

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
« ____ » _____ 2016г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06. «Торговое дело»

профиль 38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Стратегическая сегментация рынка предприятия сферы продовольственного
ритейла. На материалах ООО «Альянс» супермаркет «Командор»

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

Выпускник(ца) ТДМ-12-8 _____ Юферова А.Д
подпись, дата инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ Щербенко Е.В
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
Глава 1. Методические основы процесса стратегической сегментации рынков предприятия	10
1.1 Сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия	10
1.2 Процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, определяющие факторы, этапы	14
1.3 Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия	21
Глава 2. Определение стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Альянс»	32
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Альянс»	32
2.2 Оценка набора стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Альянс»	41
2.3 Анализ системы управления стратегических зон хозяйствования ООО «Альянс».....	60
Глава 3. Управление стратегическим набором рыночных сегментов предприятия ООО «Альянс»	65
3.1 Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Альянс»	65
3.2 Комплексная оценка соответствия набора целевых рыночных сегментов ориентирам и приоритетам предприятия ООО «Альянс»	72
3.3 Прогноз структуры продаж(производства)стратегических зон хозяйствования и предложения по совершенствованию их управления....	76
Заключение	82
Библиографический список	84

ВВЕДЕНИЕ

Сегментирование рынка является аналитическим процессом, в котором на первое место ставится покупатель, который помогает максимизировать ресурсы и подчеркивает сильные стороны бизнеса по сравнению с конкурентами [24].

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

Наиболее активные сторонники сегментирования утверждают, что открывает путь к более эффективным, прицельным маркетинговым программам, уменьшению прямого противоборства с соперниками по рынку и более удовлетворенным покупателям. Данный подход стал столь популярен, охватил практически все рынки, перешагнул границы между отраслями и странами. Однако вместе с потенциально существенными выгодами он несет с собой и перемены, которые могут быть трудно осуществимы в реальной практике [18].

Глубокое понимание различных потребностей и запросов разных покупателей является фундаментальной основой маркетинга. Компании могут постигнуть эти потребности во всей их широте, но обычно разработка продуктов для каждого покупателя в отдельности не представляется возможной. Переход от массового маркетинга к сегментированию рынка, где целью является конкретная группа (или группы)

покупателей, становится все более популярным способом нахождения компромисса между разнообразными нуждами потребителя. Сегментирование целиком и полностью базируется на принципах маркетингового анализа, доступных и изученных во всех отраслях. Ключ к успешному сегментированию лежит именно в разработке ряда простых стадий, понятных участникам рынка и учитывающих существующие на практике ограничения, накладываемые самим рынком и тем, как организована работа компании. Для достижения этой цели предприятию приходится устанавливать и реализовывать свои конкурентные преимущества [16]. Актуальность стратегической сегментации рынков предприятия возникает по причине выявления необходимых решений по каждому и реализуемым групп товаров, что особенно необходимо в период экономического кризиса в стране.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в проведении процесса стратегической сегментации рынка предприятия ООО «Альянс».

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

- определить сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия;
- оценить процесс выделения стратегических зон хозяйствования;
- исследовать методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия;
- дать характеристику организационно-экономической деятельности предприятия ООО «Альянс»;
- выявить набор стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Альянс»;
- оценить реальную и потенциальную емкость стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Альянс»;

- провести анализ привлекательности стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Альянс»;
- оценить соответствие набора целевых рыночных сегментов ориентирам и приоритетам предприятия ООО «Альянс»;
- спрогнозировать необходимый объем ресурсов для работы со стратегическими зонами хозяйствования и оптимизация их распределения в ООО «Альянс».

Предмет исследования в выпускной квалификационной работе – стратегическая сегментация рынка предприятия. Объект исследования в выпускной квалификационной работе – торговое предприятие ООО «Альянс» (супермаркет «Командор»).

Информационной базой в выпускной квалификационной работе являются: законодательство РФ, учебники, учебные пособия, статьи из периодических изданий, информация из сети Интернет, бухгалтерские документы предприятия ООО «Альянс», материалы собственных исследований.

Выпускная квалификационная работа включает одну теоретическую главу, где отмечены: сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия», процесс выделения стратегических зон хозяйствования, методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия. Во второй практической главе выпускной квалификационной работы представлено определение стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Альянс». В заключительной главе выпускной квалификационной работы осуществлено управление стратегическим набором рыночных сегментов для предприятия ООО «Альянс».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Общий объем работы – 81 стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 9

рисунками, 31 таблицей, 2 приложениями. Библиографический список включает в себя 40 источников.

Глава 1. Методические основы процесса стратегической сегментации рынков предприятия

1.1 Сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия

Сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ) изначально определяется, исходя из исторической справки. Попытки выделения, формирования стратегических зон хозяйствования проявлялись достаточно давно.

На ранних этапах выработка стратегии начиналась с определения - в какой отрасли работает фирма. Имелось в виду общепринятое представление о границах, обособлявших фирму и обозначающих внешние пределы для роста и диверсификации, на которые она могла претендовать. Например, Т. Левитт, который в 60-х годах порицал железнодорожные и нефтяные компании за то, что они не смогли определить содержание своей предпринимательской деятельности, предложил им объявить свою отраслевую принадлежность - первым к транспорту, вторым к энергетике. К началу 70-х годов каждое подразделение обычно обслуживало целую группу рынков с самыми различными перспективами и, в то же время, несколько подразделений могли работать в одной и той же области спроса.[38] Экстраполяция прежних результатов деятельности потеряла свою надёжность и, что важнее всего, не позволяла оценить возможные изменения условий среды во всём их многообразии. Поэтому пришлось научиться «взгляду снаружи», изучать окружение фирмы с точки зрения отдельных тенденций, опасностей, возможностей, которые вытекают из состояния этого окружения. Единицей такого анализа является стратегическая зона

хозяйствования. В современных условиях даже достаточно мелкое и простое предприятие осуществляет свою производственно-хозяйственную деятельность в различных сегментах экономического пространства – стратегических зонах хозяйствования.

Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята в Министерстве обороны США Р. Макнамарой и Дж. Хитчем, которые разработали принцип отдельных боевых задач - военный эквивалент концепции стратегических зон хозяйствования[38].

В предпринимательском мире основателем стала американская фирма «Дженерал Электрик», предложившая идею стратегического хозяйственного центра (СХЦ) - внутрифирменной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования. На смену одной технологии приходит другая, проблема их соотношения становится для фирмы делом важнейшего стратегического выбора: сохранять (и как долго) традиционную технологию или переходить на новую, из-за которой определённая часть продукции, выпускаемой фирмой, оказывается устаревшей. Есть много примеров того, как фирмы, не использующие выгоды разработки стратегической зоны хозяйствования, сохраняют свою прежнюю продукцию даже после того, как она уже устарела.

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

стратегические решения передаются «через дорогу» - соответствующим департаментам для реализации. Таким образом, по замыслу Макнамары, стратегические подразделения отвечали только за разработку планируемой стратегии, а департаменты - за её реализацию. Это разделение вызвало разнобой и потерю координации, в частности, из-за того, что некоторые департаменты зачастую выполняли обязанности стратегических подразделений. Так, например, ответственными за разработку отдельных функций стратегического сдерживания оказались одновременно и военно-морской флот, и военная авиация. Чтобы избежать такой двойной стратегической ответственности, фирма «Дженерал Электрик» нашла другой вариант решения. Она проделала нелёгкую работу - распределила свои отделения текущей коммерческой деятельности (группы заводов, КБ, сбытовые конторы и т.д.) между стратегическими хозяйственными центрами с тем, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат - получение прибыли. Такой подход позволил избавиться от передачи стратегии «через дорогу» и возложил на стратегические хозяйственные центры ответственность и за прибыли, и за убытки.

Следовательно, проблема распределения ответственности между стратегическими хозяйственными центрами фирмы не проста и её решение может быть каждый раз иным [37]. В таблице 1.1 рассмотрены подходы разных авторов к понятию «стратегической зоны хозяйствования» (СЗХ).

Таблица 1.1 – Подходы разных авторов к понятию стратегической зоны хозяйствования

ФИО автора	Определение	Подход
Кумар. Н.	Совокупность сегментов рынка товаров или услуг, избираемая предприятием (бизнесом) в качестве зоны делового интереса для реализации стратегии.	Стратегический
Дибб С.	Группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон. Такие элементы	Бизнес-конкуренция

	могут включать частично совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности.	
--	--	--

Окончание таблицы 1.1

ФИО автора	Определение	Подход
Альтшулер И.	Сегменты в стратегической сегментации предприятия принято называть стратегическими зонами хозяйствования.	С позиции сегментации
Дэй Дж.	Необходимый инструмент, обеспечивающий фирме ясное представление о том, каким может стать в будущем её окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений.	Эффективность принятия стратегических решений
Ламбен Ж.Ж.	Характеризующиеся определенным продуктом или группой продуктов, кругом клиентов, особыми рыночными задачами, и относительно независимые внутрифирменные организационные единицы - стратегические хозяйственные подразделения, отвечающие за разработку и реализацию стратегии.	С позиции факторов внешней среды

Составлено по: [22], [16], [4], [17], [24].

Следовательно, стратегическая зона хозяйствования – это область стратегических интересов бизнеса, представляющая собой объединение стратегических хозяйственных единиц (СХЕ).

В основе объединения СХЕ – существенные признаки, важные с точки зрения стратегического управления и общие для всех единиц. В качестве таких признаков могут выступать как внешние (общие клиенты, конкуренты, каналы продвижения и продажи и т. п.), так и внутренние (общие компетенции и технологии, процессы управления и т. п.) факторы деятельности. Как правило, стратегические зоны хозяйствования используются сильно диверсифицированными предприятиями для оптимизации их организационно-управленческой структуры и уменьшения сложности при разработке бизнес-стратегий в различных отраслях. Управленческое значение концепции стратегических зон хозяйствования состоит в том, что она дает возможность диверсифицированным компаниям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса. Стратегические зоны хозяйствования предприятия также помогают уменьшить сложность подготовки стратегии корпорации и взаимодействия сфер деятельности фирмы в различных отраслях. Экономическое значение концепции

стратегических зон хозяйствования состоит в том, что она дает возможность получить упущенную прибыль по выделенным группам сегментов. Социальное значение концепции стратегических зон хозяйствования заключается в том, чтобы удовлетворить запросы всех зонированных сегментов [35]. Каждое предприятие осуществляет производственную хозяйственную деятельность в различных сегментах экономического пространства. Совокупность различных стратегических зон хозяйствования образует стратегический портфель предприятия. Сегменты окружения предприятия, на которое оно имеет выход или планирует его получить, называются стратегическими зонами хозяйствования. Размещение ресурсов по стратегическим зонам хозяйствования, их взаимосвязь между собой и внешним окружением определяют стратегическую позицию компаний [12].

Следовательно, успешное функционирование и развитие фирмы, то есть управление системой стратегических зон хозяйствования (в том числе и их выбора) предполагает формирование такой структуры отношений со всеми контрагентами (к которым необходимо относить и государство, как некоторую «оплачиваемую площадку»). Каждая из них получает от системы взаимоотношений сравнительно большую выгоду, чем при ином (по отношению к фирме) поведении. Только при наличии подобной структуры можно свидетельствовать о существовании ключевых компетенций, которыми обладает, или нацелена на получение соответствующая фирма на соответствующем секторе рынка - стратегической зоне хозяйствования. Следующим этапом исследования становится оценка процесса выделения стратегических зон хозяйствования предприятия.

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

Процесс выделения стратегических зон хозяйствования предполагает выбор и определение параметров, факторов, разработку соответствующих этапов.

Разработка стратегии маркетинга начинается с изучения той внешней среды, в которой будет осуществляться предпринимательская деятельность. Для начала этой работы необходимо точно определить рынок или отдельный сегмент рынка, на который планируется выход, а в пределах установленного рыночного пространства выделить ту его долю, в пределах которой будет осуществляться маркетинговая деятельность.

Опыт не раз доказывал, что сегментация окружения фирмы при определении стратегических зон хозяйствования представляет собой трудную задачу для управляющих. Причины трудностей состоят, во-первых, в том, что многим людям бывает нелегко изменить угол зрения: они привыкли видеть внешнюю среду с позиций традиционного набора продуктов, выпускаемых их фирмой, а им приходится смотреть на среду как на сферу рождения новых потребностей, которые могут привлечь любого конкурента. С практической точки зрения полезно советовать управляющим, чтобы при выделении стратегических зон хозяйствования они не пользовались традиционными названиями или характеристиками продукции своей фирмы [34].

Стратегические зоны хозяйствования описываются множеством переменных. До того, как принять на вооружение это понятие, фирма оценивала своё окружение по темпам роста отраслей, в которых она работает. Стратегические зоны хозяйствования следует описывать, пользуясь следующим параметрами (табл. 1.2):

Таблица 1.2 – Параметры стратегических зон хозяйствования предприятия [32]

№	Наименование	Характер действия
1	Перспективы роста	Должны быть выражены не только темпами

		роста, но и характеристикой жизненного цикла спроса
2	Перспективы рентабельности	Не совпадают с перспективами прибыли
3	Ожидаемый уровень нестабильности	Перспективы теряют определенность и могут измениться.
4	Главные факторы успешной конкуренции в будущем	Определяют успех в стратегических зонах хозяйствования

Чтобы принять достаточно рациональные решения по поводу распределения ресурсов для обеспечения конкурентоспособности и поддержания стратегии развития, управляющие должны перебрать в процессе сегментации рынка большое число комбинаций факторов, существенно различающихся между собой. При этом необходимо отобрать достаточно узкий круг стратегических зон хозяйствования, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость [32].

К критериям, по которым оцениваются стратегические зоны хозяйствования, можно отнести (рис.1.1):

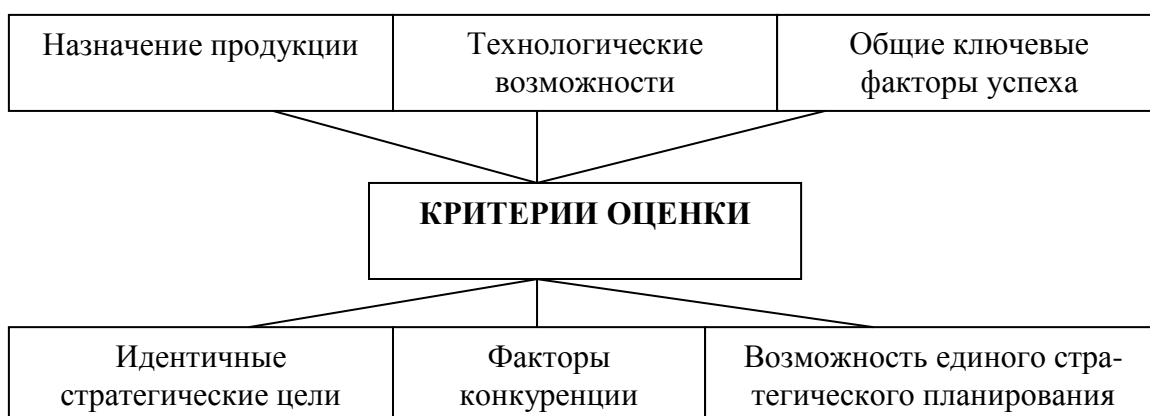


Рисунок 1.1 – Критерии оценки стратегических зон хозяйствования предприятия [29]

Порядок выделения стратегических зон хозяйствования показан на рисунке 1.2, как видно из левой части рисунка, этот процесс начинается с определения потребностей, которые нужно удовлетворять, затем следует переход к вопросу о технологиях и к анализу типов клиентов. Различные

категории клиентов (конечные потребители, промышленники, лица свободных профессий, государственные учреждения) обычно рассматриваются как различные стратегические зоны хозяйствования. Следующая классификация – по географии потребностей. В правой части рисунка - список факторов, которые могут быть совершенно различными в пределах двух стран. В пределах одной страны возможны региональные различия, которые должны учитываться путем дальнейшей сегментации рынка. В то же время, если оказывается, что параметры и перспективы почти совпадают в двух или более странах, можно рассматривать их как единую стратегическую зону хозяйствования.

Параметры		Перспективы		Определяющие факторы
Потребность		Рост	→	Фаза развития спроса; размеры рынка; покупательная способность; торговые барьеры
Технология		Рентабельность	→	Привычки покупателей; состав конкурентов; интенсивность конкуренции; каналы сбыта; государственное регулирование
Тип клиента	→	Нестабильность	→	Экономическая; технологическая; социально-политическая
Географический район	→	Факторы успеха		

Рисунок 1.2 – Порядок выделения стратегических зон хозяйствования [29]

Для прогнозирования вероятного состава рынка могут использоваться различные методы. Наибольшее распространение в практике маркетинга получили методы сценариев (сценарием называется формализованное описание наиболее вероятной последовательности взаимосвязанных событий и их последствий, которые отражают реализацию

определенной программы или стратегии) будущего развития и метод «Дельфи».

Теоретическим обоснованием данного метода является предположение о том, что определенная обобщенная характеристика рынка может быть описана набором вполне конкретных показателей. Эти показатели связаны между собой определенными причинно-следственными отношениями, которые могут быть измерены количественными и качественными переменными. Следовательно, если управляющие службы маркетинга обладают необходимой информацией о взаимосвязях между важнейшими показателями конъюнктуры рынка, темпов экономического роста, научно-технического прогресса, динамики демографических показателей, они получают возможность прогнозировать общую ситуацию во внешней среде. При этом вполне достаточно получить данные об отдельных показателях, чтобы смоделировать, как будут изменяться другие [40].

Процесс прогнозирования состоит из нескольких этапов. На первом этапе формируется группа независимых экспертов из числа ведущих специалистов в данной предметной отрасли. Каждому эксперту предлагается сделать прогноз относительно будущих изменений в конкретной сфере науки и техники. После возвращаются экспертам. Получив эту информацию, эксперты продолжают давать оценку будущего состояния, учитывая обобщенные данные, до тех пор, пока не начнут совпадать оценки. Второй этап заключается в установлении степени влияния наиболее важных тенденций и событий на состояние рынка в соответствующей стратегической зоне хозяйствования. Оценка будущей нестабильности может проявляться как через благоприятные, так и через неблагоприятные тенденции и случайные события.

Выделяют коэффициенты весомости влияния факторов привлекательности рынка на стратегические зоны хозяйствования:

- перспективы роста (A_1) – 0,3;

- перспективы рентабельности (A_2) – 0,27;
- ожидаемый уровень нестабильности (A_3) – 0,2;
- факторы успешной конкуренции (A_4) – 0,23.

На третьем этапе осуществляется количественная оценка изменения факторов, определяющих перспективы роста в ближайшей и отдаленной перспективе. Для этого используется таблица бальной оценки важнейших факторов роста (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Оценка изменений в прогнозируемом росте [31]

Параметры	Шкала интенсивности 1...5...10
1. Темп роста соответствующего сектора экономики.	
2. Прирост численности потребителей данного сектора в составе народонаселения.	
3. Динамика географического расширения рынка.	
4. Степень устаревания продукции.	
5. Степень обновления продукции.	
6. Степень обновления технологии.	
7. Уровень насыщения спроса.	
8. Общественная приемлемость товара (услуги)	
9. Государственное регулирование издержек	
10. Государственное регулирование роста	
Общая оценка изменений в перспективе	

По каждому параметру выставляется оценка, соответствующая характеру и размерам будущих изменений. Если предполагается, что в будущем сохраняются прежние характеристики, оценка будет равна середине шкалы (5). Соответствующим образом оценивается вероятность возникновения неблагоприятных и благоприятных факторов для роста (рентабельности) предприятия в данной стратегической зоне хозяйствования (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Оценка благоприятных и неблагоприятных факторов [31]

Параметры	Шкала интенсивности 1...5...10
1. Благоприятные факторы роста / рентабельности:	
- рыночная позиция	
- экономический рост	

- рост технологических возможностей	
- интенсивность рекламы	
- широкий ассортимент	
Общая оценка влияния благоприятных факторов (O)	
2. Неблагоприятные факторы для роста / рентабельности:	
- колебание цен	
- инфляция – ухудшение демографической ситуации	
- стабильность структуры рынка	
- однотипность товара	
Общая оценка влияния неблагоприятных факторов (T)	

Следующий этап состоит в оценке перспектив рентабельности для СХП предприятия с учетом его маркетинговых преимуществ давления конкурентов. Эти данные вносятся в соответствующую таблицу 1.5.

Таблица 1.5 – Оценка изменений рентабельности стратегической зоны хозяйствования [31]

Параметры	Шкала интенсивности 10...5...1
1. Среднеотраслевой уровень рентабельности	
2. Затраты, необходимые для выхода на товарный рынок	
3. Продолжительность жизненных циклов продуктов	
4. Время, необходимое для разработки новой продукции	
5. Ожидаемая рентабельность предприятия	
6. Факторы успеха предприятия по отношению к ведущим конкурентам: - финансовая мощь; - рыночная позиция; - производственные возможности; - система управления	
7. Агрессивность ведущих конкурентов	
8. Конкуренция зарубежных фирм	
9. Интенсивность торговой рекламы	
10. Послепродажное обслуживание	
11. Степень удовлетворения потребителей	
12. Конкуренция на рынках ресурсов	
13. Государственное регулирование конкуренции	
14. Государственное регулирование производства товаров (услуг)	
Общая оценка изменений в перспективе рентабельности (P)	

Общую оценку привлекательности стратегической зоны хозяйствования рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Привлекательность СЗХ} = A_1C_T + A_2P + A_3O + A_4T, \quad (1.1)$$

где C_T - общая оценка изменений в перспективе роста;

P - общая оценка изменений в перспективе рентабельности;

O - общая оценка влияния благоприятных факторов;

T - общая оценка влияния неблагоприятных факторов;

A_1, A_2, A_3, A_4 - коэффициенты, устанавливаемые экспертами, которые показывают весомость влияния фактора и в сумме составляют 1,0 [31].

Следовательно, рассмотренная методика оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования позволяет осуществить сравнительную количественную оценку различных факторов перспектив роста, рентабельности, условий конкурентоспособности и нестабильности в каждой зоне и на этой основе получить итоговые данные, сопоставимые для всего набора стратегических зон хозяйствования предприятия.

1.3 Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия

Условия хозяйствования, как процесса взаимодействия предприятия с внешней средой меняются, система требований потребителей все более стремится к индивидуализации продукта уже на уровне компонент. Поэтому создание каждого нового товара сопровождается быстрым моральным устареванием, а структурирование покупателей и поставщиков производится для решения следующих задач:

- уточнение позиций продукта;
- продвижение на другой рынок существующего товара;
- усиление позиций продукта на освоенном рынке;
- обновление предложения и поиск рынка сбыта нового товара;

- реструктуризация техники закупки необходимых ресурсов и систем организации существующих продаж.

Инструментарий сегментирования является основой для всех основных процессов стратегии существования и развития корпорации, выполняя вспомогательную роль структурирования объектов с возможностью анализа условий поддержки стабильного состояния, а также перехода объекта в другую группу для соответствующих функциональных стратегий.

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

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

Вне зависимости от того, какую из проблем решает в данный момент организация, первым этапом всех решений является сбор и структурирование информации о зоне хозяйствования, а именно: необходимо выделить интересующую группу контрагентов, то есть фактически произвести процедуру сегментирования соответствующих хозяйственных структур [25].

Процесс сегментирования можно разделить на три этапа (рис.1.3):

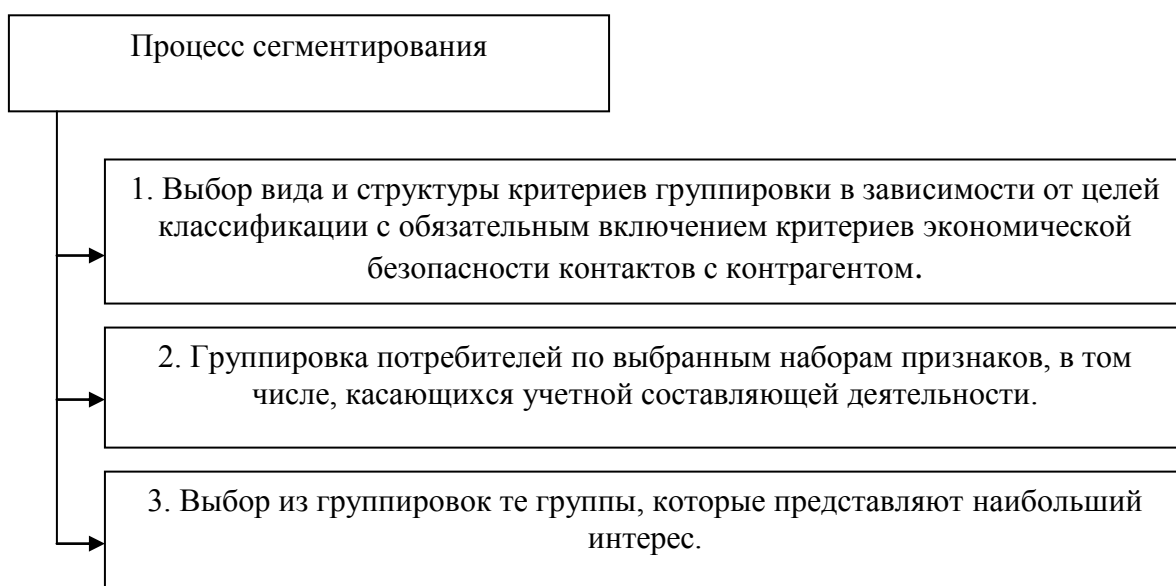


Рисунок 1.3 – Этапы процесса сегментирования с целью управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия [28]

Структура реализации каждого из этапов находится в зависимости от целей сегментирования. Однако присутствуют и некоторые общие моменты: в процессе реализации первого этапа требуется выбрать те параметры, или свойства, которые наиболее сильно разделяют изучаемые группы в зависимости от целей сегментирования. Рынок представлен организациями, которые производят продукты и (или) продают их другим фирмам или потребителям. Получение дохода от своей деятельности при соответствующем риске взаимодействия с внешней средой является основным мотивом, который стимулирует проявление активности на рынке. В процессе анализа, сохраняя прагматическую направленность всех процессов, не следует отбрасывать личностный характер покупки и взаимоотношений вообще, ввиду того, что сделка фактически провоцируется и исполняется отдельными лицами со своими наклонностями и вкусами [28].

Формирование и управление стратегическим набором предприятия целесообразно осуществлять на основе алгоритма, основанного на поэтапном, последовательном отборе вариантов сбалансированных стратегических зон хозяйствования предприятия, удовлетворяющих всем выделенным критериям (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Этапы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия [23]

№	Этап	Характеристика	Используемые методические приемы
1	Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования	Для каждой стратегической зоны хозяйствования делается оценка будущих темпов роста.	Матрица БКГ, МакКинзи
2	Балансировка	Одно из первых требований к набору	Матрица Хофера

	набора стратегических зон хозяйствования	стратегических зон хозяйствования фирмы - его сбалансированность во времени. Это означает, что необходимо избегать синхронного начала и окончания жизненных циклов стратегических зон хозяйствования. Желательно осуществить их разумное «перекрытие», то есть несовпадение этапов жизненных циклов различных стратегических зон хозяйствования, что обеспечит равномерное без спадов развитие деятельности фирмы.	
3	Комплексная оценка набора стратегических зон хозяйствования	Определение приоритетов различных факторов в краткосрочной и долгосрочной перспективе.	Матрица набора факторов

Процедура проведения оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования для предприятия представлена на рисунке 1.4.

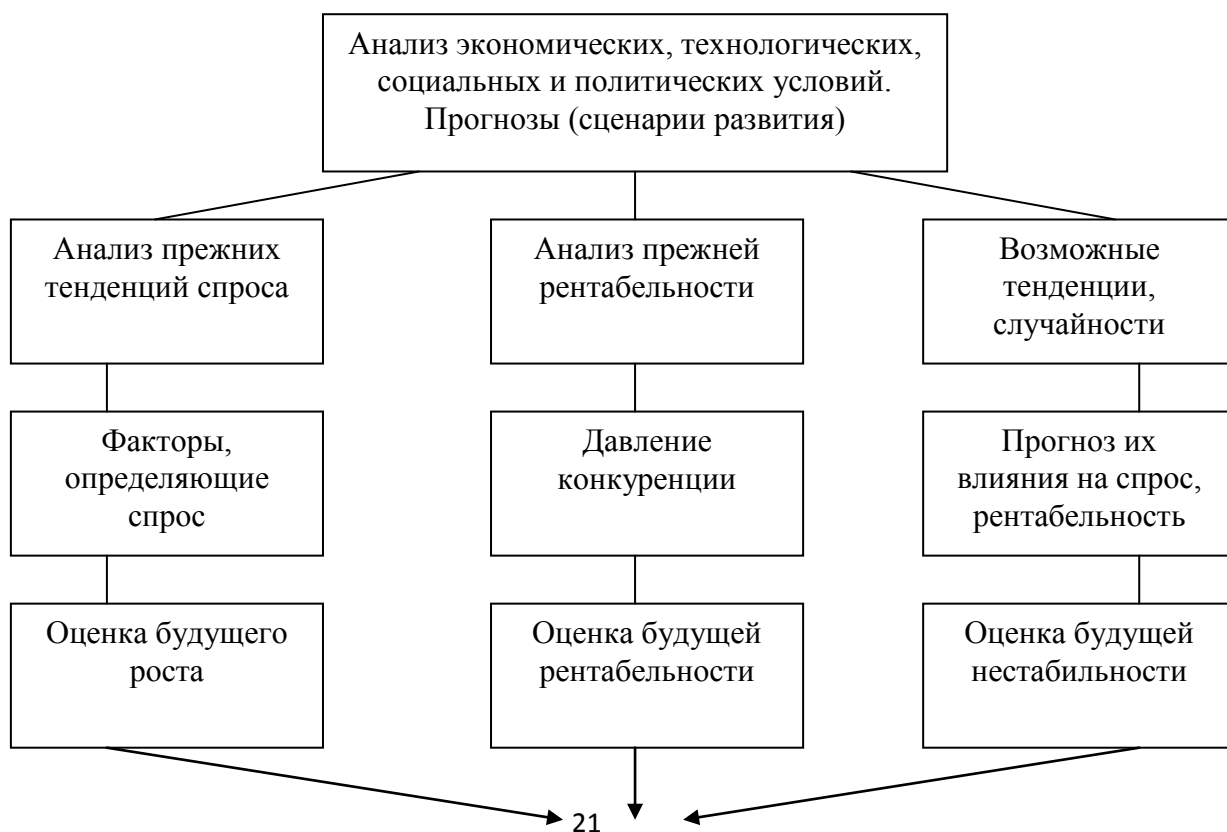


Рисунок 1.4 - Процедура оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования предприятия [20]

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

Диаграмма БКГ предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности фирмы в соответствующих хозяйственных зонах:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды» [20].

Основной задачей модели БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, определение ключевых направлений для будущих инвестиций. Вертикальная ось – темпы роста рынка – определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось – относительная доля рынка – определяет прочность положения компании на рынке. При делении матрицы «рост/доля» на сектора можно выделить четыре типа состояния бизнеса (рис. 1.5) [11].

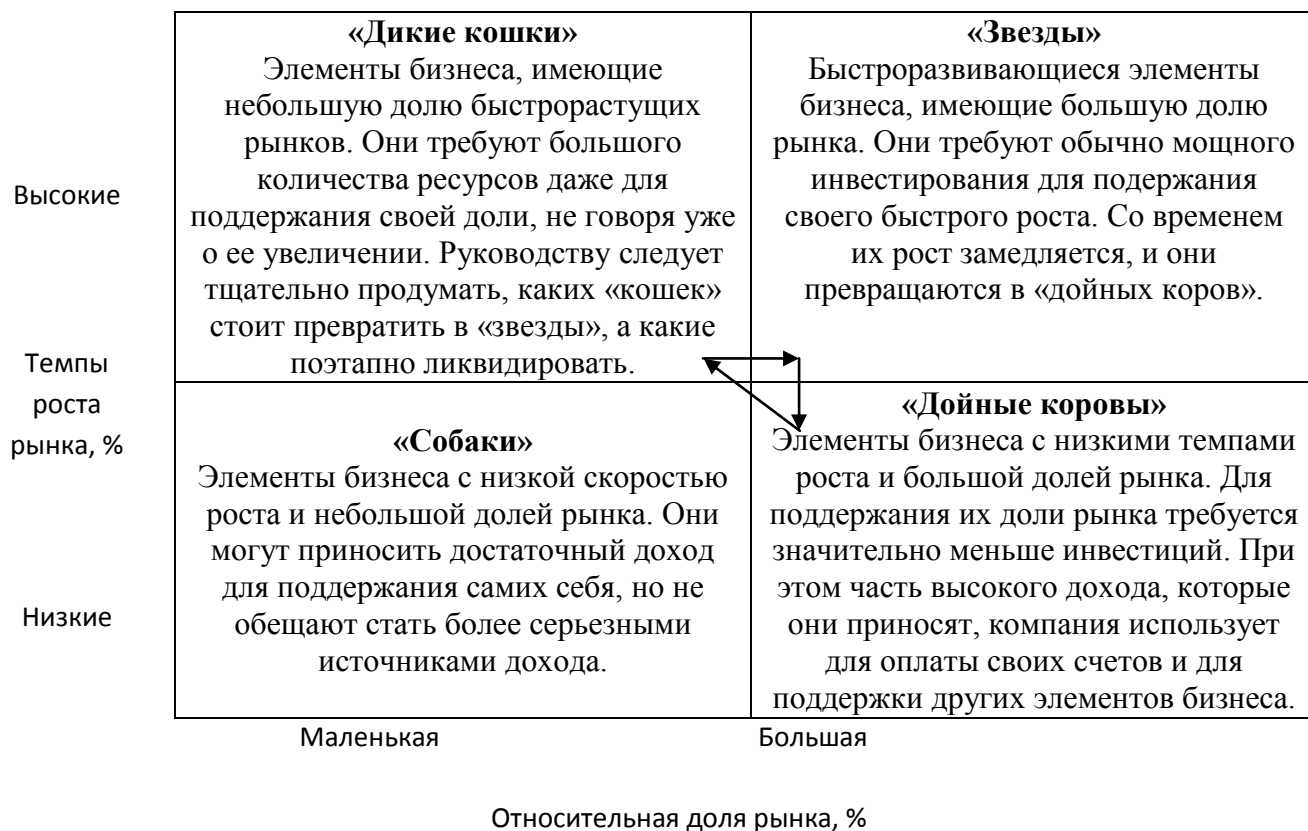


Рисунок 1.5 – Матрица Бостонской консультативной группы [11]

Таким образом, матрица помогает выполнению двух функций:

- принятию решений о намеченных позициях на рынке;
- распределению стратегических денежных средств между стратегическими зонами хозяйствования в будущем [11].

Практика использования матрицы БКГ показала, что она весьма полезна при выборе между различными зонами хозяйствования, определении стратегических позиций, а также для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Но опыт также показал, что матрица БКГ применима лишь при весьма специфических условиях.

1. Дальнейшие перспективы всех стратегических зон хозяйствования, выработанных фирмой, должны быть соизмеримы при помощи показателя темпов роста. Это справедливо для тех случаев, когда можно ожидать, что

данная стратегическая зона хозяйствования в обозримом будущем останется в той же фазе жизненного цикла, а ожидаемый уровень нестабильности невысок, так как процесс роста не будет искажен в силу каких-то непредвиденных процессов. Но в том случае, когда в обозримом будущем ожидается смена фаз жизненного цикла и (или) значительная дестабилизация условий, измерение перспектив при помощи только лишь показателя роста дает результаты не только неточные, но и опасные.

2. Внутри данной стратегической зоны хозяйствования развитие конкуренции должно идти таким образом, чтобы для определения прочности позиций фирмы как конкурента было достаточно одного показателя - относительной доли рынка.

Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования, будучи существенно сложнее, чем простое соизмерение темпов роста по Бостонской матрице, тем не менее, дает намного более реалистическую базу для сопоставления сложных и взаимно переплетающихся факторов, которыми определяется относительная привлекательность стратегических зон хозяйствования для фирмы. Необходимо обратиться к другому размеру матрицы, с тем, чтобы перейти от показателя относительной доли рынка к более широкому измерителю, который дал бы представление о том, как будет выглядеть конкурентный статус фирмы в стратегических зонах хозяйствования. Он будет результатом взаимодействия трех факторов (табл. 1.7):

Таблица 1.7 – Результаты взаимодействия факторов конкурентного статуса фирмы в стратегических зонах хозяйствования [4]

Наименование	Область применения
Уровень стратегических капиталовложений фирмы в ту или иную зону хозяйствования	Обеспечивает конкурентный статус на основе эффекта масштабов выпуска отдельных видов продукции, а также эффекта масштабов деятельности фирмы в целом;
Конкурентная стратегия	Позволяет разграничить позиции фирмы и ее соперников;
Мобилизационные возможности	Они состоят в том, что стратегии обеспечивается

фирмы	эффективная поддержка на уровнях планирования и выполнения планов, а также поддержка в виде хорошо налаженной оперативной работы после того, как стратегия принята.
-------	---

При оценке уровня стратегических вложений в зону хозяйствования, которые фирма делает в настоящее время, а также оптимальной массы этих вложений необходимо принимать в расчет следующие категории затрат.

1. Вложения в мощности. Это стоимость зданий и оборудования для обеспечения требуемой мощности производственных сооружений, сбытовой сети, маркетинга, НИОКР.

2. Вложения в стратегию. Сюда входят затраты на стратегическое планирование, обследование рынков, разработку новой, продукции, запуск новой продукции в серийное производство.

3. Вложения в потенциал фирмы, т.е. найм и обучение персонала, приобретение технологии, затраты на создание функциональных служб.

Следовательно, первым шагом к оценке будущего конкурентного статуса фирмы в стратегических зонах хозяйствования является определение ее относительных инвестиционных позиций в перспективе, а именно: оценка стратегических капиталовложений, которые фирма делает и планирует в настоящее время; оценка критической точки объема и точки оптимального объема в будущем; определение соотношения капиталовложений фирмы с оптимальными вложениями [8].

Матрица «МакКинзи». Результаты дают возможность построить для стратегических зон хозяйствования такой вариант матрицы, который будет лишен самого существенного недостатка, отмеченного у матрицы БКГ, а именно того, что элементы ее вертикального и горизонтального построения слишком упрощены. Метод записи соответствующих данных, примененный в матрице БКГ, пригоден также и для этой новой матрицы, которая названа по имени фирмы «МакКинзи», осуществившей ее разработку. Эта матрица

пригодна для принятия решений того же типа, что и предыдущая. В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции. Бостонская матрица сохраняет свое значение в качестве упрощенного аналитического метода для тех стратегических зон хозяйствования, которые продолжают расти устойчивыми темпами и в стабильных условиях и в которых прочность конкурентного статуса фирмы/предприятия измеряется ее относительной долей на рынке.

Оценка будущего конкурентного статуса делается на основе предположения, что в планируемых в настоящее время капиталовложениях, а также стратегии и возможностях фирмы не произойдет никаких изменений. Если будущий конкурентный статус исключительно прочен и привлекательность стратегических зон хозяйствования велика, управляющие должны решать, увеличивать ли вложения в данную стратегическую зону хозяйствования или стараться удержать эту выгодную позицию. Но ранг «звезды» сам по себе может оказаться недостаточным для выделения новых капиталовложений - либо по той причине, что капиталовложения уже находятся на оптимальном уровне и добавочные средства не увеличат, а снизят рентабельность, либо потому, что существуют другие стратегические зоны хозяйствования, более достойные того, чтобы фирма вкладывала в них средства.

Анализ перспектив и конкурентного статуса фирмы с помощью матрицы «МакКинзи» принято считать слишком сложной и трудоемкой работой. Однако эта работа дает фирме не только более реалистический взгляд на собственное будущее, но и данные, необходимые для обоснования предпочтительной стратегической позиции фирмы [14].

В качестве рабочей процедуры балансировки можно использовать матрицу Хофера (табл.1.8). Два ее основных поля соответствуют краткосрочной и долгосрочной перспективам фирмы.

Таблица 1.8 - Матрица Хофера балансировки набора стратегических зон хозяйствования предприятия [21]

Капиталовложения							
Прибыль							
Объем продаж							
КСФ	Сильный	С					Краткосрочная перспектива
	Средний		D	В			
	Слабый				А		
Фазы жизненного цикла		Зарождение	Рост	Замедление роста	Зрелость	Спад	
	Сильный		С	D			Долгосрочная перспектива
	Средний	Е			В		
	Слабый					А	
Капиталовложения							
Прибыль							
Объем продаж							
							S

Кроме наглядного представления состояния бизнеса, матрица дает возможность оценить перспективы объемов продаж, прибыли и необходимых капиталовложений. В качестве примера на матрице нанесены стратегические зоны хозяйствования в краткосрочной перспективе (А-Д) и в долгосрочной (В-Е).

Алгоритм балансировки набора стратегических зон хозяйствования:

1. Распределение стратегических зон хозяйствования в клетках матрицы.
2. Суммирование объемов продаж и прибылей в обоих блоках по вертикали и горизонтали (клетки S).
3. Определение контрольных цифр по фирме в целом по этим показателям (они зависят от установок руководства, стратегии фирмы, наличия и доступности ресурсов).
4. Распределение вкладов различных стратегических зон хозяйствования в достижение контрольных цифр с учетом необходимости балансировки по фазам жизненного цикла.
5. Распределение наличных капвложений по фазам жизненного цикла.

6. Проверка обеспеченности ресурсами.

7. Определение необходимых изменений в наборе стратегических зон хозяйствования [21].

При выборе и управлении набором стратегических зон хозяйствования следует учитывать следующие факторы: краткосрочные перспективы роста; долгосрочные перспективы роста; краткосрочные перспективы рентабельности; долгосрочные перспективы рентабельности; стратегическая гибкость набора стратегических зон хозяйствования; его синергизм (табл. 1.9).

Таблица 1.9 - Комплексная оценка набора стратегических зон хозяйствования [27]

Факторы	Рост		Рентабельность		Гибкость		Синергизм	Оценка набора
	КП	ДП	КП	ДП	КП	ДП		
	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	
Оценка факторов в баллах	R_1P_1	R_2P_2	R_3P_3	R_4P_4	R_5P_5	R_6P_6	R_7P_7	Σ
Оценка альтернативных наборов								
×								

Алгоритм комплексной оценки набора стратегических зон хозяйствования предприятия (табл. 1.9):

1. Определение приоритетов указанных выше факторов (P) в краткосрочной (КП) и долгосрочной (ДП) перспективе.

2. Балансировка набора стратегических зон хозяйствования по фазам жизненного цикла.

3. Оценка перспектив роста, рентабельности стратегических зон хозяйствования, гибкости и синергизма испытываемых наборов стратегических зон хозяйствования.

4. Нормирование (в случае необходимости) исходных величин.

5. Расчет оценок наборов.

6. При неудовлетворительном результате производится исследование альтернативных наборов стратегических зон хозяйствования.

7. Проверка выбранного набора на осуществимость по ресурсам [27].

Следовательно, выделение стратегических зон хозяйствования влечет за собой перестройку организационной стратегии фирмы, целью которой является закрепление стратегических зон хозяйствования за конкретными подразделениями, которым делегированы необходимые полномочия и адекватная ответственность. На стратегической зоне хозяйствования лежит полная ответственность за разработку ассортимента конкурентоспособной продукции на предприятии, эффективной сбытовой стратегии, а также обеспечивающей их инвестиционной стратегии [5].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегменты в стратегической сегментации предприятия принято называть стратегическими зонами хозяйствования. Выделение стратегических зон хозяйствования влечет за собой перестройку организационной стратегии фирмы, целью которой является закрепление стратегических зон хозяйствования за конкретными подразделениями, которым делегированы необходимые полномочия и адекватная ответственность. На стратегической зоне хозяйствования лежит полная ответственность за разработку ассортимента конкурентоспособной продукции на предприятии, эффективной сбытовой стратегии, т.д.

Определение стратегических зон хозяйствования было исследовано на примере предприятия ООО «Альянс». Организационная структура предприятия ООО «Альянс» является линейно-функциональной. Предприятием руководит управляющий. Проведенный экономический анализ свидетельствует о том, что расширение масштабов деятельности, выраженное в росте оборота розничной торговли на 8,26%, сопровождалось увеличением эффективности использования трудовых и материальных ресурсов, а также росте финансовой отдачи конечной деятельности, что оценивается положительно.

В ООО «Альянс» были определены 3 стратегические зоны хозяйствования с подгруппами. В краткосрочной перспективе очень высокий конкурентный статус в ООО «Альянс» был отмечен по следующим стратегическим зонам хозяйствования: мясные товары, молочные товары, рыбные товары, напитки, по этим же зонам в долгосрочной перспективе наблюдается фаза жизненного цикла – очень высокая. Высокий конкурентный статус в ООО «Альянс» в краткосрочной перспективе по результатам исследования был выделен по хлебобулочным, кондитерским

товарам и непродовольственным товарам, по этим же стратегическим зонам в долгосрочной перспективе была отмечена высокая фаза жизненного цикла.

Оценка стратегических зон хозяйствования в ООО «Альянс» определила группы деятельности, увеличение их прибыльности и выручки в 2015 году, а приоритетными наборами которых являются: мясные товары, рыбные товары, напитки и молочные товары.

Оценка стратегических зон хозяйствования для ООО «Альянс» показала высокую привлекательность мясных товаров, молочных товаров, рыбных товаров, напитков. Невысокая привлекательность в ООО «Альянс» была обозначена по консервировано-бакалейным товарам, кондитерским изделиям, напиткам, овощам, хозяйственным товарам собственной торговой марки «Наш лидер».

Комплексная оценка степени соответствия набора целевых рыночных сегментов ориентирам и приоритетам предприятия ООО «Альянс» со стороны экспертов показала высокие результаты по росту покупательской активности в течение 2015 года, степени привлекательности выделенных СЗХ, планируемых долях продаж на 2016 год. По доле выручки и степени потребления результаты от экспертной группы варьировались от 70% до 90%, что в общем свидетельствует о соблюдении запланированных действий, ориентированности на выделенные стратегические зоны хозяйствования в ООО «Альянс». Планирование стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Альянс» на 2016 год по структуре на основе средних удельных весов показало увеличение объемов продаж, в целом в пределах 10%. Для работы со стратегическими зонами хозяйствования и оптимизации их распределения в ООО «Альянс» потребуются человеческие, информационные, финансово-экономические виды ресурсов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. : по состоянию на 1 января 2016 г. – Москва: [ЭКСМО](#), 2016. – 678 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч. : по состоянию на 1 января 2016 г. – Москва: Омега Л, 2016. – 728 с.
3. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
4. Альтшулер, И. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных! / И. Альтшулер. – Москва: Дело: 2016. – 438 с.
5. Альтшулер, И. Стратегия и маркетинг: две стороны одной медали, или Просто – о сложном / И. Альтшуллер. – Москва: Дело, 2010.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 249 с.
7. Афанасьева, Л.П. Экономика предприятия (фирма): практикум / Л.П. Афанасьева, Г.И. Болкина.- Москва: Инфра-М, 2013. - 321 с.
8. Барановский, С.Н. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / С.Н. Барановский, Л.В. Лагодич. – Минск: ИВЦ Минфина, 2012. – 299 с.
9. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.А. Баринов. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 288 с.
10. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
11. Вантук, Е. Матрица БКГ / Е. Вантук // Директор. – 2013. - № 8. – С. 19-21.
12. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема. – Москва: ФинПресс, 2009. – 273 с.
13. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – Москва: Гардирика, 2011. – 528 с.

14. Власов, М.П. Бизнес-планирование реинжиниринга фирмы / М.П. Власов. – Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. - 584 с.
15. Гольцов, А.В. Стратегический маркетинг / А.В. Гольцов. – Рязань: Март, 2008. – 351 с.
16. Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин.- Санкт-Петербург: Питер, 2010.- 242 с.
17. Дэй, Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дэй. - Москва: ЭКСМО-Пресс, 2011. – 641 с.
18. Инструменты стратегических зон хозяйствования предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://corpssystem.ru>.
19. «Командор» - сеть супермаркетов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sm-komandor.ru>.
20. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс. – Москва: Вильямс, 2010. – 318 с.
21. Кудряшова, О.А. Понятие, функции и значение стратегической сегментации / О.А. Кудряшова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - № 7. – С. 74-77.
22. Кумар, Н. Маркетинг как стратегия / Н. Кумар. – Москва: Претект, 2008. – 342 с.
23. Куярова, Л. Стратегические зоны хозяйствования в организации: концепции, параметры / Л. Куярова // Проблемы теории и практики управления. – 2013. - № 9. – С. 110-119.
24. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг / Ж.Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург: Наука, 2012. – 591 с.
25. Леонов, Ю.Е. Предпосылки обоснования выбора стратегических зон хозяйствования / Ю.Е. Леонов // Современный руководитель. – 2016. - № 2. – С. 55-59.
26. Маркетинг / под ред. Н.П. Ващекина - Москва: ФБК-Пресс, 2013. – 515 с.

27. Маркова, В.Д. Стратегический маркетинг: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А.Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2016. - 314 с.
28. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 689 с.
29. Михарева, В.А. Стратегический маркетинг / В.А. Михарева. – Москва: Дело, 2009. – 208 с.
30. Портер, М. Ключевые идеи / М. Портер. – Москва: Дело, 2012. – 273 с.
31. Процесс выделения стратегических зон хозяйствования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// bibliotekar.ru](http://bibliotekar.ru).
32. Рейнор, М. Стратегический парадокс / М. Рейнор. – Москва: Юрайт, 2009. – 399 с.
33. Рыжикова, Т. Методы сегментирования потребителей / Т. Рыжикова // Маркетинг. – 2012. - № 4. – С. 23-35.
34. Семенов, И. Стратегическая сегментация рынка организации / И. Семенов // Маркетинг. - 2014.- № 4.- С. 25-29.
35. Семенов, И. Стратегические зоны хозяйствования / И. Семенов // Маркетинг. – 2012. - № 3. – С. 27-33.
36. Стратегические зоны хозяйствования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// marketing.spb.ru](http://marketing.spb.ru).
37. Сущность стратегических зон хозяйствования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketopedia.ru>.
38. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов.- Москва: Интек-синтез, 2013. – 646 с.
39. Шифрин, М.Б. Стратегический маркетинг / М.Б. Шифрин. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. - 249 с.
40. Маркетинговый подход к исследованию сущности понятия «Товар регионального производства»/Зейног Л.В., Щербенко Е.В.// Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право, 2013, № 6. – С.153-161

