

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
« _____ » _____ 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

«Сегментный анализ в формировании стратегии развития предприятия»

Руководитель _____ профессор, доктор экон. наук Е.В. Щербенко
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ ЭУ20-05Б-ТД П.А. Купцова
подпись, дата группа инициалы, фамилия

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

Красноярск 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1. СЕГМЕНТНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	10
1.1 Теоретические аспекты сегментации современного рынка	10
1.2 Информационно-методическое обеспечение процесса сегментации рынков	19
1.3 Планирование стратегии развития предприятия: процессы, методы, альтернативы	27
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ЛЕРУА МЕРЛЕН» И ОРГАНИЗАЦИИ ЕГО МАРКЕТИНГОВОЙ ФУНКЦИИ	Error!
Bookmark not defined.	
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	Error!
Bookmark not defined.	
2.2. CRM предприятия как инструмент сегментного анализа ...	Error! Bookmark not defined.
2.3. Анализ реализации маркетинговой деятельности торгового предприятия «Леруа Мерлен» в условиях развития омниканальности ...	Error! Bookmark not defined.
3. СЕГМЕНТНЫЙ АНАЛИЗ В РАЗРАБОТКЕ НАПРАВЛЕНИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ЛЕРУА МЕРЛЕН».....	Error! Bookmark not defined.
3.1 Сегментация потребительского рынка и отбор целевых сегментов.....	Error!
Bookmark not defined.	
3.2 Планирование и оценка альтернатив стратегии развития предприятия	Error!
Bookmark not defined.	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	40
ПРИЛОЖЕНИЕ А	Error! Bookmark not defined.

ВВЕДЕНИЕ

Изменение поведения потребителей в связи с развитием цифровизации влияет на рост конкуренции и требует от игроков рынка постоянного совершенствования, повышения роли маркетинга. Этот процесс основывается на современных управленческих подходах во всех составляющих деятельности организаций. Ориентированность на получение прибыли, безусловно, зависит от желаний, действий и покупок клиентов, которые становятся все более требовательными, имея множество возможностей для выбора продуктов и услуг.

Одним из способов, позволяющих подстраиваться под изменившиеся на рынке условия, описанных учеными и практиками, является применение результатов исследований существующих и потенциальных клиентов, основанных на использовании обновленных и адаптированных под социокультурные особенности технологий сегментации.

Таким образом, успех маркетинговой деятельности любой компании, прежде всего, зависит от эффективности сегментирования и позиционирования товара на рынке. Сегментация рынка является одной из важных функций в системе маркетинговой деятельности и связана с идентификацией целевых групп потребителей со схожими потребностями или потребительскими или мотивационными характеристиками.

Существует множество доводов, которыми обосновывают необходимость сегментирования рынка. Однако главным аргументом следует считать тот факт, что грамотная сегментация увеличивает конкурентные преимущества компании. В конкурентной среде при стремлении к расширению своего бизнеса любая компания может одержать победу и занять ключевые позиции, только обладая глубокими знаниями о потребностях своих клиентов и потенциальных потребителей, особенно если ресурсы компании ограничены. Эти знания позволяют использовать различные маркетинговые стратегии удержания

сегмента и продвижения на него товаров и услуг, в большей степени удовлетворяющих потребности покупателей, чем товар конкурентов.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития предприятия на основе результатов сегментного анализа.

Для достижения поставленной цели поставлены следующие задачи:

- обобщить теоретические основы проведения сегментного анализа и адаптировать его результаты в деятельность предприятия;
- провести сегментацию потребительского рынка торгового предприятия;
- отобрать целевые сегменты для исследуемого предприятия;
- обосновать выбор стратегии развития предприятия на основе сегментного анализа.

Объект исследования – торговое предприятие «Леруа Мерлен». Предмет исследования – процесс разработки стратегии развития на основе сегментного анализа рынков предприятия.

В литературе тема сегментации рынка широко освещена в работах таких авторов как А.И. Алейникова, А.В. Григорчук, Л.В. Лапицкая, О.Г. Малярчук, А.Е. Тюлин.

Теоретическую и методическую основу исследования составляют монографии, учебники, учебные пособия, Интернет ресурсы по теме исследования, материалы периодических изданий в области изучаемых вопросов. Информационной основой для проведения исследования являются данные предприятия - объекта исследования и результаты других исследований автора.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: монографический, абстрактно-логический, экономико-статистический, метод индукции, метод дедукции, расчетно-аналитический, метод экономического анализа.

Практическая значимость работы заключается в изучении современных подходов к сегментации рынка предприятия и использовании сегментного

анализа, для последующей разработки стратегии развития торгового предприятия «Леруа Мерлен» и возможного ее использования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении раскрыто современное состояние исследуемой проблемы, сформулированы цели и задачи работы, методы и средства решения задач, отражены актуальность и структура выпускной квалификационной работы.

В первой главе «Сегментный анализ как инструмент разработки маркетинговой стратегии деятельности предприятия» раскрыты теоретические аспекты сегментации современного рынка, информационно-методическое обеспечение процесса сегментации рынков, планирование стратегии развития предприятия: процессы, методы, альтернативы.

Вторая глава выпускной квалификационной работы «Анализ деятельности торгового предприятия «Леруа Мерлен» и организации его маркетинговой функции» содержит организационно-экономическую характеристику предприятия, раскрывает CRM предприятия как инструмент сегментного анализа и приводит результаты анализа маркетинговой деятельности предприятия.

Третья глава «Сегментный анализ в разработке направлений реализации стратегии развития торгового предприятия «Леруа Мерлен» включает в себя сегментацию потребительского рынка и отбор целевых сегментов предприятия, а также планирование и оценку альтернатив стратегии развития предприятия.

В заключении сформулированы выводы по результатам выполненной работы, оценены решения поставленных задач и рекомендаций по их использованию.

Работа, представлена на 94 страницы, включает 22 таблицы, 11 рисунков, 41 источник литературы.

1. СЕГМЕНТНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Теоретические аспекты сегментации современного рынка

В одном из наиболее фундаментальных трудов по методологическим основам сегментирования рынка М. Уедела и В. Камакуры утверждается, что впервые данный термин ввел У. Смит в 1956г. Согласно определению, предложенному им, 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». Несмотря на то, что с 1956 г. было предложено достаточно много определений концепции сегментирования рынка, они не отошли достаточно далеко от основополагающей дефиниции.

Таким образом, в современной маркетинговой литературе существует определенный консенсус относительно понятия сегментации (сегментирования) рынка (табл. 1).

В приведенных определениях прослеживаются следующие общие принципы, которые не противоречат 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.

Сегментный анализ, как и любой другой инструмент маркетинга, не стоит на месте, он постоянно развивается и адаптируется к изменяющимся условиям рынка. Именно поэтому так важно изучить эволюцию концепции сегментного

анализа, чтобы понять, какие изменения произошли в этом подходе и как они влияют на современные методы сегментации рынка. Эволюция концепции сегментирования рынка по оценкам определений авторов в таблице 1, представлена на рисунке 1.

Таблица 1 - Подходы к определению сегментации рынка среди авторов

Автор	Суть определения	Отличительные признаки определения
Котлер Ф.	Разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга	«Четкость» с позиции отличия от других групп, а также целесообразность разработки маркетинговых мероприятий именно для данного сегмента
Аакер Д.	Разработка и реализация маркетинговых программ, направленных на подгруппы, или сегменты совокупности, которые организация может обслужить	Уделяется основное внимание разработке индивидуальных маркетинговых программ для того или иного сегмента
МакДональд М.	Средство достижения отличительного преимущества перед конкурентами. Рынки распадаются на естественные сегменты, клиенты на которых демонстрируют в целом одинаковые предпочтения	Сегменты должны быть достаточно велики. Элементы сегмента должны быть в достаточной степени схожи между собой и существенно отличаться от остальных элементов сегментируемой совокупности. Необходимо, чтобы сегменты были доступны для маркетинговых усилий компании
Черчилль Г.	Подразделение своих клиентов на относительно однородные группы позволяет им адаптировать свои маркетинговые программы для отдельных сегментов, что позволяет повысить их эффективность	Акцент сделан на сегментацию покупателей в совокупности с маркетинговой деятельностью компании
Соловьев Б.А.	Разработка и реализация различных маркетинговых программ для различных компонентов рынка	Автор отличает в качестве существенных признаки однородности выделяемых сегментов и целесообразности разработки маркетинговых стратегий

Составлено по: [35]

Как показывает схема, результатом развития концепции сегментации рынка явились ее уточнение в рамках «базовой концепции сегментации», а также некоторые ответвления от нее, которые можно назвать «продуктовым»

(сегментируются продукты) и «стратегическим» (сегментируются группы рынков). Определение можно расширить, предложив его в формулировке, которая включает возможность сегментирования не только клиентов (потребителей), но и продуктов либо рынков.

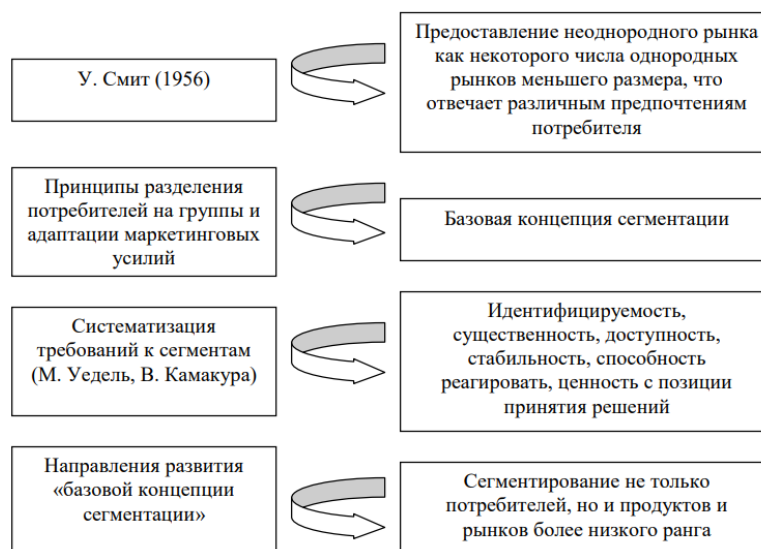


Рисунок 1 - Эволюция концепции сегментирования рынка [35]

Сегментирование рынка представляет собой последовательность двух процессов:

- процесса выделения отличительных групп потребителей, товаров, либо рынков меньшего ранга;
- процесса отбора групп, для которых разработка индивидуальных маркетинговых мероприятий могла бы быть целесообразна – которые соответствуют критериям существенности, стабильности, и заслуживают внимания с точки зрения возможного эффекта от маркетинговых усилий.

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.2).

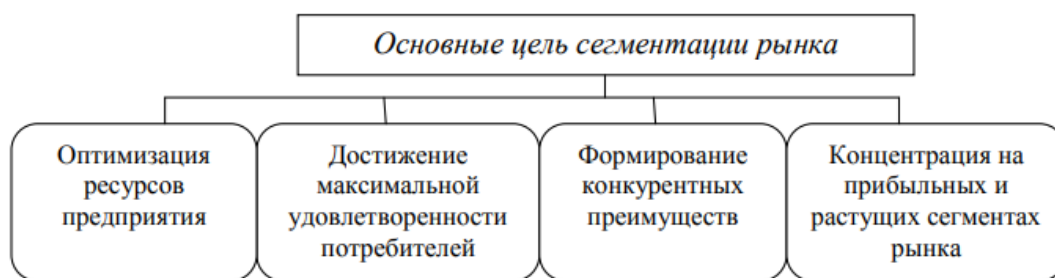


Рисунок 2 – Основные цели предприятия по сегментированию рынка[25]

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

Таблица 2 - Задачи бизнеса, решаемые с помощью сегментации рынка

Ситуация	Задачи, стоящие перед фирмой	Задачи сегментирования
Наличие сильного конкурента	Занять свободную нишу	Выявить сегменты потребителей с неудовлетворенными потребностями
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
Наличие продукта, который целевая аудитория отвергла	Поиск заинтересованных потребителей	Повторное проведение сегментирования (если требуется) и/или повторная оценка привлекательности сегментов
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
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
Жизненный цикл товара на данном	Продлить жизненный цикл, предлагая его	Выявить потенциальные целевые сегменты и их потребности для

Окончание таблицы 2

Ситуация	Задачи, стоящие перед фирмой	Задачи сегментирования
рынке подходит к концу или жизненный цикл рынка подходит к концу	другой группе потребителей	разработки рекомендаций по адаптации товарного предложения
Ребрендинг	Смена имиджа компании	Определение отношения к новому образу компании у обслуживаемых сегментов. Выявление сегментов, которых заинтересует новый имидж компании
Изменение ценовой политики компании в связи с независимыми от фирмы факторами	Повышение/понижение цен на продукцию	Проверка соответствия нового уровня цен возможностям обслуживаемых сегментов. Выявление новых сегментов с учетом новых цен
Обновление товарного ассортимента, разработка новой модели	Внедрение нового вида продукции	Оценка отношения сегментов у новой продукции. Рекомендации по политикам комплекса маркетинга нового вида продукции для сохранения существующих сегментов

Составлено по [13]

Таким образом, оценка ситуации, в которой оказалась фирма, 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.

В ежедневной деятельности маркетологи современных бизнесов используют как минимум 4 вида сегментации: сегментирование покупателей, товарных групп, конкурентов и клиентов B2B сектора (рис. 3).



Рисунок 3 – Классификация видов сегментации [6]

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 критериям.

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

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

В свою очередь сегментирование конкурентов дает представление об угрозах и источниках роста для бизнеса.

Необходимым условием сегментации является неоднородность ожидания и покупательских состояний. Достаточными для успешной реализации принципов сегментации являются следующие условия, представленные на рисунке 4.

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

<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 4 – Условия успешной реализации принципов сегментации [9]

Среди недостатков сегментации следует назвать высокие затраты, связанные, например, с дополнительными исследованиями рынка, 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 признаками являются; географические, демографические, социально-экономические, психографические (таблица 3). Все эти переменные рекомендуется рассматривать во взаимосвязи друг с другом или с переменными других критериев.

Рассмотренные в таблице 3 четыре 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 покупатели

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.

Таблица 3 - Признаки сегментации рынка

Название признаков	Примеры	Характеристика
Географические	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	Возраст, пол, размер и жизненный цикл семьи	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. Нередко демографические признаки применяются в комбинации друг с другом.
Социально-экономические	Уровень, дохода, образование, профессия, социальный статус, цифровая грамотность	Предполагает разделение потенциальных потребителей на группы исходя из их уровня дохода, образования, профессии, социального статуса и других социально-экономических характеристик
Психографические	Личностные характеристики, ценности и убеждения, стиль жизни, общественный класс, мотивация	К психографическим признакам относят параметры, которые применяются для выделения и понимания поведения потребителей, их интересов и мнений

Составлено по [30]

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).

Современный рынок характеризуется быстрым развитием технологий, что требует от компаний использования новых подходов к сегментации потребителей. В дополнение к традиционным признакам, таким как возраст, пол и доход, компании должны учитывать новые критерии, которые отражают изменения в поведении и потребностях потребителей в эпоху цифровизации.

Для успешной сегментации современного рынка потребителей необходимо учесть следующие дополнительные признаки (табл. 4).

Таблица 4 - Дополнительные признаки сегментации рынка с учетом развития технологий

Признак	Характеристика
Использование технологий	Разделение рынка на основе того, насколько активно потребители используют технологии в своей жизни. Это может включать использование интернета, мобильных устройств, социальных сетей и других форм цифровых медиа.
Предпочтения в отношении технологий	Разделение рынка на основе предпочтений потребителей в отношении определенных технологий или продуктов. Например, потребители могут предпочитать определенные бренды смартфонов, операционные системы или приложения.
Уровень технической грамотности	Разделение рынка на основе уровня технической грамотности потребителей. Некоторые потребители могут быть более опытными в использовании технологий, чем другие.
Восприимчивость к инновациям	: Разделение рынка на основе готовности потребителей принимать новые технологии и продукты. Некоторые потребители могут быть более открытыми к новым продуктам и услугам, чем другие.
Тип устройства	Разделение рынка на основе типа устройства, которое использует потребитель. Это может включать смартфоны, планшеты, компьютеры и другие устройства.
Платформа	Разделение рынка на основе платформы, которую использует потребитель. Это может включать iOS, Android, Windows и другие операционные системы.

Окончание таблицы 2

Признак	Характеристика
Область интересов	Разделение рынка на основе области интересов потребителей. Например, некоторые потребители могут быть заинтересованы в технологиях для здоровья, фитнеса или умного дома.

Составлено автором

Таким образом, 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

Информационно-методическое обеспечение процесса сегментации рынков - это система используемых информационных ресурсов компании для достижения поставленных целей и задач сегментации на основе методов обработки необходимой информации.

Для формирования информационно-методического обеспечения процесса сегментации рынков необходимо структурировать этот процесс.

Рассматривая этапы процесса сегментации рынка, как порядок исследования, можно отметить, что единого подхода к количеству этапов нет, но есть общая логика построения сегментации. Расширенный вариант процесса сегментации рынка может комплексно раскрыть необходимые потоки информации, перечень показателей их расчета.

Три крупных этапа: процесс выбора критериев (или принципов) сегментирования рынка, позиционирование продукта и разработка плана маркетинга для каждого целевого сегмента (рис. 5).

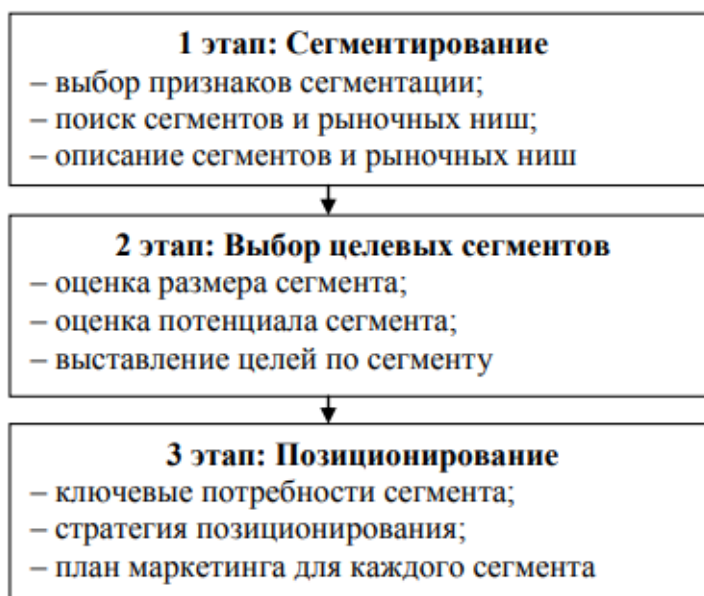


Рисунок 5 - Процесс сегментации рынков в укрупненном виде [14]

Такие ученые, как П. Гембл, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Э. Марселла, Е.В. Попов, Д.В. Соловьева, А. Тапп, Р. Чумпитас, И. Шулинг и др. исследовали преимущества, которые сегментирование и анализ сегментов бизнеса дают организации. 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.

Представленный на рисунке 5 процесс сегментации рынков носит название целевого маркетинга и является современной концепцией ведения бизнеса на рынке.

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.

Признаками сегментации служат значимые характеристики аудитории, определяющие специфику восприятия сообщения и реакции на него. Признаки сегментации аудитории 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.

Анализ покупательских 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.

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.

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

Привлекательность того или иного сегмента определяется рядом условий с помощью критериев сегментации, которые позволяют определить разумность выбора определенной группы. С их помощью можно обосновать стратегию развития предприятия. Для анализа можно выбрать все или несколько критериев (табл. 5).

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 учреждения предприятия конкурентоспособного положения на

рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга. 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.

Таблица 5 – Критерии сегментации

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

Составлено по [20]

Для успешной сегментации рынка необходимо собрать и проанализировать большой объем данных. Этот процесс требует тщательного планирования и выполнения каждого этапа для достижения наилучших результатов.

В таблице 6 представлены ключевые этапы процесса сегментации рынка, а также информация, которая должна быть собрана на каждом из них.

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.

Таблица 6 – Информационное обеспечение процесса сегментации рынков

Этап процесса сегментирования	Вид используемой 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.
Выбор целевых сегментов	Внешняя: данные опроса сегментов рынка (приверженность), фактические данные по рынку (объем, экспорт, импорт, прочее), данные портрета сегмента (пол, возраст, другие критерии), данные по конкурентам, данные о предполагаемых целях сегмента, данные о потенциале сегментов. Внутренняя: характеристики выпускаемого/реализуемого товара, данные о финансовом потенциале компаний.
Позиционирование	Внешняя: данные опроса о предпочтениях сегментов. Внутренняя: данные об используемых стратегиях позиционирования на предприятиях, предыдущих планах маркетинга, эффективности ранее планируемых маркетинговых мероприятиях.

Составлено по [22]

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

Применяют следующие методы сегментации: метод сегментации по выгодам; построения сетки сегментации; многомерной классификации; группировок; функциональных карт (табл. 7).

Таблица 7 - Методы сегментации рынков

Метод	Характеристика	Отличительные признаки
Метод сегментации по выводам	Основан на построении модели Поведения потребителей. Предусматривается последовательное прохождение трех этапов: 1. Определение выгод, которые интересуют потребителей. 2. Определение различий в	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

Окончание таблицы 7

Метод	Характеристика	Отличительные признаки
	<p>образе жизни, которые обуславливают сегментацию по выгодам.</p> <p>3. Определение того, содержат ли сегменты по выгодам различные представления о товаре и конкурирующих марках.</p>	<p>товара и его употребление. Глубокая сегментация начинается с выгод и действует по принципу прямой и 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.</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 (демографических, социально-экономических, психографических).</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:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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

Составлено по [24]

Также существует подход, который выделяет методы иначе. Для получения рыночных сегментов могут быть использованы другие четыре основных типа методов, а именно:

1. Традиционные методы:

- априорные;
- кластерные;

2. Новые методы

- гибкой сегментации;
- компонентного 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.

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 Планирование стратегии развития предприятия: процессы, методы, альтернативы

Современный рынок развивается в условиях быстро меняющейся среды, где ключевую роль играют технологии и цифровизация. Вовлечение потребителей и использование различных сетевых ресурсов становятся неотъемлемой частью маркетинговой стратегии предприятий. В таких условиях, традиционные методы планирования стратегии развития уже не всегда являются достаточными. Необходимо учитывать новые факторы, такие как изменение поведения потребителей, влияние социальных сетей и цифровых технологий на принятие решений о покупке.

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.

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.

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

- 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».

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», которое 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

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.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы (табл. 8).

Таблица 8 - Этапы стратегического планирования на предприятии

Этап	Что выполняется на этапе:
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

Составлено по [4]

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.

Можно выделить следующие методы стратегического планирования, которые представлены в таблице 9.

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.

Таблица 9 - Методы стратегического планирования

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 проводится путем анализа пяти внешних сил: <ul style="list-style-type: none"> - 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

Окончание таблицы 9

Метод	Краткая характеристика	Результат
Метод «Мак-кинси» (матричный)	Основными оценочными показателями служат конкурентная позиция предприятия (слабая, средняя, сильная) и привлекательность рынка (слабая, средняя, сильная)	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 Sell / 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 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 новом рынках	Выбор стратегий для сохранения и увеличения доли рынка

Составлено по [26, 5, 36, 27]

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.

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 организации.

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: 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.

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 зависимости от способа будущего развития выделяют следующие типы стратегий 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).

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).

В стратегическом планировании основное внимание акцентируется на качественных, содержательных аспектах. Количественные методы же играют в стратегическом планировании, в целом, подчиненно-вспомогательную роль. К формам представления результатов выдвигаются требования наглядности и простоты.

Таблица 10 - Стратегии развития с учетом сегментации рынка

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 товар
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

Составлено по [21]

Для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать хорошую стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Для выбора стратегий применяются различные модели.

Матрица возможностей по товарам/рынкам, известная также под названием «продукция рыночная определенность», является классической моделью, используемой при разработке стратегических альтернатив в 60-е годы и впервые предложенной И. Ансоффом под названием «вектор роста». Эта матрица предусматривает использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка (рис. 6).

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 6 - Матрица возможностей по товарам/рынкам [5]

Автором метода стратегического выбора, основанного на концепции соперничества, является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, предложивший набор типовых стратегий, в основе которых лежит идея, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе, и добиться его фирма должна, выбрав свою стратегию. Она должна решить, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере.

Таким образом, первая составляющая стратегического выбора по этой модели - конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товара. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же (или примерно такой же) цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль.

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, М. Портер объединяет в понятии типовых стратегий, которые показаны на рис. 7.

Лидерство за счет экономии на издержках	Диверсификация	Узкая цель	Сфера
Сфокусированные издержки	Сфокусированная диверсификация		
Меньшие издержки	Диверсификация	Конкурентное преимущество	

Рисунок 7 - Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру [27]

Таким образом, в основе концепции типовых стратегий лежит идея, что каждая стратегия основана на конкурентном преимуществе и что для того, чтобы добиться его, фирма должна обосновать и выбрать свою стратегию.

Сущность планирования 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 организации. 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 в третьей главе выпускной квалификационной работы представлен по торговому предприятию «Леруа Мерлен».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятия, которые извлекают выгоду из своих источников конкурентного преимущества - с большей вероятностью выиграют на свободном и открытом рынке. Правильная и эффективная сегментация рынка, возможно, является наиболее эффективным способом увеличения доли рынка и максимизации продаж и прибыли.

Таким образом, сегментация рынка является ключевыми элементами стратегии развития любого предприятия. В условиях высокой конкуренции и быстро меняющихся потребностей потребителей, эффективное определение целевой аудитории и создание персонализированных предложений становятся все более важными. Кроме того, использование инструментов анализа данных позволяет улучшить качество принимаемых решений и повысить эффективность маркетинговых кампаний.

Сегментация потребителей является важным инструментом для определения целевой аудитории и создания персонализированных предложений. Она позволяет лучше понимать потребности и интересы клиентов, что способствует увеличению продаж.

Основная цель сети розничных магазинов «Леруа Мерлен» - удовлетворение потребностей потребителей за счет предложения им продукции и услуг высокого качества. Основное направление деятельности компании «Леруа Мерлен» - продажи строительных материалов.

В рамках проведенного исследования было выявлено, что потребителями магазина являются взрослые люди от 18 лет и старше. В основном, в большинстве случаев, потенциальными покупателями являются семьи, которые решили сделать ремонт в своей квартире. Такими семьями являются: родители в возрасте от 30 до 45 лет с 2-3 детьми разного возраста; молодая семья от 20 до 30 лет без детей. В большинстве случаев, не обрученными покупателями являются мужчины, закупающие различные строительные товары. Женщин не замужних меньше и в основном они закупают товары по декору квартиры.

Взяв во внимание новые принципы сегментирования, был выделен перспективный сегмент потребительского рынка торгового предприятия «Леруа Мерлен» для последующего планирования альтернатив стратегии развития. Перспективный сегмент «выросшие дети» - это дети, которых родители брали с собой в «Леруа Мерлен», катали в тележке. Эти дети выросли, создали свои семьи, купили/сняли квартиры и делают ремонт.

Проведя сегментный анализ и выбрав потребительский сегмент «выросшие дети» выбираем стратегию развития концентрированного роста. Для удержания и расширения выбранного сегмента было предложено запустить таргетированную рекламу приложения «Леруа Мерлен» в Вконтакте и Telegram, и «перегнать» эту аудиторию с маркетплейсов.

Таким образом, была проведена сегментация рынка потребителей с учетом новых принципов сегментирования.. На основании проведенного сегментного анализа, был выбран целевой сегмент «выросшие дети», который включает наиболее перспективных пользователей. Для этого сегмента разработана стратегия концентрированного роста, направленная на максимальное привлечение и конверсию потенциальных клиентов в приложение «Леруа Мерлен».

Комплекс мероприятий, включающий создание высококачественных рекламных материалов, настройку и запуск таргетированной рекламы в ВКонтакте и Telegram, постоянный мониторинг и оптимизацию кампании, а также создание эффективной системы лидогенерации, обеспечит значительный охват целевой аудитории и высокую конверсию лидов в активных пользователей приложения.

Ожидается, что реализация данной стратегии приведет к значительному увеличению числа клиентов и, как следствие, к росту выручки и прибыли компании. Проведенные расчеты показывают, что мероприятие будет экономически эффективным и принесет положительную рентабельность инвестиций, что в конечном итоге повысит прибыльность компании и укрепит её позиции на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. конституционный закон от 12.12.1993, ред. от 01.07.2020. - 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, - Режим доступа: <http://consultant.ru> .
3. Авкер, Д. Маркетинговые исследования / Д. Аакер, В. Кумар. Санкт-Петербург: Питер, 2021. - 848 с.
4. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. Москва: Сирин, 2020. - 327 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - Москва: Экономика, 2020. - 358 с.
6. Батурина, И.С. Особенности и проблемы сегментирования рынков / И.С. Батурина // Промышленный маркетинг. - 2021. - № 2. - С. 116-125 .
7. Бринк, И.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика: учеб. пособие / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. Ростов и/Д: Феникс, 2022. 378 с.
8. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. Москва: Экономистъ, 2020. - 670 с.
9. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - Москва: Омега-Л, 2019. - 558 с.
10. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. - Москва: Финпресс, 2019. - 656 с.
11. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник / Е.П. Голубков. Москва: Юрайт, 2021. 290 с.
12. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. - Санкт-Петербург: Питер, 2019. - 656 с.
13. Егошина, Е.В. Роль сегментного анализа в бизнесе / Е.В. Егошина // Теория и практика общественного развития. - 2022. - № 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, 2022. - 342 с.
16. Карпова, С.А. Основы маркетинга: учебник / С.А. Карпова. Москва: Юрайт, 2022. 424.
17. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - Санкт-Петербург: Питер, 2021. - 496 с.
18. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: учеб.пособие / Л.В. Кузнецова, 10.10. Черкасова. Москва: Вузовский учебник, ИПФРА-М, 2019. 139 с.
19. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. - Санкт-Петербург: Питер, 2019. - 718 с.
20. МакДональд, М. Планы маркетинга: как их составлять и использовать / М. МакДональд. Москва: Текполитики, 2020. 656 с.
21. Мамедов, О.Ю. Основы маркетинга / О.Ю. Мамедов. - Москва: КноРус, 2020. - 232 с.
22. Мамонтов, С.А. Рыночная ниша как сегмент и потенциальный рынок: маркетинговый теоретический аспект / С.А. Мамонтов // Вестник Омского университета. - 2022. - №1. - С. 137-146 .
23. Минаев, А.Н. Основы маркетинга: учеб.пособие / А.Н. Минаев. - Москва: ДНК, 2019. - 277 с.
24. Минко, И.С. Маркетинг: учеб.пособие / И.С. Минко, А.А. Степанова. - Санкт-Петербург: ИХиБТ, 2020. - 155 с.
25. Миронова, Г. Сегментирование рынка: сущность, цели / Г. Миронова // Международный научно-исследовательский журнал. - 2019. - № 4. С. 7-9.
26. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. - 496 с.
27. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. - Москва: Международные отношения, 2021. - 510 с.

28. Ревенко, Н.Ф. Экономика торгового предприятия / Н.Ф. Ревенко. - Москва: Финансы и статистика, 2020. - 392 с.
29. Рейнор, М. Стратегический парадокс / М. Рейнор. - Москва: Юрайт, 2020. 399 с.
30. Самохина, Е.С. Особенности выбора стратегии развития предприятия / Е.С. Самохина / Международный студенческий научный вестник. 2020. № 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. - 2020. - № 37 (388). - С. 16-25.
32. Соловьев, Б.А. Маркетинг: учебник / Б.А. Соловьев. Москва: ИНФРА-М. 2019. - 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. - 2020. - № 7. - С. 105-116 .
34. Соловьева, Д.В. Теория сегментного анализа / Д.В. Соловьева // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. - 2022. - № 5. - С. 34-39.
35. Старовойтова, Я.Ю. Эволюция и концепции сегментации рынка / Я.Ю. Старовойтова, М.В. Федоров // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2021. - № 3 (29). - С. 17-24.
36. Статистические данные. Красноярского края [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru> .
37. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: Интел-Синтез, 2019. - 640 с.
38. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов.- Москва: Эксмо, 2019. - 288 с.
39. Churchill, G.A. Jr. Basic Marketing Research, Fourth edition / G.A. Churchill. - N.Y.: The Dryden Press, 2020. -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, 2022. -883 c.

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

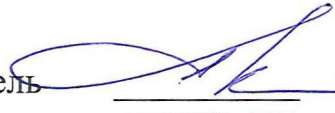
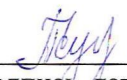

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 Ю.Ю. Сулова
«10» 06 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

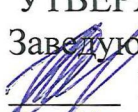
«Сегментный анализ в формировании стратегии развития предприятия»

Руководитель		профессор, доктор экон. наук	Е.В. Щербенко
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник		ЭУ20-05Б-ТД	П.А. Купцова
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер		профессор, д-р экон. наук	Ю.Ю. Сулова
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2024

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 Ю.Ю. Суслова
« 11 » 03 2024 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Купцовой Полине Алексеевне

фамилия, имя, отчество

Группа ЭУ20-05БТД Направление (специальность) 38.03.06.02 «Маркетинг в торговой
номер код наименование

деятельности»

Тема выпускной квалификационной работы

«Сегментный анализ в формировании стратегии развития предприятия»

Утверждена приказом по университету № 4397/С от 11.03.2024 г.

Руководитель ВКР Щербенко Ева Владиславовна, доктор. экон. наук, профессор кафедры
торгового дела и маркетинга Института торговли и сферы услуг

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР законодательство Российской Федерации, нормативные
документы, учебные материалы и периодическая литература (статьи), интернет-источники,
отчетные материалы предприятия а также материалы собственных исследований.

Перечень разделов ВКР. 1 Сегментный анализ как инструмент разработки маркетинговой
стратегии деятельности предприятия. 2 Анализ деятельности торгового предприятия «Леруа
Мерлен» и организации его маркетинговой функции. 3 Сегментный анализ в разработке
направлений реализации стратегии развития торгового предприятия «Леруа Мерлен».

Перечень графического материала: основные цели предприятия по сегментированию рынка,
классификация видов сегментации, признаки сегментации рынка, процесс сегментации в
укрупненном виде, критерии сегментации, методы сегментации, этапы стратегического
планирования, этапы реализации CRM-маркетинга, мероприятия по реализации стратегии
развития торгового предприятия «Леруа Мерлен».

Руководитель ВКР



подпись

Е.В. Щербенко
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению



П.А. Купцова

подпись, инициалы и фамилия студента

« 11 » 03 20 24 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО "Сибирский федеральный университет"
Институт торговли и сферы услуг
Кафедра торгового дела и маркетинга

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу в форме бакалаврской работы
студента 4 курса очной формы обучения направления подготовки 38.03.06 «Торговое
дело»

профиль 38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

на тему: «Сегментный анализ в формировании стратегии развития предприятия»

Купцовой Полины Алексеевны

Актуальность темы: изменение поведения потребителей в связи с развитием цифровизации влияет на рост конкуренции и требует от игроков рынка постоянного совершенствования. Одним из способов, позволяющих подстраиваться под изменившиеся на рынке условия, является применение результатов исследований, основанных на использовании технологий сегментации.

Соответствие содержания работы заявленной теме и плану работы: соответствует полностью.

Полнота раскрытия темы: тема раскрыта полностью.

Применяемые методы исследования и владение ими: в работе использован комплекс количественных и качественных методов исследования, обеспечивающий системность анализа и оценки.

Использование в работе элементов исследования: монографический, абстрактно-логический, экономико-статистический, метод индукции, метод дедукции.

Обоснованность выводов и предложений: выводы автора экономически обоснованы и корректны, выявлены основные положительные и отрицательные моменты в деятельности предприятия. Проведена сегментация рынка предприятия и отобраны целевые сегменты. На основании проведенного исследования спланированы альтернативы стратегии развития предприятия.

Практическая значимость и область применения работы: изучение современных подходов к сегментации рынка предприятия и использование сегментного анализа, для последующей разработки стратегии развития торгового предприятия «Леруа Мерлен» и возможного ее использования.

Проявленные профессиональные и личные качества студента: исполнительность, творческий подход к проведению исследования, ответственность.

Исполнительская дисциплина студента: работа выполнена с соблюдением графика.

Уровень профессиональной подготовки: высокий уровень теоретических и практических знаний в исследуемой области, умение проводить самостоятельно исследования, грамотно обобщать его результаты, разрабатывать рекомендации.

Применение в работе и владение техническими средствами обработки информации: владеет в полной мере.

Соответствие работы предъявляемым требованиям: выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы Купцовой П.А. по содержанию и оформлению соответствует полностью предъявляемым требованиям.

Допуск к защите: работа допущена к защите.

Руководитель выпускной квалификационной работы
в форме бакалаврской работы

доцент, доктор. экон. наук

Е.В. Щербенко

«10» июня 2024 г.