

Глава 5. Стратегический маркетинг

Прежде чем заниматься разработкой детальных маркетинговых планов, мы должны понять, на каком рынке и в каком окружении мы действуем, чего хотят наши потребители, что мы им будем предлагать. Таким образом, в первую очередь мы рассмотрим вопросы стратегического маркетинга [7], что в большей мере соответствует логике создания нового бизнеса или проекта.

Изучив данную главу, Вы будете ориентироваться в следующих вопросах:

- Что представляет собой Ваш рынок?
- Каким образом можно сегментировать этот рынок?
- Как оценить привлекательность сегментов и выбрать целевые сегменты?
- Как позиционировать свой товар/услугу на рынке?
- Как сформировать конкурентные преимущества на целевом рынке?

Следует заметить, что понятие "стратегия" в маркетинге не ограничивается только упомянутыми выше вопросами. Например, речь может идти о стратегиях маркетингового комплекса (4P), стратегическом плане маркетинга и т. д.

5.1. На каком рынке Вы работаете?

Прежде чем переходить к анализу потребителей своих товаров/услуг, компания должна определить, что представляет собой рынок (совокупность потребителей), на котором она собирается работать. Важно правильно очертить границы этого рынка. От этого зависит не только то, на каких именно потребителей Вы будете направлять свои усилия, но и перечень организаций, с которыми Вы собираетесь конкурировать за предпочтения этих потребителей.

Дать определение рынка можно на основе различных подходов, как это продемонстрировано в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Критерий	Пример	Комментарий
Товар или услуга	Кирпич	Вы работаете на рынке потребителей традиционного кирпича из песка и глины. Но относится ли сюда же потребители кирпича силикатного? А пенобетонных блоков? А керамзитобетонных панелей? Где провести линию раздела?
Функции, которые необходимо реализовать	Возведение силового каркаса и изолирующих стен зданий	Такое определение снимает ряд вопросов о проведении границ рынка, но возникают новые вопросы. Отнесем ли мы к этому рынку потребителей услуг по строительству из литого бетона, крупно-модульных конструкций, дерева и т. д.?
Потребности, которые нужно удовлетворить	Потребность в строительстве зданий из традиционного кирпича	Такое определение позволяет расширить спектр услуг вначале до поставки кирпича и раствора, затем до обеспечения потребности в кладках кирпича, дизайне зданий и т. д.
Потребители, которых нужно удовлетворить	Люди, занимающиеся строительством из кирпича	Мы считаем, что рынок – это совокупность потребителей. Но кого в него включить? Например, людей, занимающихся строительством из традиционных кирпичных материалов. А включать ли в число потребителей тех, кто будет жить в этих домах? И здесь границу рынка можно провести по-разному.

Детализировать понятие рынка с точки зрения товара можно путем рассмотрения заменителей товара/услуги. Можно сказать, что существует четко очерченный рынок, если нет близких заменителей. Для данного варианта определения рынка применимо понятие "отрасли", и оно является, видимо, самым традиционным. Однако оно ориентировано на предложение, а не на рыночный спрос.

Во всех рассмотренных примерах речь шла примерно об одном и том же комплексе потребностей, но описания соответствующих рынков могут существенно различаться. Понятие рынка, основанное на определении базовой потребности, обладает тем преимуществом, что товары и технологии рано или поздно устаревают, а потребности могут оставаться навсегда. Такой подход позволяет избежать так называемой "рыночной близорукости" при анализе рынка, облегчая слежение за технологиями-заменителями. Использование нескольких параметров для описания рынка помогает соотнести реальности спроса с ресурсами организации.

ЗАДАНИЕ 5.1

Опишите рынок, на котором Вы предполагаете предлагать свои товары/услуги, выбрав наиболее приемлемые, с Вашей точки зрения, подходы.

Приведенные выше подходы далеко не всегда позволяют четко провести границу рынка. Рассмотрим рынок обычных телефонов. Рынок ли это или часть рынка, включающая в себя и мобильную телефонную связь? Или это один из сегментов рынка электронных средств коммуникации? Для решения этого вопроса необходимо понять, в какой мере для потребителя приемлема замена одного из этих видов связи другим. Можно сказать, что существует четко определенный рынок, когда нет близких заменителей. Насколько близких? Ответ на этот вопрос следует искать исходя из решаемой задачи.

Пример: На вопрос руководству строительной компании "Тема": "Чем Вы отличаетесь от других фирм?" был дан ответ: "Мы никогда не бросимся реконструировать особнячок в центре Москвы... Наша цель – строить целые города и кварталы, создавать новую среду обитания". (Проблемы теории и практики управления, № 6, 1998).

5.2. Миссия Вашей организации

Одним из важнейших понятий стратегического маркетинга является миссия компании. Иногда миссия рассматривается как сформулированная *философия* организации, отражающая ее *ценности* и *нормы* поведения.

В других случаях она рассматривается как утверждение, раскрывающее ее *предназначение*, то, для каких целей или по какой причине существует организация. В ней может быть отражено отличие от других подобных организаций и то, какие действия она намеревается осуществлять или какого типа компанией обещает стать.

5.3. Сегментирование

Ни один рынок не является однородным, так как различные группы потребителей предъявляют свои особые требования к товарам/услугам с точки зрения, например, выгод, которые они предполагают получить в результате приобретения. Но ни одна организация не может обслужить всех потребителей с одинаковой эффективностью.

Проведение анализа разнообразия требований потребителей внутри определенного Вами рынка позволит выделить наиболее привлекательные и легкодоступные группы потребителей и сконцентрировать на них рыночные усилия организации.

Способности Ваших конкурентов удовлетворять различные группы потребителей будут отличаться от Ваших. Поэтому сегментирование позволит Вам выбрать такие сегменты, потребности которых Вы способны удовлетворять лучше, чем это делают конкуренты. Тем самым Вы можете обеспечить себе стратегическое преимущество.

Сегментирование – это выделение одной или более групп потребителей внутри общего рынка для концентрации своих усилий на удовлетворение их нужд.

Сегмент рынка определяется как группа существующих или потенциальных потребителей, обладающих рядом общих характеристик, на основе которых можно объяснить и предсказать их ответную реакцию на рыночные стимулы поставщика.

Критерии сегментации конечных потребителей

Разбивка рынка на сегменты может выполняться множеством различных способов, причем рецепт определения лучшего из них пока неизвестен. Отметим несколько критериев (оснований) для сегментации.

Географическая сегментация. Осуществляется по месту покупки или проживания потребителя (страна, регион, размер территории). Часто используется в совокупности с другими критериями.

Демографические и социально-экономические критерии. Этот метод базируется на гипотезе, что именно различия социально-демографических профилей (возраст, уровень образования и культуры, доход, пол, религия, социальное положение и т. д.) определяют различия в предпочтениях потребителей.

Метод используется достаточно часто по причине легкости измерения социально-демографических переменных. Однако эффективным он оказывается относительно редко, поскольку в центре внимания находится описание людей, образующих сегмент, а не анализ факторов, объясняющих его появление. Например, принадлежность Вашего клиента к группе с высокими доходами необязательно подразумевает покупательское поведение, отличное от поведения лица со средними доходами.

Поведенческая сегментация. Основанием для сегментации такого типа является поведение потребителя при приобретении или использовании товаров/услуг. Например, в качестве параметра может быть выбран статус пользователя. Тогда Вы можете поделить весь рынок на потенциальных пользователей, непользователей, новичков и тех, кто уже воспользовался Вашими товарами/услугами. Для каждого сегмента могут быть разработаны различные стратегии коммуникации.

Для анализа поведения потребителей важна информация об их системе ценностей, активности, интересах и мнениях. В последнее время в качестве индикатора потребительского поведения все чаще используется понятие "стиль жизни". Оно описывает сущность жизни группы людей и отличает ее от других групп.

Отношение к инновациям. Одним из ярких примеров поведенческой сегментации является учет отношения к инновациям. Известно, что разные люди имеют различный темп восприятия новых товаров/услуг. В соответствии с этим всех потенциальных потребителей можно разделить на пять категорий с точки зрения восприятия ими новинок (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Сегмент	Доля, %	Характеристика сегмента
1. Пионеры (новаторы) освоения	2,5	Энтузиасты, которые любят новинки и готовы идти на риск. Имеют высокий статус и доходы
2. Ранние последователи	13,5	Увидев в новинках новые возможности, принимают их быстро, но с осторожностью. Имеют высокий статус, лидеры мнений для других групп
3. Раннее (активное) большинство	34	Прагматичные, солидные люди, которые не любят рисковать, но готовы увидеть преимущества в уже проверенных другими продуктах. Статус средний и выше. Представители основной массы рынка
4. Позднее большинство	34	Статус и доход ниже среднего. Доверяют представителям своей группы, склонны к традициям
5. Консерваторы (отстающие)	16	Статус ниже среднего. Никогда не приобретают высокотехнологичные продукты и услуги

Сегментация по выгодам. Сегментация по выгодам фокусируется на различиях в системе потребностей людей. Например, рынок зубной пасты можно разделить на сегменты, предлагающие следующие выгоды:

- низкие цены;
- здоровые зубы;
- белоснежные зубы;
- приятный вкус.

Этот подход позволяет наиболее точно объяснить и, следовательно, предвидеть различия в предпочтениях и поведении.

Рассмотрим, какие выгоды (интересы) могут двигать поступками людей (рис. 5.1). Каждый конкретный случай характеризуется своим набором возможных выгод.



Рис. 5.1. Основные выгоды, движущие поступками людей

Сегментация на рынках организованных потребителей. В случаях когда покупателем является организованная группа потребителей, например предприятие, может использоваться ряд перечисленных выше критериев сегментирования. Однако конкретные параметры, используемые при этом, будут другими. Так, при ориентации на выгоды для предприятий могут быть важными цена, сопутствующие услуги или регулярность поставок. При использовании демографического принципа следует обращать внимание на размер компании, отрасль и срок деятельности. Могут играть роль и поведенческие характеристики лиц, участвующих в заключении сделок.

Кроме того, используются такие критерии, как подходы к организации закупок, технологические переменные, ситуационные (срочность, размер заказа) и индивидуальные (отношение к риску, приверженность) характеристики. Некоторые сегменты могут включать в себя только одно предприятие.

На практике нередко применяют комбинацию различных методов. Это позволяет не только предсказать поведение определенной группы потребителей по отношению к Вашей услуге, но и описать характеристики сегмента, что облегчает возможность воздействия на него.

Эффективность сегментации

Ясно, что не все существующие методы сегментации одинаково эффективны. Чтобы сегментация приносила ощутимую пользу, сегменты должны удовлетворять требованиям, приведенным в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Измеримость	Должна существовать возможность отождествления представителей различных сегментов, что позволит измерить их число, покупательную способность и поведение в качестве потребителей
Размер (значимость)	Сегменты должны быть достаточно велики и прибыльны, чтобы была экономически оправданной разработка для них специальных товаров/услуг и маркетинговой стратегии
Доступность	Выделенный сегмент должен быть доступен для организации работы с ним. В частности, должны существовать каналы коммуникации, которые позволяют с приемлемыми затратами направлять информацию его представителям

Кроме того, разными авторами предлагается еще ряд критериев, таких, как соответствие (важнейшим характеристикам товаров/услуг), пригодность (для разработки эффективных маркетинговых программ), стабильность, контрастность и т. д.

Перечисленные в табл. 5.3 требования позволяют сделать выбор между различными вариантами сегментации, а в некоторых случаях и выбрать наиболее привлекательные для организации потенциальные сегменты.

ЗАДАНИЕ 5.3

Предложите два различных подхода для сегментации Вашего рынка. Выделите и опишите основные его сегменты. Попытайтесь оценить эффективность сегментации в обоих случаях.

Нередко бывает, что из практики интуитивно ясно, какие основные сегменты существуют на рынке, но непонятен критерий сегментации.

Например, оптовый поставщик делит своих потребителей на три сегмента:

- крупные оптовые покупатели;
- покупатели, которые пользуются транспортом поставщика;
- покупатели, делающие много мелких покупок, в том числе у конкурентов.

Каков в данном случае критерий сегментации?

Анализ поведения покупателей показал, что критерием является выгода, которую получают различные сегменты. Крупные покупатели ориентируются на максимальные скидки. Второй сегмент экономит на транспортных расходах, а последний выбирает, у какого поставщика более выгодные цены на одну и ту же продукцию.

Понимание критерия, лежащего в основе сегментации, в данном случае позволило, во-первых, более осознанно подойти к формированию системы скидок, а во-вторых, задуматься о том, какие еще сегменты потребителей можно привлечь на базе дополнительных выгод.

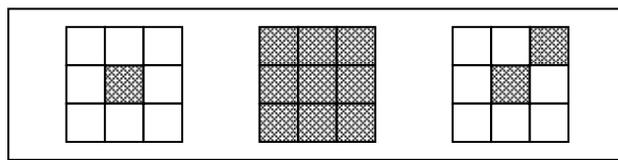
Стратегическая важность вопроса сегментации требует обязательной проверки нескольких различных критериев сегментации и выбора наиболее эффективного из них, хотя и не всегда это удается сделать сразу. Возможно, Вам придется разработать для Вашего случая специальные критерии для оценки их эффективности.

Степень охвата рынка

Выбрав наилучший критерий сегментации, выделив сегменты и оценив их привлекательность, организация должна принять решение, на какой сегмент (или сегменты) нацелить свою деятельность.

По степени охвата рынка возможны три вида стратегий (рис. 5.2):

- единственный сегмент;
- полный охват рынка;
- несколько сегментов.



Рисх 5хх Стратегии степени охвата рынка

Простейшая стратегия (концентрированный маркетинг) состоит в том, чтобы сконцентрироваться на единственном сегменте рынка. Это часто делается при ограниченных ресурсах. Намного рентабельнее и надежнее занять прочные позиции на небольшом рынке, чем быть "маленьким производителем" на большом рынке.

Этот подход иногда называют стратегией ниши, особенно в том случае, когда речь идет о небольшом узкоспециализированном сегменте рынка.

В случае полного охвата рынка речь фактически идет об отсутствии сегментации (недифференцированный маркетинг). Такая стратегия позволяет сэкономить капиталовложения, но повышает уязвимость компании в условиях конкуренции.

Ориентация на несколько сегментов (дифференцированный маркетинг) требует разработки специальных продуктов для разных сегментов и соответственно максимальных капиталовложений. Поэтому ее в основном используют крупные компании.

Выбор стратегии сегментации

При выборе той или иной стратегии сегментации необходимо учитывать следующие факторы:

- *Ресурсы организации.* Если они ограничены, то наиболее приемлемой может оказаться стратегия фокусирования на одном сегменте.
- *Конкурентные маркетинговые стратегии.* Существуют ли у организации конкурентные преимущества, чтобы сделать нечто отличное от конкурентов? Насколько сильна конкуренция на данном рынке?
- *Природа рынка.* Существуют ли между потребителями явные различия, делающие сегментацию обоснованной? Если это не так, то сегментация не даст эффекта.
- *Стадия развития компании, или жизненного цикла товара/услуги.* Если они ранние, то сегментирование может распылить Ваши усилия.
- *Природа товара/услуги.* Чем больше Ваши товары/услуги похожи на товары массового спроса, тем менее вероятно, что сегментирование окажется полезным.
- *Затраты на модификацию комплекса маркетинга.* Выгоды от сегментирования могут быть меньше, чем дополнительные затраты на модификацию товара, потерю экономии масштаба, дополнительные расходы на маркетинг, запасы товаров и т. д.

Выбор целевых сегментов

Если Вы установили соответствие сегментов Вашего рынка перечисленным выше требованиям, то во многом уже готовы к выбору среди них самых подходящих. Для окончательного выбора необходимо оценить уровень привлекательности интересных для Вашей компании сегментов. Наиболее распространенными требованиями к выбору сегментов рынка являются следующие параметры сегментов:

- размеры (объем продаж);
- прибыльность (ожидаемая);
- доступность (см. табл. 5.2);
- темпы роста (включая стабильность);
- защищенность сегмента относительно конкуренции и давления потребителей;
- эффективность реализации потенциала Вашей компании при работе с сегментом (достаточно ли ресурсов, квалификации персонала и т. д.);
- уверенность в создании стратегического преимущества в обслуживании потребителей;
- соответствие разработки сегмента долгосрочным целям компании.

Заблуждение большинства людей состоит в том, что они выбирают наибольший по размерам и наиболее доступный сегмент рынка, предполагая, что это лучший выбор. Как правило, конкуренты рассуждают аналогично, и в результате различные предприятия "скапливаются" на одном и том же сегменте, что приводит к усилению конкуренции и падению продаж товаров каждого предприятия.

5.4. Позиционирование

После выбора целевых сегментов компания должна решить, какое положение (позицию) она стремится занять в соответствующих сегментах и на рынке.

Позиция товара (product position) – это место, которое занимает он в сознании Ваших целевых потребителей по отношению к аналогичным товарам конкурентов.

Соответственно *позиционирование* – это действия, направленные на формирование образа (имиджа) данного товара относительно товара/услуги конкурентов в соответствии с его преимуществами и выгодами, которые может получить целевой потребитель.

Позиционирование представляет собой два взаимосвязанных процесса:

- работу с восприятием потребителей (создание марки);
- повышение ценности товара.

Позиционирование по восприятию

Понятие "позиционирование" было популяризировано американскими рекламистами Элом Райсом и Джеком Траутом [20, 21], которые связывают его с процессами переработки информации в сознании человека.

Потребители часто оказываются заваленными разнообразной информацией относительно товаров и услуг. Для того чтобы упростить для себя процесс принятия решений о покупке, они выстраивают в своем сознании товары/услуги по некоторым категориям (позиционируют). Позиционирование происходит относительно очень важных и хорошо известных человеку категорий, например наиболее характерных товаров данного типа.

Ограниченность краткосрочной памяти человека [18, 20] приводит к тому, что мы помним, как правило, не более семи марок товара одной товарной категории (рис. 5.3). Более того, лучше всех помнят марку № 1. Каждая последующая марка имеет примерно вдвое меньшую популярность [6]. Таким образом, в сознании человека выстраивается товарная пирамида.

Э. Райс и Д. Траут предлагают три варианта позиционирования:

- Укрепление в сознании потребителя текущей позиции марки. Например: "Мы марка номер два". Компания *7-UP* делает упор на отрицании: "Мы не *Cola*".
- Найти незанятую позицию, которая имеет ценность для достаточно большого числа покупателей. Так, компания *Wash & Go* начала выпускать шампунь-кондиционер для людей, которые занимаются спортом и часто моют волосы.
- Вытеснить конкурентов с их позиции в сознании потребителя. Такой атаке водка *Stolichnaya* подвергает на мировом рынке водку *Smirnoff*, апеллируя к тому, что именно она "настоящая русская водка" [6].

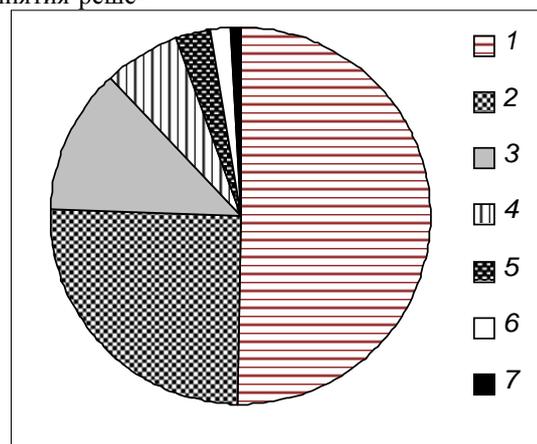


Рис. 5.3. Место компании на рынке и доля занимаемого ею внимания

Основная рыночная позиция

Хотя психологические аспекты и являются чрезвычайно важными, однако прочную позицию нельзя завоевать только обещаниями – их необходимо подкрепить реальными достоинствами (ценностью для потребителя) товара/услуги.

Профессор М. Портер считает [22], что для решения задачи повышения ценности товара/услуги компания может использовать три варианта основных рыночных позиций:

- стать дифференциатором товара (ориентироваться на уникальность своей продукции в отрасли с точки зрения тех характеристик, которые представляют для потребителя особую ценность);

- лидировать в области низких затрат;
- занять нишу рынка.

Однако он предупреждает, что если фирма попытается достигнуть результатов во всех трех направлениях сразу, то потерпит поражение от компаний, которые будут превосходить ее хотя бы в одном аспекте. Обычно фирме не хватает средств, чтобы быть сильной во всех трех направлениях. Кроме того, каждый вариант такой стратегии требует своей организационной культуры.

Ценностное предложение

Впоследствии консультанты М. Трейси и Ф. Вирсема [7, 23] предложили альтернативный курс ценности. Он заключается в предположении, что всякий рынок состоит из трех видов покупателей, которые при выборе товаров ориентируются:

- на самые современные товары (товарное лидерство);
- высокую надежность товара/услуги (операционное превосходство компании);
- гибкое реагирование на запросы покупателя (близость к потребителю).

М. Трейси и Ф. Вирсема согласны с М. Портером, что компании трудно быть на высоте сразу во всех аспектах, поскольку удовлетворение каждого из этих потребителей требует своей системы управления и организационной культуры. Они предлагают фирме выбрать одну из перечисленных ниже ценностных дисциплин в качестве основы для повышения ценности товара/услуги и поддерживать на достаточно высоком уровне две другие.

- *Лидерство в продукции.* Последователи этой ценностной дисциплины предлагают продукты, превосходящие аналоги, и вводят новшества год за годом.
- *Операционное превосходство.* Предполагает поставку продукции среднего качества по низким ценам при минимуме неудобств потребителю.
- *Близость к потребителю.* Это путь к наилучшему удовлетворению избранных потребителей на базе досконального изучения их потребностей и установлению долгосрочных отношений.

Позиционирование на основе дифференциации

Важнейшим инструментом позиционирования на основе развития ценности является дифференциация. Товар считается дифференцированным, если по какому-либо яркому признаку он отличается от других аналогичных изделий. Каждое рыночное предложение может быть дифференцировано по следующим характеристикам:

- товар;
- персонал;
- имидж;
- сопутствующие услуги.
- цена;

Не все компании могут найти лучшие возможности для дифференциации своих предложений и преимуществ. В одних отраслях это сделать сложнее, чем в других. Компания *Boston Consulting Group* предложила классификацию индустрий, в основе которой лежат такие показатели, как число вариантов возможных конкурентных преимуществ и оценка уровня их значимости (рис. 5.4).

Число вариантов возможных конкурентных преимуществ	Много	Фрагментарная	Специализированная
	Мало	Тупиковая	Массовая
		Малая	Большая
Оценка уровня значимости преимуществ			

Рис. 5.4. Классификация индустрий по конкурентным преимуществам

Хотя возможности дифференциации различны в разных областях, использование творческого подхода позволяет добиться дифференциации почти на любом рынке. Так, кирпичный рынок является одним из древнейших, и, казалось бы, ничего нового на нем не придумаешь. Но нашлась компания, которая придумала поддоны для кирпича, что позволило ей существенно снизить расходы на бой и транспортировку.

По мере роста уровня дифференциации, как правило, возрастает и уровень прибыльности компании, особенно если она обеспечивает достаточно высокий уровень качества. Однако преимущества дифференциации могут оказаться временными, поскольку конкуренты начинают копировать их. В случаях когда физические товары/услуги имеют мало возможностей к дифференциации, возрастает роль дифференциации имиджевых факторов (рис. 5.5).

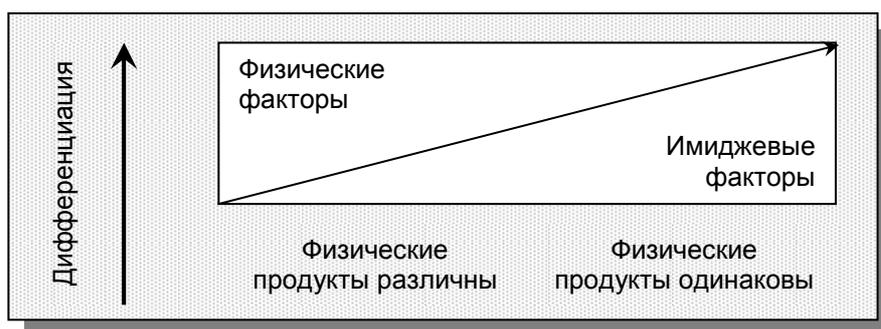


Рис. 5.5. Основа для дифференциации разнотипных товаров

Выбор позиции по преимуществам

Организации необходимо также более детально определить, какие особые выгоды и ценности она предложит потребителю. Многие компании формируют позицию по следующим вариантам преимуществ:

- качество;
- надежность;
- срок службы;
- безопасность;
- удобство;
- низкая цена;
- высший престиж;
- быстрота обслуживания;
- соотношение качество/цена;
- лучшая конструкция или дизайн;
- эксплуатационные качества;
- простота в обращении и т. д.

Выбранные критерии позиционирования должны быть раскрыты через набор показателей, которые выявляются в ходе маркетинговых исследований. Так, критерий "эмоциональной ценности" модной одежды может быть определен через показатели соответствия современному стилю, удобства пользования, стабильности моды и др.

Далее необходимо дать количественные оценки особенности различных позиций. Широко используется такой вариант, как *карта восприятия*. В качестве примера можно привести карту восприятия (рис. 5.6) позиционирования мест отдыха европейских туристов.



Рис. 5.6. Карта восприятия мест отдыха на европейском рынке

В случаях когда число существенных показателей значительно больше двух, можно использовать такой инструмент, как *матрица предпочтения*. Предположим, агенту по закупкам крупной компании нужно приобрести несколько копирующих устройств. Он попытается выделить основные показатели достоинств и дать экспертную оценку величины этих показателей для основных марок копируемых аппаратов. Кроме того, ему нужно оценить относительный вес этих показателей. В результате он получит таблицу типа 5.4 [6].

Таблица 5.4

Достоинства	Важность достоинства	Производители		
		"Кодак"	"Ксерокс"	"Кэнон"
Высокое качество копий	10	8	7	8
Время наработки на отказ	9	9	7	7
Качество обслуживания	8	8	7	4
Способность справляться с новыми проблемами	8	6	8	4
Цена и условия	8	6	8	7
Удобство пользования	7	9	8	7
Суммарные характеристики	50	77%	75%	62%

Для получения суммарной оценки выгоды покупки необходимо сложить произведения оценок по каждому достоинству на ее вес (важность) и сумму разделить на 50 (сумма всех весов).

Рассмотрение таблицы (матрицы предпочтения) позволяет понять, почему различные потребители будут выбирать ту или иную марку и каким образом улучшить свое позиционирование на выбранном сегменте рынка.

ЗАДАНИЕ 5.4

Опишите ряд показателей достоинств (или выгод) Вашего товара/услуги, которые Вы считаете существенными для целевого сегмента потребителей. Выбрав наиболее важные из них, постройте матрицу предпочтения, например так, как это показано в табл. 5.4. Оцените в этой матрице известные Вам организации, предлагающие аналогичные товары/услуги, а затем определите свою позицию по отношению к ним.

Достоинства	Важность достоинства	Производители		
Суммарные характеристики				

Прокомментируйте, какие из характеристик Вашего товара/услуги целесообразно улучшить для усиления позиций этого товара.

5.5. Формирование конкурентных преимуществ

Ключ к созданию сильных конкурентных преимуществ состоит в сведе́нию воедино потенциального потребительского спроса на особые характеристики продукта и способностей компании предоставлять такие продукты лучше других. При этом компании для поддержания долговременного превосходства стараются скрывать новые способы действия и процедуры.

Одним из наиболее эффективных методов определения источника конкурентных преимуществ является концепция "цепочка ценности", предложенная М. Портером (*M. Porter, Competitive Advantage, 1985*). Все действия в компании, которые вносят вклад в повышение ценности для потребителя, разделяются на две группы (рис. 5.7):

- основные – операции со входными ресурсами (внутри организации), производство продукции, маркетинг, распределение и продажи;

- вспомогательные – приобретение исходного сырья и оборудования (извне), использование человеческих ресурсов, развитие технологий и другие общесистемные функции (инфраструктура).

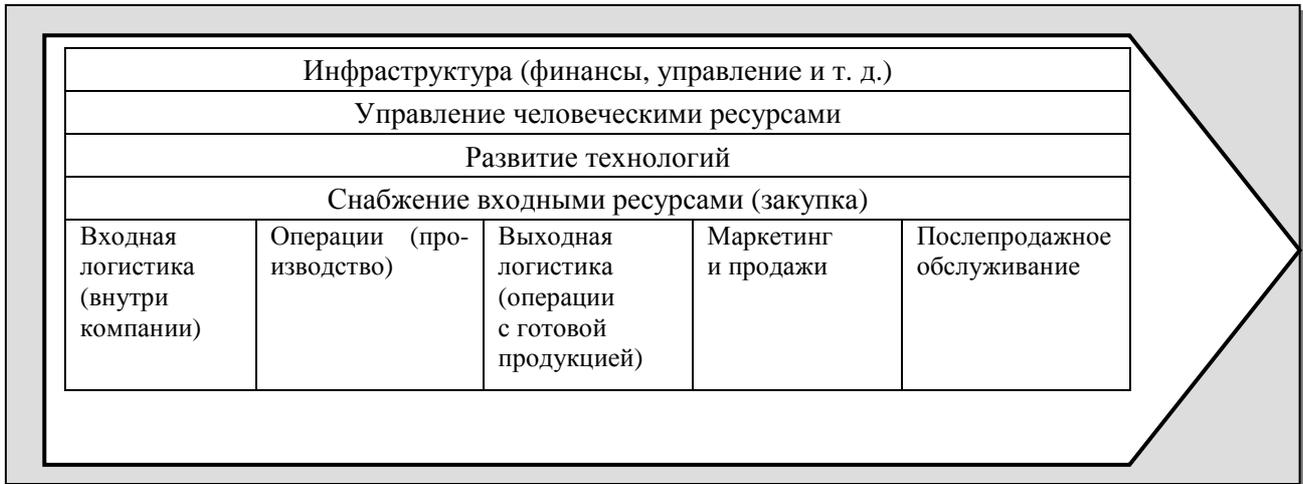


Рис. 5.7. Цепочка ценности

Это вовсе не означает, что вспомогательные процессы менее важны, чем основные. Просто основные относятся к центральному виду деятельности компании.

ЗАДАНИЕ 5.5

Распределите по группам цепочки ценности виды деятельности, выполняемые в Вашей организации.

1. Входная логистика _____
2. Операции _____
3. Выходная логистика _____
4. Маркетинг и продажи _____
5. Послепродажное обслуживание _____
6. Инфраструктура _____
7. Управление человеческими ресурсами _____
8. Развитие технологий _____
9. Закупка входных ресурсов _____

Разделение всей деятельности компании по группам, соответствующим цепочке ценности, – это первый этап анализа. Далее необходимо произвести сравнительный анализ различных групп. Например, если Вы стремитесь лидировать в области низких цен, то последовательность действий может быть следующей:

- Определение относительной ценности каждого вида деятельности.
- Оценка значимости разных видов деятельности для потребительской ценности.
- Сравнение затрат по видам деятельности и их относительной эффективности, например по отношению к конкурентам.
- Определение факторов, которые влияют на относительный уровень затрат.
- Определение взаимовлияния затрат по различным видам деятельности.
- Выявление возможностей сокращения затрат, в том числе за счет выведения за рамки организации.

Если Вы стремитесь повысить ценность для потребителя за счет дифференциации, то алгоритм действий может выглядеть следующим образом.

- Построение цепочек ценности для ключевых групп потребителей.
- Оценка потенциала уникальности каждого вида деятельности.
- Выбор наиболее перспективных областей для дифференциации портфеля товаров.
- Определение связей между видами деятельности и возможностями дифференциации на основе уникальных взаимосвязей.
- Оценка возможностей сохранения уникальных свойств (сложность копирования) за счет уникальных ресурсов, связей и их композиций.
- Установление связи между цепочкой ценности компании и цепочкой ценности потребителя.

М. Портер называет соединение различных действий "сцеплением". Это происходит в том случае, когда метод реализации одного процесса влияет на эффективность других действий. Например, более дорогой дизайн продукта приведет к применению более дорогих комплектующих и более тщательному контролю качества, следствием чего будет увеличение стоимости товара и одновременно снижение расходов на рекламу и послепродажное обслуживание.

Цепочка ценности любой компании является частью более широких видов деятельности, которые М. Портер назвал "системой создания ценности". Эта система включает в себя поставщиков, обеспечивающих входными ресурсами цепочку ценности компании и цепочку ценности каналов распределения. Так, система создания ценности образовательной системы ШБ ОУ – ЛИНК для студента как конечного потребителя (в другом случае конечным потребителем может быть компания) имеет вид, представленный на рис. 5.8.



Рис. 5.8. Система создания ценности образовательной сети

К сожалению, очевидно, что не существует вечных преимуществ. Они или устаревают, или копируются конкурентами. Поэтому компании стремятся реализовать такие виды преимуществ, которые трудно копировать. Ясно, что скопировать "сцепление" различных процессов сложнее, чем сам процесс. Еще сложнее копировать систему создания ценности нескольких организаций. Именно поэтому тесные взаимоотношения с потребителями, поставщиками и другими заинтересованными лицами позволяют повысить конкурентоспособность компании.

ЗАДАНИЕ 5.6

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в этой главе:

1. Подходы к определению рынка _____

2. Миссия _____

3. Сегментирование _____

4. Критерии сегментации _____

5. Требования к сегментам _____

6. Стратегия сегментации _____

7. Позиционирование _____

8. Основная рыночная позиция по М. Портеру _____

9. Курс ценности М. Трейси и Ф. Вирсема _____

10. Цепочка ценности _____

Выводы по главе 5

Мы рассмотрели различные концепции сегментирования рынка и позиционирования на выбранных сегментах, которые могут оказаться полезными для понимания того, каким образом ориентироваться на специфические группы потребителей.

Ни одна организация не может себе позволить обслуживание всех потенциальных потребителей. Надеемся, что после изучения данной главы Вы сможете более уверенно выбирать направления использования собственных ресурсов на рынке товаров/услуг. Эффективные организации отличаются тем, что делают это разумно и осмысленно.

Далее мы обратим Ваше внимание на то, как учитывать при позиционировании факторы конкурентного окружения и управлять теми характеристиками своего предложения, которые делают его ценным для Вашего потребителя.