

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
« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

«Сегментный анализ в формировании стратегии развития
торгового предприятия»

Научный руководитель _____ профессор, д-р экон. наук Е.В. Щербенко
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ Д.С. Павлов
подпись, дата инициалы, фамилия

Консультант _____ ст. преподаватель О.С. Веремеенко
подпись, дата инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Сулова
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2020

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Суслова
« ____ » _____ 2020 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Павлову Дмитрию Сергеевичу
Группы ЗЭУ15-04Б-МТД

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

Тема выпускной квалификационной работы «Сегментный анализ в
формировании стратегии развития торгового предприятия»

Утверждена приказом по университету от 22.05.2020 г. № 6497/с

Руководитель ВКР: Е.В. Щербенко, д-р экон. наук, профессор ТЭИ СФУ

Консультант ВКР: О.С. Веремеенко, старший преподаватель ТЭИ СФУ

Исходные данные для ВКР статистическая и бухгалтерская отчетность
предприятия, материалы собственных исследований автора

Перечень разделов ВКР: Глава 1. Сегментация рынка как основа
формирования стратегии развития предприятия. Глава 2. Сегментный анализ
рынков предприятия ООО «Пента». Глава 3. Формирование стратегии
развития предприятия и направлений ее реализации.

Перечень графического или иллюстративного материала с указанием
основных таблиц - 45, рисунков - 15.

Таблицы – Подходы к определению сегментации рынка. Процесс
сегментации рынков. Информация для обеспечения процесса сегментации
рынков. Методы сегментации рынков. Методы стратегического
планирования. Характеристика конкурентов предприятия ООО «Пента».
Сравнительный анализ сегментации конкурентов предприятия ООО
«Пента». Описание потребителей предприятия ООО «Пента» по социально-
демографическим признакам сегментации. Описание потребителей
предприятия ООО «Пента» по географическим признакам сегментации.
Описание потребителей предприятия по поведенческим признакам
сегментации. Описание потребителей предприятия ООО «Пента» по
психологическим признакам сегментации. Сравнительный анализ целевых

сегментов предприятия ООО «Пента». Экономическая характеристика предприятия ООО «Пента». Маркетинговые функции на предприятии ООО «Пента». Ранжирование сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия ООО «Пента». Матрица окончательного выбора стратегии развития предприятия ООО «Пента»

Рисунки – Эволюция концепций сегментирования рынка. Цели сегментирования рынка. Классификация видов сегментации. Факторы, обуславливающие привлекательность сегментов. Структура управления магазинами ООО «Пента». Организационная структура магазина ООО «Пента» SWOT-матрица предприятия ООО «Пента».

Руководитель ВКР

подпись

Е.В. Щербенко

инициалы и фамилия

Консультант ВКР

подпись

О.С. Веремеенко

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

подпись

Д.С. Павлов

инициалы и фамилия студента

« ____ » _____ 2020 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Сегментный анализ в формировании стратегии развития торгового предприятия» содержит 91 страница текстового документа, 41 использованный источник.

СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА, ЦЕЛЕВОЙ СЕГМЕНТ, ПРОЦЕСС СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКОВ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Объектом исследования является ООО «Пента», занимающаяся розничной реализацией продуктов питания в г.Красноярске.

Целью бакалаврской работы является оценка и применение результатов сегментного анализа в формировании стратегии развития торгового предприятия.

Для детального исследования данной темы были поставлены и решены следующие задачи:

- оценка теоретических аспектов сегментирования рынка в формировании стратегии развития предприятия: понятие, этапы, методы, информация, процессы; классификация стратегий развития предприятия;
- анализ результатов сегментирования рынка торгового предприятия ООО «Пента»: конкурентов, потребительского рынка, выбор целевых сегментов;
- исследование деятельности торгового предприятия ООО «Пента»;
- анализ реализации функций маркетинга на предприятии ООО «Пента»;
- оценка и планирование альтернатив стратегии развития предприятия ООО «Пента».

ESSAY

The final qualification work in the form of a bachelor's work on the topic "Segment analysis in the formation of a strategy for the development of a commercial enterprise" contains 91 pages of text document, 41 sources used.

MARKET SEGMENTATION, TARGET SEGMENT, MARKET SEGMENTATION PROCESS, ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY.

The object of research is LLC "Penta", which is engaged in retail sales of food products in Krasnoyarsk.

The purpose of the bachelor's work is to evaluate and apply the results of segment analysis in the formation of a strategy for the development of a commercial enterprise.

For a detailed study of this topic, the following tasks were set and solved:

- assessment of theoretical aspects of market segmentation in the formation of enterprise development strategy: concept, stages, methods, information, processes; classification of enterprise development strategies;
- analysis of market segmentation results of the trading company "Penta" LLC: competitors, consumer market, selection of target segments;
- research of the activity of the trade enterprise "Penta" LLC»;
- analysis of the implementation of marketing functions at the company "Penta»;
- assessment and planning of alternatives to the development strategy of the company "Penta" LLC.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Сегментация рынка как основа формирования стратегии развития предприятия	8
1.1 Теоретические аспекты сегментации рынка	8
1.2 Информационно-методическое обеспечение процесса сегментации рынков	16
1.3 Формирование стратегии развития предприятия: процесс, методы, альтернативы	26
Глава 2. Сегментный анализ рынков предприятия ООО «Пента»	35
2.1 Сегментация конкурентов предприятия ООО «Пента»	35
2.2 Сегментация потребительского рынка предприятия ООО «Пента»	42
2.3 Отбор целевых сегментов предприятия и анализ предпочтений потребителей	51
Глава 3. Формирование стратегии развития предприятия и направлений ее реализации	57
3.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Пента»	57
3.2 Анализ реализации функций маркетинга на предприятии	62
3.3 Формирование альтернатив реализации стратегии развития предприятия ООО «Пента»	78
Заключение	84
Библиографический список	86
Приложения	89

Введение

Любой рынок с точки зрения маркетинга состоит из покупателей, которые отличаются друг от друга по своим вкусам, желаниям, потребностям и, главное, приобретают товары исходя из разных мотивов. Очень сложно удовлетворить запросы всех без исключения потребителей, так как у каждого из них имеются определенные различия в потребностях.

Реализация ограниченного количества товаров, рассчитанных лишь на некий усредненный уровень, без учета дифференциации потребностей может оказаться не лучшей стратегией использования потенциальных возможностей предприятия. При планировании своего бизнеса необходимо рассматривать рынок как дифференцированную структуру в зависимости от групп потребителей и потребительских свойств товара.

Предприятию необходимо четко ограничивать границы своих действий, для наиболее качественного и глубокого проникновения на рынок, качественного обслуживания потребителей и, как следствие, получение наивысшей прибыли.

Разобщенность и несогласованность действий, несоответствие принимаемых решений стратегическим целям компании и текущей ситуации могут привести к нецелевому использованию ресурсов. В этом случае предприятию необходимо применять сегментный анализ, который представляет собой совокупность процедур по сегментированию, оценке привлекательности сегментов, определению потребностей, предпочтений и требований сегментов и формированию ключевых положений стратегических решений, касающихся охвата сегментов, позиционирования и комплекса-маркетинга [13].

Сегментный анализ обеспечивает предприятию конкурентное преимущество, устойчивую позицию на рынке в долгосрочной перспективе, определение целесообразной стратегии развития взаимодействия с выделенными сегментами [34].

В деятельности торговых предприятий не придается особого значения сегментному анализу в стратегическом развитии, не используются результаты оценки покупателей, конкурентов для разработки стратегии развития, что определяет актуальность исследования в рамках данной работы. Достижение предприятием поставленных стратегических целей устойчивого развития во многом зависит от принимаемых управленческих решений, которые в свою очередь основываются на результатах анализа и оценки эффективности сегментов ее бизнеса [31].

Целью выпускной квалификационной работы является применение результатов сегментного анализа в формировании стратегии развития торгового предприятия.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретические аспекты сегментного анализа в формировании стратегии развития предприятия;
- рассмотреть подходы к классификации видов стратегий развития предприятия;
- проанализировать сегменты рынка торгового предприятия ООО «Пента»;
- исследовать экономические и организационные аспекты деятельности торгового предприятия ООО «Пента»;
- предложить альтернативы стратегии развития предприятия ООО «Пента».

Предмет бакалаврской работы можно определить как процесс проведения сегментного анализа в формировании стратегии развития предприятия.

Объектом данного исследования является торговое предприятие ООО «Пента» - розничный магазин, реализующий продукты питания в Советском районе г.Красноярска.

В выпускной квалификационной работе использованы материалы из научных статей, учебников и учебных пособий, законодательные акты Российской Федерации, результаты исследований автора.

Работа структурирована, состоит из введения, трех глав и заключения.

Первая глава теоретическая, в которой рассмотрена сегментация рынка, как основа разработки стратегии развития предприятия. Выделены виды стратегий развития в зависимости от классификационных признаков.

Во второй главе представлены результаты сегментного анализа рынков предприятия ООО «Пента», оценены сегменты рынка и проведен отбор целевых сегментов.

В третьей главе работы разработана и обоснована стратегия развития торгового предприятия ООО «Пента», даны рекомендации по изменению дальнейшей деятельности предприятия.

Общий объем работы – 91 страниц. Выпускная квалификационная работа включает 15 рисунков, 45 таблиц, 41 источник литературы, 2 приложения.

Глава 1. Сегментация рынка как основа формирования стратегии развития предприятия

1.1 Теоретические аспекты сегментации рынка

Углубленное исследование рынка предполагает необходимость его рассмотрения как дифференцированной структуры в зависимости от групп потребителей и потребительских свойств товара, что в широком смысле определяет понятие рыночной сегментации.

Рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны, метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятий. С другой стороны, это управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга. Сегментация проводится с целью максимального удовлетворения запросов потребителей в различных товарах, а также рационализацию затрат торгового предприятия на реализацию товара.

Сегментация рынка представляет собой многоаспектное понятие, трактовка которого представлена в работах многих авторов.

В современной литературе по маркетингу существуют разные подходы относительно понятия сегментации (сегментирования) рынка.

Знаменитый ученый в области маркетинга Ф. Котлер [17] дает определение «сегментации» с позиции отличия групп покупателей друг от друга и целесообразности разработки маркетинговых мероприятий именно для каждого сегмента. Такой же позиции придерживается Аакер Д. [3], уделяя внимание в своем определении на разработку индивидуальных маркетинговых программ для того или иного сегмента.

Черчилль Г. [39] делает акцент на сегментацию покупателей в совокупности с маркетинговой деятельностью компаний для повышения эффективности деятельности.

В трактовке определения МакДональда М. [20] сущность сегментации представлена как «средство достижения отличительного преимущества перед конкурентами. Рынки распадаются на естественные сегменты, клиенты на которых демонстрируют в целом одинаковые предпочтения».

Попова Г.В. определяет «сегментирование – это процесс анализа рынка и выбор тех групп, которые соответствуют сбытовым интересам организации и соотносятся с ее возможностями». Если говорить в целом, то «сегментирование – это упорядоченная, системная попытка выявить те направления, по которым организация будет работать, кому будет поставляться тот или иной тип товара». В данном определении делается акцент на направления развития предприятия на основе анализа групп потребителей, с которыми наиболее выгодно работать предприятию.

Определение, данное Соловьевым Б.А. [32] отличается существенными признаками однородности выделяемых сегментов и целесообразности разработки маркетинговых стратегий.

В одном из наиболее фундаментальных трудов по методологическим основам сегментирования рынка М. Уедела и В. Камакуры [41] утверждается, что впервые данный термин ввел У. Смитом в 1956 г. Согласно определению данного автора «сегментирование рынка» «...предполагает представление гетерогенного (неоднородного) рынка как некоторого числа гомогенных (однородных) рынков меньшего размера, что отвечает различным предпочтениям потребителей, а также их желанию получить более четкий ответ на свои различающиеся потребности» [40].

На основе анализа определений сегментации можно выделить следующие общие принципы, которые также соответствуют первоначальному определению сегментации рынка, предложенному У. Смитом:

- сегментация представляет собой разделение потребителей (клиентов);
- выделенные сегменты должны быть относительно однородны – до такой степени, чтобы их можно было объединить в сегмент;

– смысл выделения рыночного сегмента заключается в поиске возможности разработки для него индивидуального (адаптированного) плана маркетинга (стратегии маркетинга, маркетинг-микса);

– сегмент должен в достаточной степени отличаться от других [35].

Объектами сегментации, прежде всего, являются потребители. Выделенные особым образом, обладающие определенными общими признаками они составляют сегмент рынка.

Эволюцию концепции сегментирования рынка можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Эволюция концепций сегментирования рынка

Этапы концепции	Положения (изменения)
У. Смит (1956)	Предоставление неоднородного рынка как некоторого числа однородных рынков меньшего размера, что отвечает различным предпочтениям потребителя
Принципы разделения потребителей на группы и адаптации маркетинговых усилий	Базовая концепция сегментации
Систематизация требований к сегментам (М. Уедель, В. Камакура)	Идентифицируемость, существенность, доступность, стабильность, способность реагировать, ценность с позиции принятия решений
Направления развития «базовой концепции сегментации»	Сегментирование не только потребителей, но и продуктов и рынков более низкого ранга

[35]

Результатом развития концепции сегментации рынка явились ее уточнение в рамках «базовой концепции сегментации», а также сегментация по «продуктовым» (сегментируются продукты) и «стратегическим» (сегментируются группы рынков) направлениям. [35].

Сущность сегментирования рынка состоит в том, чтобы структурировать всех покупателей по группам и найти тех, кто обладает самым высоким потенциалом продаж для компании. Объединение по группам может быть любым и зависит от выбранных критериев сегментации: компания может разделить рынок на крупные сегменты или, наоборот, найти прибыльные микро-ниши для постепенного захвата доли рынка.

Цели, которые фирма может преследовать, могут быть весьма разнообразны в зависимости от ситуации, в которой она находится (рис. 1).



Рисунок 1 – Основные цели предприятия по сегментированию рынка [25]

Достижение каждой цели сегментирования позволяет компании увеличивать свою прибыльность в отрасли [25]. Задачами бизнеса, решаемые с помощью сегментации являются (табл. 2).

Оценка ситуации, в которой находится предприятие, влияет на планирование процесса сегментирования. Осознание того, какие конкретно задачи решаются с помощью сегментирования, и какое место занимают полученные результаты, ведет к корректной установке акцентов в ходе исследования, подбору соответствующих инструментов и методов, и также формулировке актуального и грамотного решения для компании [13].

В деятельности предприятия маркетологи используют как минимум 4 вида сегментации: сегментирование покупателей, товарных групп, конкурентов и клиентов B2B сектора.

Каждый вид сегментирования рынка имеет свои особенности, цели и задачи. Сегментация рыночного спроса (покупателей) позволяет описать целевую аудиторию компании по географическим, поведенческим, социально-демографическим и психографическим признакам.

Сегментирование деловых рынков помогает выделить перспективных клиентов, способных обеспечить компании стабильный доход в будущем.

Таблица 2 – Задачи бизнеса, решаемые с помощью сегментации рынка [13]

№	Ситуация	Задачи, стоящие перед предприятием	Задачи сегментирования
1	Наличие сильного конкурента	Занять свободную нишу	Выявить сегменты потребителей с неудовлетворенными потребностями
2	Отсутствие ресурсов для полного охвата рынка	Концентрация усилий в отдельных сегментах	Выявление привлекательных сегментов, масштаб которых соответствует производственным возможностям фирмы, и представители которых точно заинтересуются продукцией фирмы
3	Наличие продукта, который целевая аудитория отвергла	Поиск заинтересованных потребителей	Повторное проведение сегментирования (если требуется) и/или повторная оценка привлекательности сегментов
4	Рынок не имеет сложной многоаспектной структуры по сегментам, все сегменты очевидны и фирма может удовлетворить их потребности	Адаптация товарного предложения под потребности каждого сегмента	Выявление требований сегментов к товарному предложению
5	Сложный продукт, требующий обучения клиентов и послепродажное обслуживание	Обеспечить сервисное обслуживание и обучение для лучшего функционирования продукции	Выявить высоко заинтересованных и лояльных потребителей, готовых инвестировать время в обучение и сотрудничество
6	Жизненный цикл товара на данном рынке подходит к концу или жизненный цикл рынка подходит к концу	Продлить жизненный цикл, предлагая его другой группе потребителей	Выявить потенциальные целевые сегменты и их потребности для разработки рекомендаций по адаптации товарного предложения
7	Ребрендинг	Смена имиджа компании	Определение отношения к новому образу компании у обслуживаемых сегментов. Выявление сегментов, которых заинтересует новый имидж компании
8	Изменение ценовой политики компании в связи с независимыми от фирмы факторами (рост цен на сырье и т.д.)	Повышение/понижение цен на продукцию	Проверка соответствия нового уровня цен возможностям обслуживаемых сегментов. Выявление новых сегментов с учетом новых цен
9	Обновление товарного ассортимента, разработка новой модели	Внедрение нового вида продукции	Оценка отношения сегментов к новой продукции. Рекомендации по политикам комплекса маркетинга нового вида продукции для сохранения существующих сегментов

Продуктовая сегментация (анализ всего ассортимента в отрасли) помогает глобально оценить структуру рынка, выявить свободные функциональные ниши для создания новых товаров.

А сегментирование конкурентов дает представление об угрозах и источниках роста для бизнеса [6].

Необходимым условием сегментации является неоднородность ожидания покупателей и покупательских состояний. Достаточными для успешной реализации принципов сегментации являются следующие условия, представленные на рисунке 2.

<i>Условия реализации принципов сегментации</i>	– способность предприятия (организации) осуществлять дифференциацию структуры маркетинга (цен, способов стимулирования сбыта, места продажи, продукции);
	– выбранный сегмент должен быть достаточно устойчивым, емким и иметь перспективы роста;
	– предприятие должно располагать данными о выбранном сегменте, измерить его характеристики и требования;
	– выбранный сегмент должен быть доступным для предприятия, т.е. иметь соответствующие каналы сбыта и распределения продукции, систему доставки изделий потребителям;
	– предприятие должно иметь контакт с сегментом (например, через каналы личной и массовой коммуникации);
	– оценить защищенность выбранного сегмента от конкуренции, определить сильные и слабые стороны конкурентов и собственные преимущества в конкурентной борьбе

Рисунок 2 - Условия успешной реализации принципов сегментации [9]

Только получив ответы на перечисленные вопросы и оценив потенциал предприятия, можно принимать решение о сегментации рынка и выборе данного сегмента для конкретного предприятия.

Среди недостатков сегментации следует назвать высокие затраты, связанные, например, с дополнительными исследованиями рынка, с составлением вариантов маркетинговых программ, обеспечением соответствующей упаковки, применением различных способов распределения.

Сегментация может иметь преимущества и недостатки, однако обойтись без нее невозможно, поскольку в современной экономике каждый

товар может быть успешно продан лишь определенным сегментам рынка, но не всему рынку.

Сегментация рынка может производиться с использованием различных признаков. Для сегментации рынка товаров народного потребления основными критериями (признаками) являются; географические, демографические социально-экономические, психографические. [30]

К географическим признакам относятся; величина региона, плотность и численность населения, климатические условия, административное деление (город, село), удаленность от предприятия-производителя. Этот критерий использовался на практике раньше других, что обуславливалось необходимостью определения пространства деятельности предприятия. Его применение особенно необходимо, когда на рынке существуют климатические раздел между регионами или особенности культурных, национальных, исторических традиций.

Демографические признаки – возраст, пол потребителей, размер и жизненный цикл семьи, количество детей – относятся к наиболее часто применяемым критериям сегментации. Это обусловлено доступностью их характеристик, а также наличием, как правило, между ними и спросом (объемом продаж) существенной корреляционной связи. Поэтому, проводя сегментацию рынка по демографическому критерию, необходимо прежде всего ориентироваться на общность специфических запросов соответствующего сегмента к качеству, ассортименту и цене. В настоящее время по демографическому признаку можно выделить такие группы потребителей, как дети, молодежь, лица среднего возраста, пожилые, пенсионеры, многодетные семьи. Нередко демографические признаки применяются в комбинации друг с другом.

Сегментация *по социально-экономическим признакам* заключается в выделении групп потребителей на основе общности социальной и профессиональной принадлежности, уровням образования и доходов. Все эти переменные рекомендуется рассматривать во взаимосвязи друг с другом

или с переменными других критериев, например, демографических. Заслуживает внимания объединение выделенных групп по доходу с группами по возрасту, в том числе главы семьи.

Рассмотренные выше три группы признаков представляют собой общие объективные критерии сегментации рынка. Однако зачастую однородные по общим объективным критериям сегменты оказываются значительно дифференцированными с точки зрения их поведения на рынке. Так, данные о переписи населения содержат полезные сведения о группах населения, но не дают возможности объяснить причины, по которым товары находят собственные ниши на рынке, привлекая к себе какую-то часть покупателей. Очевидно, что применение только объективных признаков явно недостаточно. В этих случаях используют субъективные специфические признаки, связанные со спецификой рассматриваемого рынка и конкретной ситуацией на нем, с субъективной оценкой покупателем того или иного продукта.

Переменные, характеризующие поведение индивидуума, это такие факторы, как стиль жизни (интересы, организация досуга), психологические, личностные качества (к какому типу людей относится потребитель), мотивы - покупательского поведения гораздо точнее характеризуют реакцию покупателя на тот или иной товар, чем точные количественные оценки сегментов рынка по географическим или демографическим признакам. Так, по мотивам совершения покупки выделяют группы потребителей с ориентацией на низшую цену, на длительный срок службы изделия, высокое качество, приверженность к определенной марке товара.

По реакции потребителей на нововведения выделяют следующие группы потребителей:

- приобретающие товар в момент появления его на рынке (новаторы);
- приобретающие новый товар после того, как его купят новаторы и сообщат свой опыт использования (быстро адаптирующиеся к новому товару);

- приобретающие товар, который в течении длительного времени находится на рынке (медленно адаптирующиеся к новому товару);
- отвергающие новинку (консерваторы).

На сегодняшний день сегментация потребительского рынка уже не является рядовым инструментом маркетинга; она приобретает ключевое значение для достижения успеха компании. Чтобы сегментация применялась эффективно, используемый подход должен быть интегрирован во всю маркетинговую деятельность. По сути, сегментация определяет, какую выгоду необходимо извлечь, а затем точно устанавливает, как эта выгода может меняться. Процессу сегментации рынков способствует комплекс используемой информации и применяемых методов оценки.

1.2 Информационно-методическое обеспечение процесса сегментации рынков

Для формирования информационно-методического обеспечения процесса сегментации рынков необходимо рассмотреть общемировую практику, используемую при сегментировании потребителей (табл. 3).

Таблица 3 – Сегментирование потребителей по возрасту

Категория	Возраст, лет	Характеристика
Дети	0–14	Покупательское поведение напрямую связано с покупательским поведением родителей
Молодежь	15–24	Принимает самостоятельные решения о покупке товаров. У представителей данной группы уровень достатка и принадлежность к определенному социальному классу еще не сформированы.
Экономическое активное население	25–44	Самостоятельно принимающее решение о покупке товаров. В большинстве своем семейные люди с уже сформированным уровнем достатка и социальным классом.
Экономическое активное население	45–64 года	Их социальный уровень и доход полностью сформированы. Дети данной группы достаточно взрослые и не влияют на модель покупательского поведения.
Люди пенсионного возраста	65 и старше	В большинстве случаев не имеют высокого уровня заработка

[34]

Также общепринятым подходом является сегментация потребителей по интенсивности использования товара – пример достаточно распространенного поведенческого сегментирования рынка, основанного на понимании того, как часто потребитель покупает и использует товар. Данный подход сегментирования универсален и может быть применен на разных уровнях:

- на уровне бренда;
- на уровне товарной категории;
- на уровне рынка.

Уровни интенсивности потребления продукта представлены в табл. 4.

Таблица 4 – Уровни интенсивности потребления товара, используемые при сегментации рынка

Название уровня	Характеристика
Heavy users	приверженцы бренда/категории, используют его на регулярной основе; приобретают бренд сразу как закончиться – не делают перерывов между использованием. Потребление бренда данной группой потребителей соответствует идеальному потреблению (так, как видит это компания)
Medium users	постоянные пользователи бренда, но используют его с меньшей частотой. У данной группы потребителей иногда в потреблении возникает небольшой временной лаг – между возникшей потребностью и приобретением бренда
Light users	пользуются категорией, товаром или брендом, но не вовлечены в покупку, могут отказаться от использования в любой момент; являются нерегулярными пользователями
Non-users или не пользователи	совсем не используют товар / бренд или категорию

[34]

Информационно-методическое обеспечение процесса сегментации рынков – это система используемых ресурсов компании для достижения поставленных целей и задач сегментации при помощи различной информации и обоснованных методов.

Рассматривая этапы процесса сегментации рынка, можно отметить, что единого подхода к количеству этапов нет, но логика проведения сегментации

у всех авторов. Расширенный вариант процесса сегментации рынка представлен А.В. Рубцовым (рис. 3).

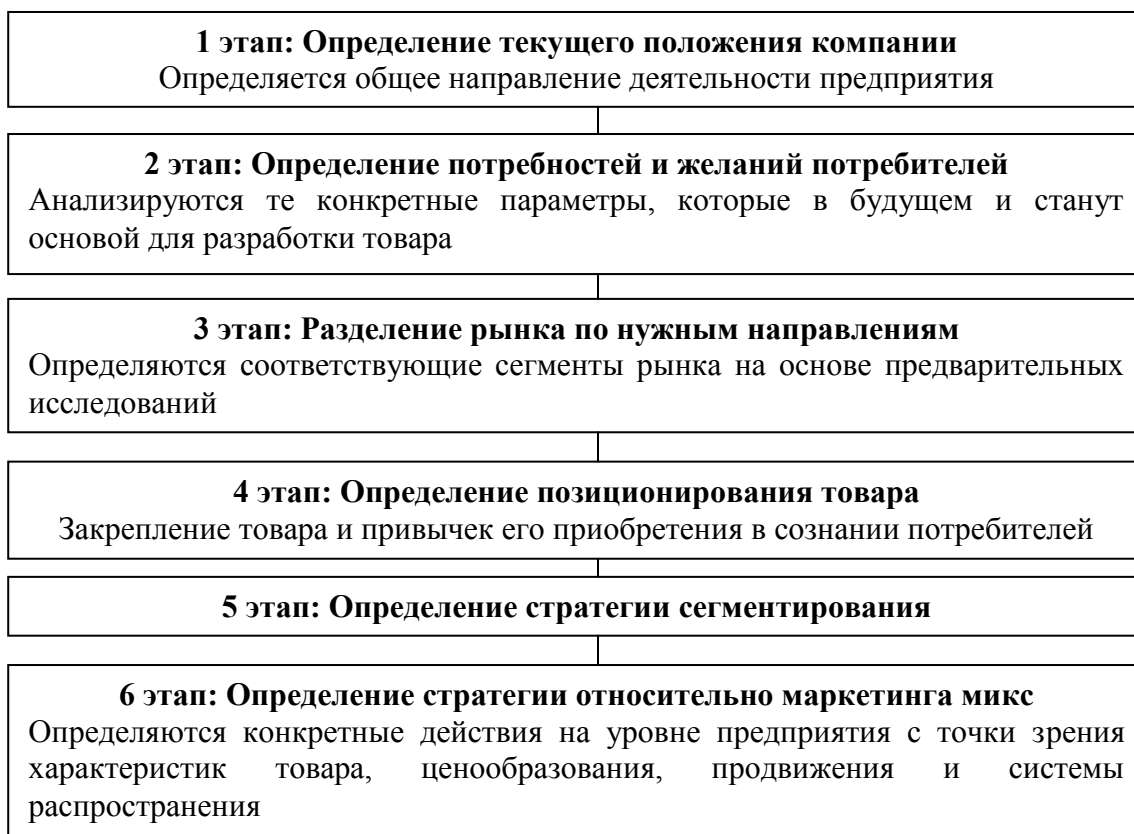


Рисунок 3 - Этапы процесса сегментирования рынка [4]

Собственно процесс сегментации рынка можно разделить на три крупных этапа: начинается процесс с выбора критериев (или принципов) сегментирования и заканчивается утверждением позиционирования продукта и разработкой плана маркетинга для каждого целевого сегмента (рис. 4).

Исследования преимуществ, которые сегментирование и анализ сегментов бизнеса дают предприятию рассмотрено в трудах таких ученых, как П. Гембл, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Э. Марселла, Е.В. Попов, Д.В. Соловьева, А. Тапп, Р. Чумпитас, И. Шулинг и др. [33]. По их мнению, сегментный анализ играет важную роль как инструмент, позволяющий создавать организации конкурентные преимущества и обеспечивать достижение устойчивой позиции на рынке в долгосрочной перспективе [13].

Представленный на рис. 4 процесс сегментации рынков носит название целевого маркетинга и является современной концепцией ведения бизнеса на рынке [14].

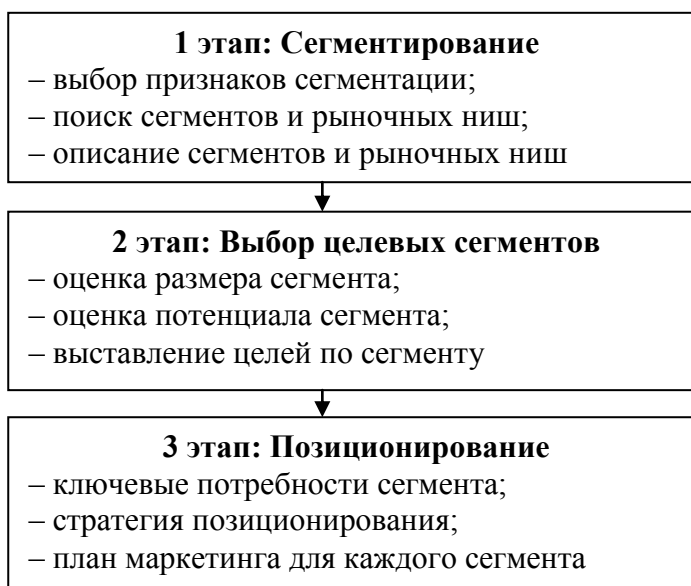


Рисунок 4 – Процесс сегментации рынков в укрупненном виде [14]

Первым шагом при проведении сегментации является выбор признаков сегментации. При этом следует проводить различие между признаками сегментации рынков потребительских товаров, продукции производственного назначения, услуг и др. Хотя при проведении сегментации рынков разных товаров частично могут использоваться и одинаковые признаки, например, объем потребления [10].

Признаками сегментации служат значимые характеристики аудитории, определяющие специфику восприятия сообщения и реакции на него. Признаки сегментации определяются целью и ситуацией коммуникации с рынком. В качестве признаков сегментации могут использоваться уровень образования, сфера занятости, уровень дохода, возраст, пол, жизненный стиль, место расположения и другие характеристики аудитории [16].

Анализ покупательных привычек разных сегментов рынка с учетом социально-культурных различий и географических регионов также является путем определения возможностей для ведения бизнеса. Например, демографические признаки сегментации могут включать: пол, возраст,

размер семьи, жизненный цикл семьи, доход, профессию, образование, социальный класс, образ жизни, характер, искомые выгоды, статус и характеристику пользователя, уровень готовности к покупке, рыночные факторы продукта [23].

Поиск ниши рынка часто напоминает поиск рыночного вакуума, который необходимо поскорее заполнить. Смысл выбора ниши рынка – перевести игру на свое поле, даже если это поле очень и очень маленькое. При правильном выборе рыночной ниши, сегмента, бизнес может принести значительный доход. Описание сегмента помогает выбрать правильную маркетинговую стратегию развития предприятия [22].

Выбор целевого сегмента большинство предприятий начинает с обслуживания одного сегмента, и, если начинание оказалось успешным, они постепенно охватывают и другие [37]. Выбор целевого сегмента рынка происходит на основе оценки его привлекательности.

Привлекательность того или иного сегмента определяется рядом условий с помощью критериев сегментации. Критерии сегментации – это показатели, позволяющие определить разумность выбора определенной группы. С их помощью можно обосновать стратегию развития предприятия. Рассмотрим основные критерии, а также их характеристики (табл. 5).

Таблица 5 – Критерии сегментации [20]

Критерии сегментации	Характеристика
Дифференцированность обратной реакции потребителей	Представители каждой группы должны реагировать на предлагаемый продукт похожим образом
Достаточность	Определяется объем продукции, который может быть продан в рамках заданного временного периода. При этом во внимание принимаются такие показатели, как количество потребителей и площадь выбранного сегмента
Доступность	Определяются ресурсы для расширения площади реализации продукции
Измеримость	Наличие ресурсов для исследования размера сегмента
Существенность	Каждая группа анализируется на предмет того, может ли она рассматриваться в качестве сегмента. Сегмент должен быть достаточно емким
Совместимость	Проверяется степень совместимости сегмента с рынком, захваченным конкурентами
Прибыльность	Определяется доходность работы с выбранной группой
Конкуренция	Анализируется уровень конкуренции

Для анализа можно выбрать все или несколько критериев.

Позиционирование на рынке – процесс определения продукции / услуги, не вызывающей сомнений у потребителя и четко отличной от других, а также ее желательного места на рынке; действия по обеспечению итоговому продукту деятельности предприятия конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга [37]. Позиционирование связано с закреплением товара на рынке как наиболее полно удовлетворяющего потребности конечных потребителей конкретного сегмента рынка. Оно убеждает потребителей, что им предлагают именно тот товар, который соответствует их предпочтениям и создан специально для них [35].

Для обеспечения процесса сегментации рынков необходим определенный массив информации, используемый на каждом этапе (табл. 6).

Таблица 5 – Информационное обеспечение процесса сегментации рынков [22]

Этап процесса сегментации рынка	Вид используемой информации	Частота применения информации
Сегментирование	Внешняя: данные опроса сегментов рынка (приверженность), фактические данные по рынку (объем, экспорт, импорт, прочее), данные портрета сегмента (пол, возраст, другие критерии), данные по конкурентам. Внутренняя: характеристики выпускаемого/реализуемого товара, данные о финансовом потенциале компаний.	На стадии проведения процесса сегментации рынка
Выбор целевых сегментов	Результаты исследования, данные собранные на первом этапе. Оценка сегментов по критериям. Опрос потребителей о предпочтениях	На стадии проведения процесса сегментации рынка, при планировании маркетинговых мероприятий
Позиционирование	Внешняя: данные опроса о предпочтениях сегментов. Внутренняя: данные об используемых стратегиях позиционирования на предприятиях, предыдущих планах маркетинга, эффективности ранее планируемых маркетинговых мероприятий.	На стадии проведения процесса сегментации рынка, при планировании маркетинговых мероприятий

Информация для обеспечения процесса сегментации рынков сосредотачивается на поиске ее из внешних и внутренних источников, используемые на стадии процесса исследования, а также при планировании маркетинговых мероприятий в компаниях на будущий год.

Для обеспечения процесса сегментации рынков используются различные методы. Метод сегментации зависит от целей, для которых она проводится [37]. Несомненным достоинством метода сегментации является возможность параллельной реализации отдельных блоков, расширяющая фронт работ и сокращающая общее время разработки системы [34].

Применяют следующие методы сегментации: метод сегментации по выгодам; построения сетки сегментации; многомерной классификации; группировок; функциональных карт (табл. 6).

Сегментирование рынка представляет собой формальную процедуру, основанную на применении методов многомерного статистического анализа к результатам маркетинговых исследований. Для получения рыночных сегментов могут быть использованы четыре основных типа методов, а именно:

1. Традиционные методы:

- априорные (a priori);
- кластерные (cluster based);

2. Новые методы:

- гибкой (flexible) сегментирования;
- компонентного (componential) сегментирования.

Априорные методы сегментирования используются тогда, когда исследователь на этапе, предшествующем маркетинговому исследованию, может выдвинуть гипотезу сегментирования рынка. Для этого ему необходимо иметь представления относительно нужд, потребностей, желаний потребителей, переменных сегментирования, которые могут использоваться для задания сегментов.

Таблица 6 – Методы сегментации рынков [24]

Метод	Характеристика	Отличительные признаки
Метод сегментации по выгодам	<p>Основан на построении модели поведения потребителей. Предусматривается последовательное прохождение трех этапов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение выгод, которые интересуют потребителей. 2. Определение различий в образе жизни, которые обуславливают сегментацию по выгодам. 3. Определение того, содержат ли сегменты по выгодам различные представления о товаре и конкурирующих марках. 	<p>Модель поведения потребителей демонстрирует, как комбинация различий между потребителями и потребительскими ситуациями определяет их поведение. В центре стоят искомые потребителем выгоды от товара. Эти искомые выгоды определяют восприятие и оценку альтернатив. Восприятие, в свою очередь, определяет выбор товара и его употребление. Глубокая сегментация начинается с выгод и действует по принципу прямой и обратной связи или начинается с поведения и действует по принципу обратной связи. Затем каждый сегмент описывается в категориях поведения, предпочтений, искомых выгод, потребительских ситуаций, потребительской демографии, географии и образа жизни.</p>
Метод группировок	<p>Состоит в последовательной разбивке совокупности объектов на группы по наиболее значимым признакам. При этом один из признаков выделяется в качестве системообразующего.</p>	<p>Формируются подгруппы, в которых значимость этого признака значительно выше, чем во всей совокупности потенциальных потребителей данного товара.</p>
Метод построения сетки сегментации	<p>Используется на уровне макросегментации для выделения базовых рынков. Рассматривается комбинация переменных, характеризующих функции, потребителей и технологии.</p>	<p>На основе анализа значимости выделяются основные сегменты, дающие наибольший процент предпочтений. Например, функция «уборка помещений» нацелена на удовлетворение потребностей домашних хозяйств и служебных офисов.</p>
Метод многомерной классификации	<p>Сущность в одновременной многомерной классификации признаков потребительского поведения. Такой подход базируется на следующих предположениях. В один тип объединяются люди, имеющие сходства между собой по ряду признаков</p>	<p>Степень сходства у людей, принадлежащих к одному типу, должна быть выше, чем степень сходства у людей, принадлежащих к разным типам. С помощью такого подхода решается задача типизации потребителей по наиболее важной компоненте.</p>
Метод функциональных карт	<p>Предполагает проведение «двойной» сегментации: по продуктам и по потребителям.</p>	<p>Такие карты могут быть: – однофакторные – двойная сегментация рынка проводится по какому-либо одному фактору и для однородной группы изделий; – многофакторные, когда анализируется, для каких групп потребителей предназначена конкретная модель изделий и какие ее параметры наиболее важны для продвижения товара на рынке.</p>

В данном случае, маркетолог должен иметь хорошее представление относительно базиса сегментирования и возможных зависимых переменных. При использовании данного метода сначала выдвигается гипотеза сегментирования рынка (сетка сегментирования), а затем она проверяется в ходе маркетинговых исследований.

Кластерные методы достаточно схожи с априорными методами с той только разницей, что они не определяют зависимую переменную (переменную сегментирования), а ищут естественные кластеры, находящиеся в базе данных по потребителям, полученной в ходе маркетинговых исследований. В этом случае, сначала производится группировка респондентов из числа потенциальных потребителей с помощью специальной аналитической процедуры в естественные кластеры - сегменты рынка. После этого определяются переменные, с помощью которых можно было бы формально задать рыночный сегмент. Данный подход известен также как *post hoc* метод.

Важно понимать, что кластеризация и классификация - это разные процедуры. В первом случае ищутся естественные группы (кластеры), во втором - формирование групп происходит по искусственно заданным критериям.

Недостатком данного метода является то, что он пытается не «вычислить» рыночный сегмент, а «подобрать» его. Это делает данный метод достаточно трудоемким и, самое главное, не гарантирует получение точных профилей рыночных сегментов.

Гибкое сегментирование является динамической процедурой, которая предлагает гибкость в построении сегментов, базируясь на анализе потребительских предпочтений по отношению к предлагаемым альтернативам исполнения продукта, компьютерном моделировании выбора потребителя. В основе гибкого сегментирования лежит процедура совместного анализа (*conjoint analysis*). К достоинству данного метода можно отнести то, что он работает с латентными полезностями, позволяет

достаточно точно выйти на группы потребителей при выводе нового товара на рынок. Недостатками же гибкого сегментирования является относительная дороговизна, достаточно сложная процедура реализации, возможные погрешности на уровне разработчиков при выборе атрибутов тестируемого товара, что сильно влияет на точность результатов. Кроме того, данный метод не учитывает различий в мотивах потребителей, динамическую взаимосвязь между нуждами, потребностями, желаниями потребителей и элементами мотивации, а сосредотачивает свое внимание лишь на работе с атрибутами товара, которыми мотивируется потребитель при его выборе. Это затрудняет использование его на рынках постсоветских стран, для которых характерно отсутствие устоявшихся стереотипов потребительского поведения, частая смена одних потребностей на другие при одних и тех же мотивах, наличие противоречий между истинными потребностями и потребляемыми товарами под воздействием асимметричного потока рекламы.

Компонентный анализ, используемый при сегментировании, также основан на сложных методах статистического анализа и требует больших вычислительных ресурсов. Данный метод предложен П. Грином и отличается от других методов сегментирования тем, что он пытается определить, какой тип потребителей наиболее соответствовал бы определенным характеристикам товара. Этот метод имеет много общего с гибкой сегментацией, применим в равной мере к промышленному и потребительскому рынкам.

По мнению западных специалистов, гибкая и компонентное сегментирование являются, в основном, чисто академическими и трудно неприменимыми в реальной жизни.

Таким образом, информационно-методическое обеспечение процесса сегментации рынков способствует более глубокому изучению процессов, эффективному исполнению этапов процесса с правильным использованием доверенных внутренних и внешних ресурсов (финансы, персонал,

материально-техническое обеспечение). Информационно-методическое обеспечение процесса сегментации рынков, в ходе которых используются результаты исследования рынка компаний, способствует также формированию стратегии развития предприятия.

1.3 Формирование стратегии развития предприятия: процесс, методы, альтернативы

В настоящее время все большее внимание стало уделяться разработке и внедрению стратегии в деятельность предприятия и данная ситуация была вызвана возрастающим интересом руководителей к поведению и развитию предприятия в условиях неопределенности внешней среды для снижения риска при принятии управленческих решений [24].

Формирование и реализация стратегии любого хозяйствующего субъекта протекает в условиях рынка, где основополагающую роль играют отношения по поводу купли-продажи товаров.

Существует множество определений категории «стратегия». Например, по П.Дукеру, «стратегия» есть способ реализации теории бизнеса (ряд представлений о том, в чем заключается бизнес, каковы его цели, как определяют его результаты, кто потребители, что они ценят и за что платят) в практической деятельности, цель которой – обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов; стратегия позволяет организации целенаправленно искать и использовать в своих интересах благоприятные возможности [16].

Минцберг определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию 5-ти «П» [28]:

- стратегия – план действий;
- стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;

- стратегия – порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;

- стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением;

- стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться.

В своей работе «Концепция менеджмента» российский ученый Э.Коротков под стратегией понимает «совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью» [27].

Во-первых, понятие стратегии надо соотносить с понятием развития. Нет стратегии без развития. В этом отношении стратегия есть совокупность изменений, определяющих жизнестойкость предприятия и увеличивающих вероятность ее выживания в условиях изменяющейся среды.

Во-вторых, понятие стратегии неотделимо от понятия цели, которая в развитии выступает в качестве главного ориентира развития, отражает тенденции изменения интересов.

В-третьих, понятие стратегии невозможно отделить от понятия прогнозирования. Стратегия выступает как результат осмысленного и аналитического, точнее сказать, научного предвидения будущего, реальностей его достижения, понимания необходимого.

В-четвертых, понятие стратегии неотделимо и от понятия «миссия», которая характеризует назначение фирмы и ее роль в общих тенденциях развития человека, общества, цивилизации и человечества.

Таким образом, ключевую роль в решении стратегических задач предприятия играет стратегическое планирование, под которым понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями предприятия в изменяющихся рыночных условиях [8].

Стратегические решения отличны от оперативных и тактических действий. Они должны быть инновационными, многопрофильными, учитывать долгосрочный период и вероятностный характер реализации, затрагивая различные стороны деятельности для обеспечения реальных конкурентных преимуществ предприятия в целом.

Формирование стратегии предусматривает систему мер по реализации долгосрочных целей и позволяет предприятию:

- определить основные направления хозяйствования и установить конкретные меры развития предприятия;
- детально рассмотреть возможные изменения результатов различных направлений деятельности и состава потребителей, колебания ассортимента, цен, затрат на производство и реализацию продукции;
- установить наиболее выгодных потребителей и партнеров для организации долговременного сотрудничества;
- выявить направления роста конкурентоспособности деятельности, противодействия конкурентам и концентрации средств и ресурсов;
- оценить риск принимаемых решений, прогнозировать и нейтрализовать возможные потери;
- наметить направления совершенствования технического развития, организации и управления производством и продажами [11].

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы (табл. 7).

Анализ зарубежной литературы по стратегическому планированию показал, что и количество, и содержание этапов составления стратегического плана, а также и его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых, основными являются следующие:

- форма собственности предприятия;
- тип предприятия (специализированное или дифференцированное);
- отраслевая принадлежность предприятия;
- размеры предприятия;

– существующая на предприятии система управления [4].

Таблица 7 – Этапы стратегического планирования на предприятии [4]

Этап	Характеристика этапа
Стратегический анализ	– анализ внешней деловой окружающей среды – анализ ресурсного потенциала предприятия (его внутренних возможностей)
Определение политики предприятия	– целеполагание
Формулирование базовой стратегии и выбор альтернатив	– определение базовой стратегии – выбор стратегических альтернатив
Формулирование функциональных стратегий	– формулирование функциональных стратегий маркетинга – формулирование функциональных финансовых стратегий – формулирование функциональных стратегий НИОКР – формулирование функциональных стратегий производства – формулирование функциональных социальных стратегий – формулирование функциональных стратегий организационных изменений
Формирование бизнес-проектов	– оценка факторов, способствующих формированию бизнес-проектов – оценка потенциальных возможностей по внедрению бизнес-проектов

Можно выделить следующие методы стратегического планирования, которые представлены в таблице 8.

Стратегическое планирование создается с целью помочь предприятию использовать свои возможности в постоянно изменяющейся среде. Тем самым стратегическое планирование дает возможность оценить соответствие между целями и возможностями предприятия и возможностями рынка.

Стратегическое планирование включает в себя три основных этапа.

Первым и основным этапом является определение целей компании. Для этого следует собрать полную информацию о внутренней среде предприятия, его конкурентах и ситуации на рынке. Чтобы оценить сильные и слабые стороны предприятия, а также его возможности и угрозы, следует провести SWOT-анализ.

Таблица 8 – Методы стратегического планирования [26, 5, 36, 27]

Метод	Краткая характеристика	Результат
SWOT-анализ	Позволяет определить причины эффективной или неэффективной деятельности предприятия, это сжатый анализ маркетинговой информации на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.	Матрица-SWOT позволяет: выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами; выявить возможности и угрозы внешней среды; связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами; сформулировать стратегию развития предприятия.
Конкурентный анализ по модели «5 сил» М. Портера	Анализ уровня конкуренции в отрасли по модели «5 сил конкуренции» Майкла Портера проводился путем анализа пяти внешних сил: рыночной властью поставщиков; рыночной властью покупателей; властью существующих конкурентов; угрозой появления новых конкурентов; угрозой появления товаров-субститутов.	С помощью этой модели проводится анализ отрасли, по результатам которого разрабатывается бизнес-стратегия предприятия.
Метод Бостонской консалтинговой группы (матричный)	Показателями, формирующими оценочную матрицу, являются темп роста производства и контролируемая данным предприятием доля рынка	Матрица БКГ используется в процессе стратегического анализа и планирования продуктовой программы (товарного ассортимента), позволяет правильно распределить ресурсы между имеющимися товарами.
Метод «Мак-кинси» (матричный)	Основными оценочными показателями служат конкурентная позиция предприятия (слабая, средняя, сильная) и привлекательность рынка (аналогичные три оценки)	Матрица «Мак-кинси» сравнивает привлекательность стратегических зон хозяйствования и конкурентной позиции рынка
Модель Shell / DPM	Представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность. Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y таким образом является общим измерением состояния и перспектив отрасли. На основе анализа конкурентной позиции и отраслевой привлекательности определяются возможные стратегии	Результатом «Модели Shell / DPM» является сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности предприятия
Модель ADL / LC	Сочетание двух параметров - 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций - составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек. Модель предполагает выбор уточненной стратегии развития предприятия на базе рассмотренной матрицы	С помощью «Матрицы ADL» проводится стратегический анализ диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического управления, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов организации.
Модель И. Ансоффа	Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно несколько стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках.	Выбор стратегий для сохранения и увеличения для рынка.

Вторым этапом каждое подразделение разрабатывает свои маркетинговые стратегии в зависимости от планов предприятия. Таким образом, маркетинговое планирование дает возможность определить стратегическое за счет различных планируемых маркетинговых ситуаций.

Третьим и завершающим этапом стратегического планирования является анализ результатов деятельности предприятия. Таким образом, стратегическим планированием является ряд мероприятий, ведущих к разработке конкретных стратегий для достижения перспективных целей компании.

Стратегические альтернативы следует считать отправной точкой разработки и реализации стратегии развития предприятия.

Выбор стратегии развития зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство. Несмотря на свою принципиальную альтернативность, две или более стратегии могут сочетаться.

На отечественных (российских) предприятиях в качестве базовых стратегий деятельности представляется целесообразно следующая классификация, которая подразумевает деление стратегий в зависимости от финансового состояния предприятия [38]: *стратегия выживания; стратегия стабилизации; стратегия развития (роста)*.

Стратегия выживания используется в условиях экономического кризиса, этой стратегии придерживаются тогда, когда финансово-экономические показатели деятельности предприятия приобретают устойчивые тенденции к ухудшению.

Стратегия стабилизации (стратегия ограниченного роста) используется в условиях стабильных объемов продаж, также, когда руководство удовлетворено в целом положением предприятия.

Стратегия развития (роста) выражает стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности деятельности предприятия. Таким образом, она имеет место

на предприятиях, стремящихся к увеличению финансово-хозяйственных показателей, а также к росту производственных мощностей предприятия.

Более подробно рассмотрим стратегию развития предприятия, которая может быть реализована через различные стратегические альтернативы (табл. 9).

Таблица 9 - Матрица стратегических альтернатив реализации стратегии развития предприятия [38]

Базовые стратегии	Стратегические альтернативы
Стратегия развития	3.1. Диверсификация
	3.2. Интенсификация с учетом возможностей
	3.3. Техничко-технологическое развитие
	3.4. Интеграция

Стратегические альтернативы реализуются через набор мероприятий, при этом по каждому мероприятию и по каждой альтернативе в целом целесообразно определить необходимые затраты и ожидаемый экономический эффект, что является предметом разработки стратегического плана предприятия.

В процессе формирования перспективных направлений деятельности предприятия можно выделить типы стратегий развития, которые классифицируются по различным признакам.

1. В зависимости от масштаба разработки:

- общая стратегия деятельности (процесс разработки ключевых положений развития предприятия);
- дополнительные стратегии (определяются действия и программы необходимые для достижения стратегической цели предприятия).

2. По направлению деятельности:

- маркетинговая;
- производственная;
- финансовая;
- инвестиционная;
- стратегия развития других направлений деятельности.

3. В зависимости от виду ресурсов, которые используются:

- дополнительные стратегии формирования и использования трудовых ресурсов;
- основных фондов и материально-технической базы;
- формирование собственного капитала;
- привлечение заемного капитала и др.

4. В зависимости от сроков реализации:

- краткосрочные (до 1 года);
- среднесрочные (1-3 года);
- долгосрочные (от 3-х лет).

5. В зависимости от темпов развития:

- ускоренного роста;
- ограниченного роста;
- сохранения положения;
- сокращение.

6. В зависимости от способа будущего развития:

- концентрированного роста (развитие в захваченной рыночной нише);
- диверсифицированного роста (развитие за счет захвата новых рынков);
- интеграционного роста (создание новых структурных подразделений, объединение с поставщиками или конкурентами и т.д.);
- комбинационный подход (это когда одновременно используются различные формы развития).

7. По функциональному принципу:

- товарная стратегия,
- стратегия управления активами, прибылью и т.д.

8. В зависимости от жизненного цикла предприятия:

- «рождение предприятия»;
- «детство»;
- «юность»;
- «ранняя зрелость»;

- «полная зрелость»;
- «старение».

Таким образом, стратегии развития предприятия классифицируются по многим параметрам, правильный выбор которых помогают конкретизировать цели и способы их достижения.

С точки зрения рассматриваемой темы в литературе выделяют стратегии развития с учетом сегментации рынка, на основании сегментации рынка определяется дальнейшая стратегия развития (табл. 10).

Таблица 10 - Стратегии развития с учетом сегментации рынка [21]

Стратегия	Характеристика
Унифицированная	Сегментация практически не играет роли. Рекламная стратегия будет однородной. При разработке и реализации продукта ориентируются на самые общие черты потребителя. Стратегия актуальна, когда товар не имеет отличительных признаков
Дифференцированная	Под каждую группу потребителей подбирается конкретный товар. Отличительные особенности - более высокая вероятность совершения покупки, более высокая стоимость товара
Концентрированная	Выбираются несколько групп потребителей, и все усилия компании концентрируются на них. Отличие - повышенный потенциал рынка, престижность продукции, обеспечение рентабельности. Стратегия подходит для узкоспециализированных предприятий
Атомизация	Целевая аудитория разбивается на мельчайшие единицы. Предел деления – индивидуальный потребитель. Данная стратегия имеет смысл при продаже дорогостоящей продукции

Таким образом, сущность формирования стратегии развития предприятия заключается в поиске универсальной стратегии с учетом целей, задач, используемых ресурсов по совершенствованию компаний, основываясь на информации, полученной из стратегического анализа внутренней и внешней среды предприятия. В свою очередь сегментация рынка служит инструментом разработки стратегии деятельности предприятия, так как в ее разработке используется информация, полученная при сегментации конкурентов, потребительского рынка, по отбору целевых сегментов организации. Такой сегментный анализ рынков во второй главе работы представлен по торговому предприятию.

Заключение

Сегментация рынка служит инструментом разработки стратегии деятельности предприятия, так как в ее разработке используется информация, полученная при сегментации конкурентов, потребительского рынка, по отбору целевых сегментов организации. Такой сегментный анализ рынков был представлен по торговому предприятию ООО «Пента».

При сегментации конкурентов предприятия ООО «Пента» упор был сделан на географический признак, где основными конкурентами стали: магазины «777», «Стрелец» и «Домашний», которые имеют одинаковые цены, поставщиков, ассортимент, ценовые методы стимулирования покупателей, дальнейшие перспективы развития. Магазины не являлись конкурентоспособными по сравнению с крупными игроками на рынке, а также со средними по объемам продаж, торговой площади и численности персонала – коммерческими предприятиями. У конкурентов в большинстве имелся ограниченный список конкурентных преимуществ, а также уязвимых сторон. По группам факторов конкурентоспособности чуть выше были уровни конкурентоспособности у конкурента «777», аналогично, как и у магазина ООО «Пента».

Сегментация потребительского рынка предприятия ООО «Пента» с использованием метода многомерной классификации позволила определить группы критериев (социально-демографические, географические, поведенческие, психографические), размер опрошенных покупателей (200 чел.), их отношение к конкретным позициям.

Отбор целевых сегментов предприятия ООО «Пента» по социально-демографическим критериям определял средний возраст и уровень доходов покупателей, покупатели – без семьи, русские по национальности, с высшим образованием, работающих в розничной торговле. По географическому признаку – покупатели в большей степени проживают на территории Советского района. По поведенческому критерию сегментации покупатели

выделяли качество обслуживания в магазине ООО «Пента», отношение к товарам – благожелательное, в магазине совершают обыденные покупки новые не осведомленные покупатели, с нейтральным ожидаемым результатом. Отбор целевых сегментов предприятия ООО «Пента» по психографическим критериям отмечал консерватизм потребителей, их динамичный образ жизни, отрицательное отношение к местным производителям товаров и спокойную жизненную позицию. Основные требования от целевых сегментов предприятия ООО «Пента» при анкетировании были по критериям: ассортимент товаров, цены на товары (их доступность), акции на товары, квалификация торгового персонала, качество обслуживания, оформление магазина, качество товаров, комплекс вспомогательных услуг (сервис), репутация магазина. Все требования от целевых сегментов предприятия были соблюдены только по критерию «оформление магазина», по другим критериям имелись недочеты.

Предприятие ООО «Пента» на рынке города Красноярска представлено сетью магазинов, ими управляют заведующие, под руководством исполнительного директора предприятия, численность и штатная структура в 2018 году по одному из магазинов не изменялись, увеличились в 2019 году экономические показатели (выручка, прибыль, расходы).

На предприятии ООО «Пента» маркетинговый отдел отсутствовал, исполнителями маркетинговых работ являлись: главный бухгалтер, заместитель директора по общим вопросам, исполнительный директор, заведующие магазинов. Маркетинговая работа основана на исполнении основных функций: аналитической, производственной, сбытовой, управления и контроля, работы проводятся не регулярно, с минимальными экономическими затратами.

Стратегическое планирование проводилось с помощью анализов SWOT, экспертного и ранжирования, с выходом на подходящую стратегию развития – усиления позиций на рынке с обязательным учетом требований целевых сегментов, где были разработаны направления ее реализации.

Библиографический список


1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. конституционный закон от 12.12.1993, ред. от 01.02.2017. – Режим доступа: <http://consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ, ред. от 29.01.2017. – Режим доступа: <http://consultant.ru>.
3. Аакер, Д. Маркетинговые исследования / Д. Аакер, В. Кумар. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 848 с.
4. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – Москва: Сирин, 2013. – 327 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 2014. – 358 с.
6. Батурина, И.С. Особенности и проблемы сегментирования рынков / И.С. Батурина // Промышленный маркетинг. – 2014. – № 2. – С. 116–125.
9. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – Москва: Омега-Л, 2014. – 558 с.
10. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – Москва: Финпресс, 2015. – 656 с.
11. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник / Е.П. Голубков. – Москва: Юрайт, 2015. – 290 с.
12. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 656 с.
13. Егошина, Е.В. Роль сегментного анализа в бизнесе / Е.В. Егошина // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 2. – С. 200–204.
14. Жилин, Н. Процесс сегментации рынка / Н. Жилин // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2019. – № 5. – С. 25–29.

15. Збруев, А.А. Экономика торгового предприятия / А.А. Збруев. – Москва: Дело, 2017. – 342 с.
16. Карпова, С.А. Основы маркетинга: учебник / С.А. Карпова. – Москва: Юрайт, 2015. – 424 .
17. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 496 с.
18. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: учеб. пособие / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. – Москва: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. – 139 с.
19. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 718 с.
21. Мамедов, О.Ю. Основы маркетинга / О.Ю. Мамедов. – Москва: КноРус, 2013. – 232 с.
22. Мамонтов, С.А. Рыночная ниша как сегмент и потенциальный рынок: маркетинговый теоретический аспект / С.А. Мамонтов // Вестник Омского университета. – 2019. – № 1. – С. 137–146.
23. Минаев, А.Н. Основы маркетинга: учеб. пособие / А.Н. Минаев. – Москва: ДНК, 2016. – 277 с.
24. Минко, И.С. Маркетинг: учеб. пособие / И.С. Минко, А.А. Степанова. – Санкт-Петербург: ИХиБТ, 2013. – 155 с.
25. Миронова, Г. Сегментирование рынка: сущность, цели / Г. Миронова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 4. – С. 7–9.
26. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 496 с.
27. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – Москва: Международные отношения, 2013. – 510 с.
28. Ревенко, Н.Ф. Экономика торгового предприятия / Н.Ф. Ревенко. – Москва: Финансы и статистика, 2013. – 392 с.

30. Самохина, Е.С. Особенности выбора стратегии развития предприятия / Е.С. Самохина // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 1. – С. 1-7.
31. Смирнова, Е.В. Анализ сегментов бизнеса как инструмент стратегического управления организацией / Е.В. Смирнова, И.Ю. Цыганова // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – № 37 (388). – С. 16–25.
32. Соловьев, Б.А. Маркетинг: учебник / Б.А. Соловьев. – Москва: ИНФРА-М, 2015. - 401 с.
33. Соловьева, Д.В. Классификация и сравнительная характеристика методов сегментирования рынка в рамках маркетингового анализа / Д.В. Соловьева // Вестник Санкт-Петербургского инженерно-экономического университета. – 2011. – № 7. – С. 105–116.
34. Соловьева, Д.В. Теория сегментного анализа / Д.В. Соловьева // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. – 2014. – № 5. – С. 34–39.
35. Старовойтова, Я.Ю. Эволюция и концепции сегментации рынка / Я.Ю. Старовойтова, М.В. Федоров // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – № 3 (29). – С. 17–24.
36. Статистические данные. Красноярского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru>.
38. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – Москва: Эксмо, 2015. – 288 с.
39. Churchill, G.A. Jr. Basic Marketing Research. Fourth edition / G.A. Churchill. – N.Y.: The Dryden Press, 2014. -1070 с.
40. Smith, W.R. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies / W.R. Smith // Journal of Marketing. – 1956. – № 21.
41. Wedel, M. Market Segmentetion: Conceptual and Methodological Foundations. Boston: Kluwer Academic Publishers / M. Wedel. – P, 2012. -883 с.

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

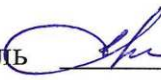



Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
 Ю.Ю. Сулова
« 16 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

«Сегментный анализ в формировании стратегии развития
торгового предприятия»

Научный руководитель		профессор, д-р экон. наук Е.В. Щербенко
	подпись, дата	должность, ученая степень инициалы, фамилия
Выпускник		Д.С. Павлов
	подпись, дата	инициалы, фамилия
Консультант		ст. преподаватель О.С. Веремеенко
	подпись, дата	инициалы, фамилия
Нормоконтролер		профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Сулова
	подпись, дата	инициалы, фамилия

Красноярск 2020