зон хозяйствования предприятия, которые удовлетворяют всем выделенным критериям (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Этапы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия [11, с.48].

Этап	Характеристика	Используемые методические приемы
1	2	3
Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования	Для каждой стратегической зоны хозяйствования делается оценка будущих темпов роста	Матрица БКГ, МакКинзи
Балансировка набора стратегических зон хозяйствования	Одно из первых требований к набору стратегических зон хозяйствования фирмы – его сбалансированность во времени. Это означает, что необходимо избегать синхронного начала и окончания жизненных циклов стратегических зон хозяйствования. Желательно осуществить их разумное «перекрытие», то есть несовпадение	Матрица Хофера

	этапов жизненных циклов различных стратегических зон хозяйствования, что обеспечит равномерное без спадов развитие деятельности предприятия.	
Комплексная оценка набора стратегических зон хозяйствования	Определение приоритетов различных факторов в краткосрочной и долгосрочной перспективе.	Матрица набора факторов

Процедура проведения оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования для предприятия представлена на рисунке 1.3.



Привлекательность стратегической зоны хозяйствования

Рисунок 1.3– Процедура оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования предприятия

Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования начинается с общего анализа и прогноза экономических, технологических, социальных и политических условий, на которые ориентируется предприятие. Среди используемых методов прогнозирования глобальных условий внешней среды наибольшее распространение получил метод разработки сценариев будущих условий [19, с.145].

Выделение стратегических зон хозяйствования приводит к перестройке организационной стратегии предприятия, целью которой становится

закреплениестратегических зон хозяйствования за конкретными подразделениями, которым делегированы необходимые полномочия и адекватная ответственность. На стратегическую зону хозяйствования переходит полная ответственность за разработку ассортимента конкурентоспособной продукции на предприятии, эффективной сбытовой стратегии, а также обеспечивающей их инвестиционной стратегии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 208 с.
2. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Акмаева. – Москва.: Финансы и статистика, 2015. – 208 с.
3. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – Москва.: ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
4. Альтшулер, И. Стратегия и маркетинг: две стороны одной медали, или Просто – о сложном / И. Альтшуллер. – Москва.: Дело, 2014. – 280 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление / пер. с англ, И. Ансофф.. – Москва.: Экономика, 2014. – 620 с.
6. Барановский, С.Н. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / С.Н. Барановский, Л.В. Лагодич. – Минск: ИВЦ Минфина, 2015. – 299 с.
7. Вантук, Е. Матрица БКГ / Е. Вантук // Директор. – 2013. – № 8. – С. 19-21.
8. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема. – Москва.: ФинПресс, 2016. – 273 с.
9. Гольцов, А.В. Стратегический маркетинг / А.В. Гольцов. – Рязань: Март, 2014. – 351 с.
10. Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин. – Санкт-Петербург.: Питер, 2015. – 242 с.
11. Дэй, Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дэй. – Москва.: ЭКСМО-Пресс, 2016. – 641 с.
12. Зозулев, А.В. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика. / А.В. Зозулев, С.А. Солнцев. – Москва.: Рыбари, 2015. – 643с.
13. Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф.Котлер.–Москва.: Бизнес-книга, 2015. – 702 с.


Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
«___» _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 Маркетинг в торговой деятельности
код и наименование специальности
Стратегическая сегментация рынка предприятия
тема

Научный руководитель  д.э.н., профессор Е.В.Щербенко
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник  451405730 А.П.Маркова
подпись, дата инициалы, фамилия

Нормоконтролер  _____ д.э.н., доцент А.В. Волошин
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2018