



АНТОН ИВАНОВ



# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

ЛУЧШИЕ ТЕХНОЛОГИИ ЗАХВАТА РЫНКА



**Антон Владимирович Иванов**  
**Профессиональный**  
**Маркетинг. Лучшие**  
**технологии захвата рынка**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42128830](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42128830)*

*ISBN 9785449653130*

**Аннотация**

У этой книги есть огромное преимущество перед западными аналогами – подходы и методики, которые предлагает автор действительно работают в России. Книга «Профессиональный маркетинг» полностью основана на практическом опыте работы крупнейших российских и европейских компаний, и поэтому весь материал изложен последовательно, комплексно, но лаконично. Цель автора – объяснить и упорядочить все основные процессы маркетинга, наглядно показать их взаимосвязь и взаимное влияние.

# Содержание

Предисловие, или Почему эту книгу надо читать сейчас	5
Введение от автора, или Зачем нужна эта книга?	9
Глава 1. Идеология этой книги	13
Глава 2. Описание компаний, используемых в примерах	16
Глава 3. Определение текущего положения компании	22
Карта отрасли	25
Анализ внутренней среды (5 сил)	32
Анализ внешней среды (PEST)	41
Сценарное планирование	49
Сегментирование	53
Ключевые факторы успеха	60
Горизонтальный и вертикальный анализ	65
Глава 4. Стратегия компании	70
Конец ознакомительного фрагмента.	76

**Профессиональный  
Маркетинг  
Лучшие технологии  
захвата рынка**

**Антон Владимирович  
Иванов**

© Антон Владимирович Иванов, 2019

ISBN 978-5-4496-5313-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие, или Почему эту книгу надо читать сейчас

Необходимость издания этой книги именно сейчас, как это ни странно, продиктована кризисом. Причем кризисом не мировым, а конкретно нашим, российским. Итак, давайте посмотрим, а есть ли он, этот кризис? Отбросив все эмоции, что мы видим?

Налицо следующие явные факторы, имеющие место на рынке:

- сокращение объема продаж в большинстве отраслей;
- повальное сокращение бюджетов на рекламу;
- сокращение численности сотрудников отделов рекламы и маркетинга.

Иными словами, большинство компаний просто «избавились» от маркетинга.

Но почему это произошло? Почему маркетинг, являясь основой основ любого бизнеса, оказался не нужен? Ответ очень прост: потому что он был не понятен, не прозрачен и, самое главное, не эффективен. И каждое слово в этой тираде в адрес маркетинга можно расшифровать:

- **«не понятно»** означает, что квалификации специалистов по маркетингу оказалось недостаточно,

чтобы объяснить владельцу бизнеса, как все это работает, почему надо инвестировать в те или иные элементы маркетингового комплекса;

- **«не прозрачно»** означает, что и самим маркетологам не всегда известно, как взаимосвязаны между собой разные элементы маркетинга, каким образом, влияя на один параметр, можно изменить другой;

- **«не эффективно»** означает, что, без понимания взаимосвязи между элементами системы маркетинга, оказалось невозможным измерить эффект своих действий. А ведь если вы не можете измерить, то вы не можете и управлять!

До кризиса большинство компаний жили по принципу «делай как все». Конкурент разместил рекламу – и мы так же сделаем, конкуренты выпустили новый товар – и нам такой же нужен, конкуренты пошли в регионы – и нам надо. А надо ли? А для чего? А как правильно?

Кризис – это отличная штука! Он очень четко показал слабые стороны компаний, обнажая те аспекты и огрехи, на которые раньше можно было закрывать глаза. Совершенно очевидно, что в текущих проблемах «виноват» вовсе не сам кризис, а те проблемы, которые оставались скрытыми от глаз директоров на протяжении нескольких предшествующих ему лет! Компании оказались не готовыми к изменению внешних условий.

В кризис стали не нужными компании без стратегии,

в кризис оказались не нужными компании, не думавшие об обслуживании клиентов, за бортом остались тысячи рекламных агентств, «осваивавших» бюджеты заказчиков. Кризис как «санитар леса» вычистил все слабое, все недоделанное, все малоэффективное. И наоборот, именно в ходе кризиса сильные и хорошо подготовленные компании расширили свою долю рынка, увеличили продажи, вошли в нужные сегменты рынка.

Не случайно еще древние китайцы писали слово «кризис» двумя иероглифами – «опасность» и «возможность». Вы знаете, что такое удача? Удача – это тот перекресток, где встречаются шанс и подготовка. И именно профессиональный маркетинг в данном случае выступает в качестве основы, фундамента для всего бизнеса в целом.

В этой книге я покажу, как правильно создавать стратегию компании и использовать ее в повседневной работе, я научу вас, как создавать продукты и услуги, которые действительно нужны клиенту в разных экономических условиях, я объясню, что такое лояльность клиента и как ее использовать для получения стабильного денежного потока, я расскажу, как оценивать «неизмеримое»: рекламу, систему лояльности, стоимость бренда и т. п.

В этой книге вы не найдете классические определения из учебников и теоретическую «воду», которой наполнены толстенные фолианты западных профессоров. Вместо них я покажу конкретные формулы, с математической точностью

позволяющие оценить эффект каждого действия. Прочтя эту книгу, вам станет ясна связь всех элементов маркетингового комплекса, их глубинная природа и суть. Вы научитесь *управлять* маркетингом ради достижения приоритетной цели любого бизнеса: роста его стоимости и получения прибыли.

Книги, написанные практиками, людьми, добившимися успеха в жизни и в бизнесе, – большая редкость. Не упускайте возможность взглянуть на мир их глазами, примерить на себя их образ мысли. Купите эту книгу прямо сейчас и вы еще не раз будете благодарны судьбе за то, что сегодня она привела вас именно к этой книжной полке.

# Введение от автора, или Зачем нужна эта книга?

Прошло более 15 лет с момента выхода в издательстве «Питер» моей предыдущей работы – «Настольной книги маркетолога». «Настольная книга» дала читателям ключ к пониманию многих основополагающих элементов маркетинга и благодаря своей высокой популярности быстро исчезла с полок книжных магазинов. К настоящему моменту уровень профессионализма маркетологов в России заметно повысился, и мне приятно представить Вам книгу, в которой планка мастерства поднята еще выше, а стиль изложения стал еще более живым и даже немного агрессивным.

Эта книга не для всех: она предназначена только для профессионалов и специалистов высокого класса. Она для тех специалистов, кому уже не надо объяснять «что» нужно делать, она для тех, кому важно разобраться «как» делать маркетинг и притом «делать красиво».

Нам хорошо известны слова о том, что именно практика является критерием истины. Согласитесь, есть большая разница между анатомическим атласом и опытной рукой хирурга со стажем. Университетские преподаватели не имеют этого стажа, и они никогда в жизни не принимали решений, не несли за них ответственность и, конечно, они никогда

не зарабатывали миллион долларов. В лучшем случае они «консультировали» других людей, и именно поэтому столь велика пропасть между академическими лекциями и реальной практикой бизнеса.

Верно и обратное: те немногие успешные менеджеры, которые ежедневно решают реальные сложные задачи, не пишут книг. Как быть?

Я ежедневно сталкиваюсь с необходимостью искать общий язык со своими сотрудниками, коллегами и партнерами по бизнесу – мы все читали разные книги и по-разному понимаем их. Иногда бывает очень трудно найти общий язык с теми, кто оперирует неправильно усвоенными терминами или читал не полные с моей точки зрения книги. В итоге, я решил написать свою книгу и взять на себя ответственность соединить в сознании читателя внешне разрозненные, но на практике представляющие собой единое целое аспекты маркетинга.

У этой книги всего 2 особенности:

- она построена на практическом опыте, и всё что здесь изложено реально работает;
- она последовательна и комплексна, в ней «разложен по полочкам» огромный объем знаний, покрывающий все аспекты профессионального маркетинга.

Кроме того, эта книга лаконична, потому что она написана практиком с 30-летним опытом работы в крупных бизнесах самых разных отраслей. В ней нет «пережевывания» од-

ной идеи на десяти страницах, только голая суть и *огромное количество правильных практических примеров*. Эта книга – реальный концентрат знаний.

Я хорошо знаю, что взрослые люди любят открывать книгу на нужной главе и читать прямо с середины текста. Если хотите – читайте, но если вы намерены добиться успеха в глубинном понимании взаимосвязи элементов маркетинга, тогда читайте последовательно главу за главой. Поверьте мне, автору этой книги, только в этом случае вы достигните профессионализма в его высшем проявлении. Для вашего удобства все важные моменты выделены *курсивом*, все термины – **полужирным** шрифтом, а все примеры и пояснения к ним оформлены в виде врезок (в оригинале – напечатаны на зеленом фоне). Один мой друг, глава отделения крупной западной компании, за обилие практических примеров прозвал эту книгу «greenbook», и я с ним согласен – примеров много.

Очень важно и то, что в книге раскрыта главная цель любого бизнеса – управление повышением его стоимости. Кроме вселенского блага для всего человечества, это именно то единственное, ради чего придуман сам маркетинг, и это именно то, чего ждут владельцы компании. В конце книги вас ждет подарок – *графическая схема маркетинговых показателей AIMING*. Эта схема является моей личной интеллектуальной собственностью, однако, я публикую ее для открытого использования всеми специалистами. Как и все ге-

ниальное, эта схема очень проста в практическом использовании, поскольку увязывает внутри себя все фундаментальные понятия маркетинга, показывая с математической точностью влияние различных маркетинговых действий на ключевые факторы бизнеса. Используя предложенную мной схему, вы сделаете свой маркетинг прозрачным для управления и оценки эффективности.

Поскольку книга рассчитана на подготовленного читателя, в тексте нет определений. Однако она *снабжена большим глоссарием* с элементами тезауруса, в котором описаны и взаимосвязаны все основные понятия, встречающиеся в книге и в реальной практике, что уже само по себе является удобным инструментом.

Свои пожелания или вопросы вы можете отправлять напрямую автору. Мой адрес довольно прост: **tony123456@yandex.ru** и я постараюсь ответить на каждое ваше письмо. Записаться на мои семинары вы можете, также используя этот адрес.

Ну, а теперь, помня о том что, книга у нас практическая, перейдем от слов к делу.

**Удачи Вам!**

*Антон Иванов*

*Крит, Москва, Прага, Санкт-Петербург*

*2009—2010 гг.*

# Глава 1. Идеология этой книги

Маркетинг не является точной наукой как, например, математика или физика. К сожалению, в нем нет ни одной аксиомы или теоремы, следуя которым вы обязательно добьетесь намеченного результата.

Тогда закономерен вопрос: неужели невозможно выстроить такую систему, которая если и не гарантирует 100%-го результата, то хотя бы обеспечивает решение поставленных задач? Могу вас заверить, ответ положителен, и это здорово. За те несколько тысячелетий, что существуют торговля и маркетинг, наработано достаточно большое количество разнообразных приемов, которые можно применять на практике.

Основное отличие этой книги, как раз и состоит в том, чтобы дать вам *практические навыки успешного применения различных приемов маркетинга*. Я предполагаю, что вы уже знакомы с теоретическими основами, поэтому в этой книге вы не встретите классических определений и академической строгости в подаче материалов. Вместо этого вас ждет живой рассказ не только о принципах правильного маркетинга, но и о том, как правильно увязать между собой разные элементы, как оценить эффективность различных инструментов, как инвестировать в маркетинг и извлекать из этого высокий доход.

В этой книге акцент сделан не на то, **что** нужно делать: на эту тему написаны сотни, если не тысячи книг, а на то, **как** и в **какой последовательности** следует использовать различные инструменты, образуя из них эффективно работающую систему.

Некоторые люди думают, что маркетинг – это нечто изучающее и удовлетворяющее потребности человека. К сожалению, это слишком простое решение и будь оно так, нас окружали бы миллионы «правильных» и успешных компаний, а каждый имеющийся на рынке продукт удовлетворял бы покупателя. В реальной жизни это далеко не так. Маркетинг – это идеология. *Маркетинг – это философия управления предприятием*, и помимо изучения рынка и потребителя, он неразрывно связан с такими понятиями как стратегия, производство, корпоративная культура, стоимость бизнеса, организация сбыта, взаимоотношения с клиентами и ответственностью.

Принимая во внимание всю многогранность этих процессов, в данной книге я предоставлю вам возможность не рассматривать маркетинг сам по себе, а постараюсь показать, каким образом маркетинг должен стать **идеологической основой всего комплекса бизнес-процессов**, происходящих внутри каждой организации.

Я работаю в сфере маркетинга уже много лет и мне есть, чем гордиться. Все без исключения компании, где мне довелось внедрить свои подходы и знания, неизменно увеличи-

вали свои объемы продаж из года в год и во много раз! Используя мои подходы, были заработаны десятки миллионов долларов! Я занимался разработкой и запуском новых продуктов, поднимал с колен старые полумертвые бренды, изменял традиции потребления и даже само общество. Я создавал компании, чья доля рынка достигала 70% (!) всего за несколько лет. Я часто брался за те задачи, которые принято называть амбициозными. И каждый раз мои взгляды работали, **каждый раз они приводили бизнес к успеху!** Постарайтесь проникнуться тем, что я называю философией профессионального управления, и вы сможете добиться столь же потрясающих результатов. Смелее пробуйте на практике то, что до прочтения этой книги казалось вам невозможным.

На страницах книги вы найдете массу практических примеров из жизни, которые наглядно продемонстрируют вам приемы как стратегического, так и операционного маркетинга. Копируйте их, изменяйте, улучшайте! Берите за основу мои идеи и, оттолкнувшись от них, создавайте свои. Но помните главное: **прочтение этой книги изменит ваше профессиональное восприятие**, и я хочу, чтобы вы изменили свой бизнес изнутри, сделали его другим – эффективным и правильным. И я желаю, чтобы, сделав это, вы ощутили профессиональную гордость, чувство радости и драйва!

## Глава 2. Описание компаний, используемых в примерах

Эта книга названа практической, потому что все основные элементы маркетинга будут проиллюстрированы конкретными примерами. В отличие от большинства других пособий, здесь мы не будем использовать примеры из жизни больших мультинациональных компаний. Использование таких примеров, на мой взгляд, не всегда корректно в силу нескольких причин:

- крупные компании имеют «крупные» проблемы, в реальной жизни вы с ними вряд ли столкнетесь;
- у больших компаний ресурсы значительно мощнее, и они в состоянии позволить себе такие приемы, на реализацию которых у вас просто никогда не хватит средств;
- вы удивитесь, но крупные компании не эффективны: обычно они побеждают за счет масштаба и использования огромного финансового ресурса;
- все крупные европейские компании давно существуют в условиях рыночной экономики и зачастую принимали непосредственное участие в формировании рынка. Российские компании работают в условиях здоровой экономики не более 15 лет;
- то, что получилось у мегакорпораций, не гарантирует

успеха вашему бизнесу.

Список противопоставлений можно существенно расширить, но для нас важен вывод: средние и малые российские компании не имеют ничего общего с Microsoft, Unilever и General Electric. Они вынуждены решать свои проблемы, используя свои ресурсы (человеческие, финансовые, временные) в условиях своей специфики. Однако знать о пути развития транснациональных корпораций, безусловно, полезно, и при желании вы без труда найдете информацию о любой международной компании в других книгах.

Особенность этой книги состоит в том, что *все примеры мы будем рассматривать в рамках четырех компаний*. Преимущества такого подхода: во-первых, вы получите информацию не из разрозненных примеров разных компаний, а в виде цельного комплекса последовательных действий для одной фирмы. Во-вторых, поскольку эти компании имеют реальные успешно действующие прототипы, абсолютно все примеры могут быть адаптированы с небольшими вариациями под конкретику вашего бизнеса. Моя цель – показать, что делать хороший маркетинг вполне под силу среднему бизнесу.

Итак, давайте познакомимся с самими компаниями. Подавляющая часть реально действующих предприятий в России обслуживает потребительский рынок, производя товары и услуги для конечного потребителя. Поэтому первая компания, используемая в наших примерах, является произво-

дителем товаров народного потребления и работает в секторе FMCG.

Вторая компания иллюстрирует специфические особенности организации, производящей или поставляющей свои товары и услуги для последующего их использования в производственном процессе. Этот сектор принято называть «бизнес для бизнеса» (B2B, business to business).

Третья компания будет использоваться нами редко, только для тех случаев, когда необходимо подчеркнуть какие-то особенности, связанные со смешанным, но быстрорастущим типом бизнеса – «услуги для бизнеса».

И, наконец, четвертая компания позволит нам взглянуть на еще одну большую разновидность бизнеса – «бизнес для физических лиц» (B2C, business to customer). Как правило, к этой категории можно отнести все виды ритейла – розничной торговли товарами или услугами.

Итак, знакомьтесь!

### **Компания №1.**

Компания «Сладкая сказка» представляет собой молодую фабрику, находящуюся на начальном этапе своего развития. Фабрика выпускает мучные кондитерские изделия: печенье, пряники, вафли. На текущий момент завершен процесс установки оборудования, отлажены первые рецептуры, налажена система первичной дистрибуции. Численность персонала составляет 600 человек.

Специализация: производственная компания,

бизнес для потребителя (B2C).

### **Компания №2.**

Компания «Green Emeralds & Co» является независимым отделением крупной западной фирмы, специализирующейся на поставках сырья (орехов) для предприятий пищевой и кондитерской отрасли. Основные предполагаемые клиенты: крупные российские производства, а также вновь построенные западные производства. Как филиал, фирма носит название головной компании и имеет возможность финансовой и консультационной поддержки с ее стороны. Однако право выбора стратегии развития компании на территории России оставлено за филиалом. Численность персонала составляет примерно 40 человек.

Специализация: торговая компания, бизнес для бизнеса (B2B).

### **Компания №3.**

Компания «Artec Software» – фирма, занимающаяся разработкой программного обеспечения для автоматизации бухгалтерского и финансового учета предприятий. Она существует на рынке уже несколько лет и имеет наработанную клиентскую базу. Коллектив состоит из двух десятков энергичных молодых людей с компьютерным образованием. Ядро системы уже написано и обкатано, но при этом сам продукт не имеет большой известности на общероссийском рынке.

Специализация: консультационные услуги и решения для малого и среднего бизнеса.

#### **Компания №4.**

Компания «Helios» – большая национальная сеть автозаправочных комплексов. В сети насчитывается более 200 АЗС в разных городах, а численность сотрудников превышает 3000 человек. Сеть АЗС имеет как корпоративных, так и частных клиентов. Компания успешно развивает не только торговлю топливом, но и активно развивает магазинную торговлю в формате «магазин у дома». Основной упор компания делает на качество обслуживания клиентов и качество реализуемого топлива. Доля рынка компании составляет около 30%.

Специализация: розничная сеть, бизнес для потребителя (B2C).

Таким образом, мы получили краткую информацию обо всех компаниях. При очевидной разнице в масштабах и сфере их деятельности можно увидеть и сходство между ними:

- каждая компания миновала стадию становления и находится на этапе роста;
- перед каждой компанией стоит задача создания новых продуктов, выхода на новые рынки и закрепления на них;
- каждая из них должна провести комплекс мероприятий по построению стратегии своей работы на рынке.

В разных главах я буду использовать различные компании в качестве примеров. Иногда, где это уместно, я буду комбинировать компании, например Green Emeralds & Co» и фабрику «Сладкая сказка», поскольку они являются взаимосвя-

занными смежными звеньями в производственной цепочке «поставщик-производитель». Использование такой цепочки делает примеры более наглядными и позволит проследить, как определенные шаги, предпринимаемые одной компанией, сказываются на работе другой компании.

Абсолютно все компании являются вымышленными, и любое сходство с реальными организациями и событиями носит случайный характер.

# Глава 3. Определение текущего положения компании

Представьте, что вы находитесь в незнакомом лесу. Кругом деревья, у вас есть атлас со множеством карт, есть компас, есть даже общее представление о том, где бы вы хотели очутиться до наступления ночи. Но как определить, куда именно следует идти? Прямо? Или все-таки чуть правее? А может вон к той сосне, там, кажется, светлее. Ответ прост: вначале сядьте на ближайший пенек и прежде, чем идти, попытайтесь определить, где вы сейчас находитесь. Иными словами, сориентируйтесь и тогда, возможно, вы не пойдете куда-то вбок или напрямик через болото, а грамотно определите весь маршрут следования.

При определении нового направления развития компании или попытке изменить существующее первое с чего следует начать комплекс маркетинговых мероприятий – это определить **текущее положение** вашей компании на рынке. В противном случае, вероятность того, что вы погибнете, напрасно штурмуя высокую гору или переплываясь через непроходимое болото, будет существенно выше вероятности добраться до дома без потерь.

С чего начать?

Существует несколько основных элементов,

из которых складывается представление о текущем положении компании:

- описание отрасли;
- анализ основных рыночных тенденций;
- анализ ключевых игроков;
- сегментирование рынка;
- выделение ключевых факторов успеха.

Самое удивительное, что фазой определения текущего положения почти всегда пренебрегают. Я вам даже могу сказать больше: крупные компании часто просто «назначают» свои исходные параметры, полагая, например, что их доля рынка не может быть менее  $X$ . Причинами такой «близорукости» обычно являются амбиции руководства или неполное понимание сути стратегического планирования, которое невозможно без правильного и честного определения исходной точки. Даже если вам не понравится то, что вы узнаете о своем состоянии в текущий момент, не должно смущать вас или толкать к «приукрашиванию» истинных реалий. Первый шаг к решению любой проблемы состоит в ее осознании.

Анализ текущего положения позволяет ответить на следующие вопросы:

- что представляет собой наш рынок?
- в какой его части оказалась наша компания?
- насколько текущее положение совпадает с желаемым?
- кто еще, кроме нас оперирует на рынке?

- каково наше положение по отношению к другим игрокам?
- как другие компании соотносятся между собой?
- нужно ли вообще что-либо менять или следует просто «держать оборону»?

# Карта отрасли

Изучение своего положения на рынке полезно будет начать с составления **карты отрасли**, в которой будут отражены основные участники и взаимосвязи между ними. Как правило, пренебрежение данным этапом приводит к тому, что какие-то важные взаимосвязи могут быть попросту утрачены из виду, и таким образом, их влияние не будет учтено должным образом.

Составление карты отрасли уже само по себе является достаточно важным элементом анализа, так как еще на этапе составления позволяет определить потенциально слабые или сильные места в текущем положении вашей компании.

Ниже представлена возможная карта отрасли для компании «Artec Software» (рис. 3.1).

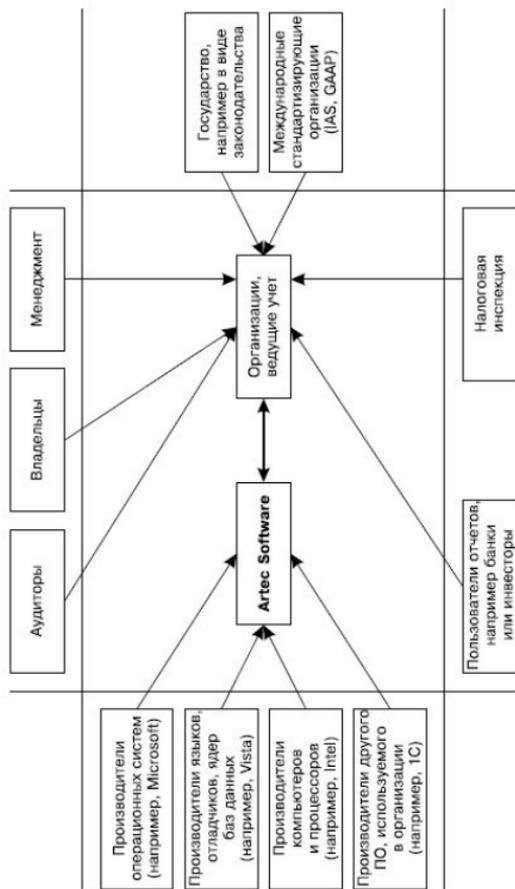


Рис. 3.1. Карта отрасли для производителя финансового программного обеспечения (ПО)

Рис. 3.1. Карта отрасли для производителя финансового программного обеспечения (ПО)

Как видно из рисунка, помимо очевидной связки «производитель ПО—потребитель ПО», в результате составления карты отрасли были выявлены еще несколько групп субъ-

ектов, влияние которых следует учитывать при разработке программного обеспечения:

- государственные органы, осуществляющие регулирование;
- группа лиц, влияющих на развитие фирмы;
- отраслевые стандарты деятельности;
- поставщики различных компонент для «Artec Software».

Не приняв во внимание хотя бы одну из сторон, фирма рискует оказаться в неустойчивом положении при изменении влияния любого из факторов. Напротив, принятие к рассмотрению всех перечисленных участников, позволит компании выстроить взвешенную стратегию поведения на рынке и обеспечит стабильное развитие в долгосрочном периоде.

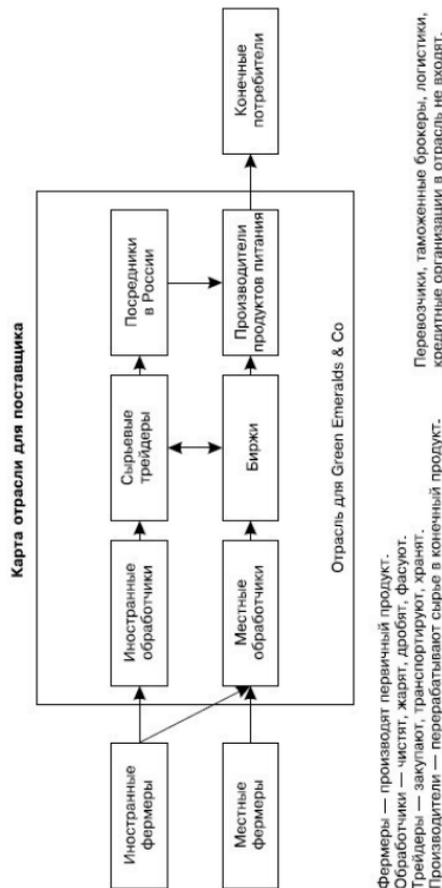
Теперь, когда я вкратце познакомил вас с принципами создания карт отрасли, давайте попробуем составить аналогичную карту для поставщика сырья-компании «Green Emeralds & Co». При этом саму карту мы слегка преобразуем и сведем все элементы в три блока:

- в центре – компания и ее ближайшее окружение;
- слева – объекты, находящиеся в начале производственной цепи;
- справа – объекты, являющиеся потребителями продукции нашей отрасли (рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Преобразованная схема

Тогда наша карта будет иметь следующий вид (рис. 3.3):



**Рис. 3.3.** Границы отрасли для компании-поставщика сырья

Рис. 3.3. Границы отрасли для компании-поставщика сырья

Как и в предыдущем случае, составление карты отрасли позволило нам определить гораздо большее число участников, чем могло показаться на первый взгляд. Но давайте по-

смотрим, все ли из них оказывают непосредственное влияние на бизнес «Green Emeralds & Co»?

Очевидно, что, являясь трейдером, компания «Green Emeralds & Co» находится в тесном контакте с иностранными компаниями-обработчиками и не имеет непосредственных взаимоотношений с фермерами. Таким образом, несмотря на физическое присутствие этих компаний на мировом рынке (в товарной цепи), принимать их во внимание при проведении анализа будет избыточным. С другой стороны, у каждого производителя конечного продукта питания есть свои потребители, которые своим спросом и предпочтениями, безусловно, оказывают на него влияние. Но, взявшись исследовать их предпочтения и модели покупательского поведения, мы рискуем попросту увязнуть в тонкостях *другого бизнеса*. Следовательно, ключевым моментом при составлении карты отрасли является четкое определение ее *границ*.

При составлении карты отрасли старайтесь нанести на нее все возможные субъекты, которые могут оказать сильное влияние на текущее положение или развитие вашей компании. Однако при проведении анализа используйте принцип разумности и указывайте **четкие границы** именно вашей области деятельности.

Если продолжить пример с лесом, то можно сказать, что, составив карту местности, становятся видны реки и болота, которые преграждают путь к заветной цели. Следующий

вопрос, стоящий перед нами – насколько глубока эта река, сильное ли в ней течение, водятся ли в ней крокодилы, иными словами, нас интересует, **какое влияние** это может оказать на наш путь?

Аналогично после составления карты отрасли отчетливо проявляются взаимосвязи между субъектами рынка, однако, не все из них имеют сильное влияние на наш бизнес. Для того чтобы определить *степень* этого влияния можно воспользоваться следующими методами анализа:

- Анализ 5 сил;
- PEST-анализ.

# Анализ внутренней среды (5 сил)

Поскольку карта отрасли носит описательный характер и ее вид может существенно варьироваться в зависимости от самой отрасли и человека, который составлял эту карту, то я рекомендую вам в целях удобства анализа видоизменить схему так, чтобы все объекты были четко структурированы. При использовании **метода 5 сил** (данная модель впервые была предложена М. Портером и часто носит его имя) карту отрасли трансформируют к следующему виду (рис. 3.4):



Рис 3.4. Схема для Green Emeralds & Co на рынке поставок орехов по методу 5 сил

Поскольку эта схема является не просто рисунком, а прежде всего рабочим инструментом, я рекомендую проводить оценку влияния по этой схеме следующим образом:

Основываясь на экспертных оценках, степень влияния каждого фактора детально расписывается, затем оценивается вероятность ее возникновения и выставляется соответствующая оценка по 5-балльной шкале. Полученные оценки ранжируют в порядке убывания либо просто проставляют на схеме для наглядности (например, в скобках).

### **Влияние (угроза) появления новых участников рынка.**

Степень угрозы появления новых игроков неразрывно связана с **барьерами входа** в отрасль. В рассматриваемом примере основными барьерами для входа в отрасль являются:

- экономия от масштабов деятельности;
- капитал, требуемый для начала операций;
- доступ к каналам распределения, то есть возможность покупать товар «из первых рук», а не на вторичном рынке или бирже;
- хорошая кредитная история (для получения скидок и товара на «пике сезона продаж»).

Для данного примера новые участники рынка орехов могут появиться из категории «трейдеров другого товара», например трейдеров сахарного песка или какао-продуктов. Если эти компании примут решение о вхождении в новый для них рынок, это может оказать очень сильное влияние на положение существующих игроков. Причиной тому является хорошее знание ими рынка и покупателей (по сути, покупателями для них будут являться те же самые

кондитерские производства). Кроме того, эти трейдеры уже имеют известный в пищевой отрасли бренд и, вероятно, располагают достаточными денежными средствами для подобных интервенций на смежные рынки. Однако на практике подобное поведение со стороны трейдеров – редкость, поскольку каждая компания обычно имеет какую-то специализацию и, используя свою ключевую компетенцию, следует ранее избранной стратегии.

Вторым типом «пришельцев» на рынок поставок орехов для пищевой промышленности могут стать компании – бывшие посредники. Такое случается, когда небольшие фирмы начинают думать, что они наработали достаточный опыт, занимаясь посредничеством в поставках и «пришло время играть по-крупному». В действительности, эти компании не имеют достаточно ресурсов, поскольку у «больших компаний большие проблемы». Обычно они просто «ломают» рынок на короткое время и покидают его навсегда, подорвав свою репутацию. Несмотря на то, что подобные ситуации периодически случаются, они не представляют серьезной опасности для таких трейдеров как «Green Emeralds & Co».

Мы можем оценить угрозу вторжения как среднюю (2 балла).

**Влияние поставщиков исходного сырья.** Фермеры и компании-обработчики исходного сырья оказывают очень сильное влияние на трейдеров и рынок в целом, поскольку являются самым первым звеном

в цепочках товародвижения и ценообразования. Как правило, если на съезде или конгрессе они принимают общее решение об изменениях в политике продаж, трейдерам нечего им противопоставить. По опыту «Green Emeralds & Co» такое случается очень часто.

Таким образом, степень влияния поставщиков можно оценить как сильную (5 баллов).

### **Влияние покупателей – производителей конечного продукта.**

Покупатели сырья и полуфабрикатов представляют собой обратную ситуацию – они находятся в конце цепочки. Таким образом, если они не защищены специальными процедурами (форвардными контрактами, системой резервных поставщиков), их влияние на трейдеров очень слабо. В частности их влияние ослабляется и за счет того, что производители конечных продуктов являются конкурентами друг для друга, и как следствие этого факта они разобщены и не могут противостоять трейдеру сообща.

Степень влияния покупателей можно оценить как слабую (0 баллов).

**Влияние товаров-заменителей.** Влияние товаров-заменителей может оказаться довольно сильным. В нашем случае различные виды бобовых – арахис, кешью и пр. – всегда значительно дешевле орехов. Как правило, конечный потребитель кондитерских изделий не всегда может распознать,

В каком соотношении в шоколадном изделии находятся ядра фундука и арахиса, особенно при грамотно подобранных производителями «ореховых» ароматизаторах. Производители продуктов питания часто пользуются этим для снижения себестоимости своей продукции, а значит, они заменяют бобовыми часть орехов. Примерно так же миндаль может подменяться ядром абрикосовой косточки.

Вторым фактором является то, что в случае повышения цен на орехи или ухудшения уровня жизни населения, спрос на заменители особенно резко возрастет и даже может привести к временному прекращению импорта орехов.

Степень влияния товаров-заменителей можно оценить как серьезную (4 балла).

## **Обратите внимание!**

Я рекомендую сразу после определения факторов, которые могут оказывать сильное воздействие на компанию, продумать возможные способы ослабления их влияния, которые в будущем составят часть стратегии фирмы. Безусловно, эти способы являются строго индивидуальными для каждой компании и сильно варьируются в зависимости от ее возможностей. Однако они всегда существуют и должны быть определены именно на этом этапе работы.

Способ записи не имеет значения, главное – сама суть, ваши идеи относительно того, как можно было бы изменить ситуацию. В нашем примере это может иметь следующий вид:

*Способы, позволяющие снизить появление новых игроков:*

- получить статус эксклюзивного представителя от ассоциации обработчиков;

- получить от правительства РФ статус лицензирующего или контролирующего органа (таким образом можно сдерживать появление новых компаний);

- лоббировать введение жестких правил сертификации или лицензирования со стороны правительства (приведет к повышению барьеров, а также частичному «просеву» уже существующих игроков);

провести комплекс мер по созданию имиджа «правильного» поставщика с хорошей репутацией и солидным опытом (у новичков опыта нет априори).

*Способы, позволяющие снизить влияние компаний-обработчиков:*

- стать партнером или генеральным дистрибьютором одного из обработчиков и получать от него привилегии при распределении товара;

- принимать участие в съездах фермеров, узнавать о готовящихся решениях раньше других;

- получить льготы через правительства стран обработчиков или Министерства сельского хозяйства;

- получить грант, льготы, преференции за распространение продукции именно на территории на РФ (Россию часто относят к категории emergency

market, и на отдельных рынках существуют особые соглашения между странами об экономическом содействии);

– иметь достаточный резервный запас на транзитных складах в Европе;

объединиться с другими трейдерами своей отрасли и попытаться оказать «обратное влияние»;

– лоббировать введение ответных экспортно-импортных мер по отношению к другому государству.

Способы ослабления вероятности появления новых игроков:

– получить статус эксклюзивного представителя от ассоциации обработчиков

– получить от правительства РФ статус лицензирующего или контролирующего органа (таким образом можно сдерживать появление новых компаний)

– лоббировать введение жестких правил сертификации или лицензирования со стороны правительства (приведет к повышению барьеров, а также частичному «просеву» уже существующих игроков)

провести комплекс мер по созданию имиджа «правильного» поставщика с хорошей репутацией и солидным опытом (у новичков опыта нет априори)

*Способы, позволяющие снизить влияние товаров-заменителей:*

– публикация статей о дополнительных качествах именно нашего товара: лучше, полезнее, вкуснее, безопаснее для детей и т. д.;

– формирование негативного общественного мнения о товарах-заменителях.

Способы ослабления могут быть разными, и они сильно зависят от возможностей самой компании, и тех факторов, под действием которых она находится. Но такие способы есть в любой ситуации, если смотреть на нее чуть шире привычных рамок. В одних случаях они очень просты, и к их реализации можно приступить немедленно, а в других требуют тщательной подготовки и проработки, на которую уходят целые месяцы. Анализируйте свою ситуацию и не отвергайте на ходу нестандартные решения: они могут защитить ваш бизнес.

С этой точки зрения можно модифицировать модель Портера, сделав ее практически более значимой. Для этого необходимо на схеме отобразить разнонаправленные стрелки, отражающие возможности компании по нейтрализации воздействия на нее, и точно также расставить оценку степени обратного влияния (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Схема анализа «5 сил», преобразованная для оценки обратного влияния

Иногда можно не бороться с чем-либо, а наоборот использовать тренд для развития своего бизнеса.

### **Например!**

Сеть АЗС «Helios» обратила внимание на растущий тренд в использовании природного газа в качестве товара-заменителя ее основному товару (бензину). Проведя дополнительный анализ, компания пришла к выводу, что благодаря низкой стоимости данный вид топлива будет увеличивать свою популярность среди потребителей.

В качестве ответной меры АЗС «Helios» внесла в свои планы открытие дополнительных колонок на уже существующих АЗС для продажи газового топлива. Таким образом, отрицательный тренд потребительского спроса на товар-заменитель был преобразован в расширение товарной матрицы.

# Анализ внешней среды (PEST)

Помимо рассмотренных факторов – основных параметров рынка, существуют факторы, характеризующие **внешнюю среду** в целом, например покупательские предпочтения или уровень инфляции в стране. Эти факторы действуют не только на вашу компанию, они оказывают влияние на все компании находящиеся в одной отрасли. Чтобы учесть возможное влияние различных факторов внешнего окружения, следует использовать **PEST-анализ**, при котором они разделяются на четыре основные категории:

- политические факторы;
- экономические факторы;
- социальные факторы;
- технологические факторы.



Рис. 3.6. Факторы внешней среды, которые оказывают влияние на компанию

Данный анализ предполагает пристальное внимание ко многим нюансам, которые первоначально даже не представляются значимыми. Основное правило успеха— внимание к деталям и широта взгляда.

### **Например**

Продолжим рассмотрение ситуации с «Green Emeralds & Co».

## **1.2. Политико-правовые и экономические факторы.**

В данном случае затруднительно четко разделить политические и экономические факторы вследствие их тесной взаимосвязи в отрасли.

*Государственное регулирование закупок в некоторых странах.* Например, Турция имеет ряд специализированных государственных кооперативов, которые ответственны за осуществление закупок орехов от фермеров и обработчиков. Таким образом, государство контролирует и поддерживает цены на сырье на внутреннем рынке на необходимом для национальной экономики уровне.

*Государственное регулирование импорта.* Большинство стран, в том числе Россия, уделяют большое внимание управлению импортом товаров, которое проявляется в системе импортных пошлин. В случае с «Green Emeralds & Co» это проявляется в различии пошлин на сырой орех и орех, прошедший

обработку за пределами России (жареный, дробленый, резаный и т. п.). Величина пошлин пересматривается каждый год.

*Фиксирование уровня цен* является обычным инструментом большинства стран Третьего мира. Тем не менее, иногда и развитые страны также прибегают к данному механизму для защиты своих фермеров. Например, правительство США приняло решение о фиксировании цен на миндаль в связи с его огромным урожаем, так как чрезмерное предложение товара на рынке привело к падению импортных цен ниже уровня переменных издержек.

*Курс обмена национальных валют* чрезвычайно важен для «Green Emeralds & Co», так как компания вовлечена в систему международного бизнеса. К примеру, после финансового кризиса в Турции сложился чрезвычайно невыгодный обменный курс. Как результат, это привело к полному отсутствию предложения на рынке фундука, поскольку ни один обработчик не хотел продавать свой товар за турецкие лиры. Не торговать в течение трех месяцев было выгоднее, чем зарабатывать неустойчивую национальную валюту.

*Банковское кредитование* является важным фактором, поскольку данный бизнес имеет сезонность. Обычно к нему прибегают обработчики, перевозчики и транспортные агенты.

*Система государственного резервирования.* В мире широко распространенной практикой является

создание резервов агропродуктов. Таким образом, на текущее состояние отрасли может оказать сильное влияние решение правительства о создании резерва (приводит к увеличению спроса на рынке) или, наоборот, о продаже его части (приводит к увеличению предложения товара).

**3. Социальные факторы** (здесь описаны кратко). Социальные факторы оказывают влияние на состояние отрасли, поскольку они отражают текущие предпочтения конечных потребителей товаров и услуг.

*Доход на душу населения* оказывает мощное воздействие на спрос конечных продуктов. Конечными продуктами для кондитерской отрасли являются конфеты, печенье и другие виды сладостей. Таким образом, величина дохода, а также структура распределения доходов населения (структура потребления) может привести к различным тенденциям на рынке.

*Стиль жизни и культура.* В настоящее время активно проходит процесс осознания потребителем дорогих кондитерских изделий как хорошего или престижного подарка. Данная тенденция приводит к появлению множества новых товарных брендов классов супер- и ультра-премиум, что в свою очередь требует предоставления трейдерами сырья высокого качества. «Green Emeralds & Co» следует учитывать эту тенденцию при формировании своего ассортимента и включить в него дорогие виды орехов, например

макадамию, или продукты, прошедшие сложную технологическую подготовку, например, жареные ядра миндаля, нарезанные в форме звездочек.

**4. Технологические факторы** (здесь описаны кратко).

Технологические факторы для данной ситуации могут быть разделены на три основные категории в соответствии с их пользователями.

1) Фермеры. :

*Урожай и климатические условия* оказывают чрезвычайно сильное влияние на состояние всей отрасли. При грамотном подходе «Green Emeralds & Co» следует принимать во внимание даже такие нюансы как активность пчел в феврале – период цветения деревьев миндаля, так как на основе этих данных можно получить прогнозные оценки будущего урожая и уровень цен, что позволит скорректировать бытовую политику на предстоящий сезон.

*Выведение новых сортов* ореховых деревьев, урожайность на которых выше нормы, также может оказать существенное влияние на состояние отрасли.

2) Обработчики. :

*Создание нового или дешевого оборудования* может привести к трансформации части фермеров в обработчики, так как необходимое оборудование для осуществления обработки становится более доступным.

*Новые технологии* могут привести к созданию

принципиально новых видов полуфабрикатов или понизить стоимость производства существующих. Отслеживание и анализ данного фактора позволят компании вовремя заметить новую тенденцию и не упустить своего конкурентного преимущества.

3) Трейдеры. :

*Развитие средств электронной коммерции* может привести к появлению эффективных средств торговли в режиме on-line. С помощью таких инструментов многие сделки могут быть совершены посредством Интернета, а также возможно увеличение количества членов товарных бирж (Product/Commodity Exchange).

*Развитие новых технологий производства конечных продуктов* также может привести к росту емкости рынка (увеличению спроса) или к появлению новых более жестких требований к качеству поставляемого сырья.

Описывайте все нюансы как можно подробнее. Все эти мини-выводы по каждому пункту потом лягут в основу вашего стратегического или тактического плана. Не ленитесь разложить по полочкам каждую деталь и скрупулезно изучайте причинно-следственные связи.

Помимо создания описания факторов (то есть осознания их влияния), дополнительно следует ранжировать их по степени значимости. Данные оценки будут впоследствии использованы при формировании стратегии предприятия.

В приведенном примере мы использовали только 4 кате-

гории факторов. Для отдельных отраслей список факторов внешней среды может быть расширен и включать в себя:

- демографические факторы;
- экономические факторы;
- научно-технические факторы;
- природные факторы;
- социально-культурные факторы;
- политико-правовые факторы.

К *демографическим факторам* относят численность населения, его плотность, территориальное размещение, возрастную структуру, соотношение рождаемости и смертности, количество браков и разводов, этническую и религиозную структуру населения.

Под *экономическими факторами* понимается экономическое положение страны или региона, покупательная способность населения, динамика и структура потребления, эластичность потребления от различных факторов, финансовое и кредитное положение страны, динамика валютных курсов.

Можно с уверенностью сказать, что для России оценка экономических факторов имеет приоритетное значение. Кроме того, для нашей страны характерно быстрое изменение ситуации: дефолт, недоверие банкам, рост потребления, активное использование потребительских кредитов, рост благосостояния, финансовый кризис, новая волна недоверия банкам, перераспределение ресурсов, – и все это за неполные десять лет!

Правильное понимание текущего тренда – основа успеха любой компании.

*Природные факторы* – это природные ресурсы страны или изучаемого региона, перспективы их использования, степень обеспеченности национального производства основными видами сырья и топлива, степень влияния государственных органов на ресурсопотребление, уровень загрязнения окружающей среды.

К *социально-культурным факторам* относят общий уровень культурного развития, особенности культурных и нравственных ценностей групп потребителей, менталитет, степень подверженности общественного сознания влиянию внешних факторов, следование устоявшимся стереотипам.

*Политико-правовые факторы* – это различные политические институты в стране и степень их развитости, идеология правящей партии, состояние законодательства об экономической и хозяйственной деятельности, влияние внешнеэкономической политики на конкуренцию и спрос на внутреннем рынке, степень узаконенности «серых» схем работы хозяйствующих субъектов, состояние судебной системы.

# Сценарное планирование

Думаю, вы заметили, что факторы, анализируемые при проведении PEST-анализа, как правило, **слабо контролируются** фирмой, а зачастую полностью находятся вне сферы ее контроля. Именно в силу этой особенности они нуждаются в особо тщательном изучении и постоянном мониторинге, а будущая стратегия фирмы должна быть гибкой к требованиям внешней среды для достижения долгосрочного и стабильного успеха.

Поскольку сами внешние факторы практически не поддаются контролю, можно предложить к использованию систему **сценариев**. В этом случае при усилении действия какого-либо фактора у вашей компании уйдет значительно меньше времени на адаптацию, чем у конкурентов. А это очень сильное преимущество, и оно может оказаться решающим.

## Возможные сценарии

1. Если в Турции в новом сезоне будет введено государственное регулирование продажной цены на фундук, компании «Green Emeralds & Co» следует переключиться на поставки ядер фундука от фермеров из Грузии и Дагестана.

2. Если в США цветение миндаля произойдет поздно или будет проходить недостаточно хорошо (неуправляемый фактор!), то следует перейти на закупки миндаля в Испании.

3. Если правительство РФ введет слишком высокую пошлину на ввоз орехов, прошедших обработку, то следует установить собственное оборудование на территории РФ.

При этом, создавая сценарии, желательно описывать их реализацию достаточно подробно, формировать сопутствующие документы (например, списки фермеров и обработчиков в Крыму), а также устанавливать конкретные критерии перехода на сценарии (например, при какой величине пошлины становится экономически целесообразно начинать производство в России).

В идеале набор сценариев должен образовывать собой своеобразное дерево, состоящее из набора блок-схем и критериев перехода между ними (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Пример графического отображения сценария с критериями переходов

Подводя краткий итог, можно отметить, что процесс анализа отрасли выглядит следующим образом:



Рис. 3.8. Процесс анализа отрасли

По его завершении становится ясно **что** представляет собой наша отрасль, и какие факторы оказывают или могут оказать влияние на наше положение в ней.

Именно в этот момент наиболее целесообразно выявить основные **тенденции** рынка компании. Это не будет так сложно, так как из предыдущего анализа нам стали ясны *причины* происходящих на рынке событий. Одновременно с анализом тенденций необходимо сгруппировать информацию об основных **показателях** отрасли.

*Показатели и тенденции из анализа 5-ти сил. :*

Влияние поставщиков:

- динамика объемов производства фермеров и обработчиков;
- общее количество трейдеров на рынке;
- количество разных союзов и ассоциаций (как правило, конкурирующих между собой!);
- величина государственных дотаций поставщикам.

Новые игроки:

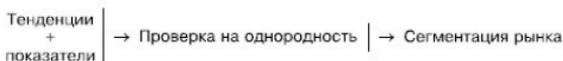
- количество посредников в отрасли;
- планы посредников по объединению;
- наличие у посредников слишком больших объемов продаж или крупных заказчиков (может вызвать соблазн перейти на другой уровень);
- каковы барьеры для входа, например требуемая сумма капитала, складские площади или производственные мощности.

*Показатели и тенденции из PEST-анализа:*

- величина обычного уровня государственных закупок и текущего состояния резервов государства;
- процент банковского кредитования;
- величина обычного уровня фиксирования цены (например, по отношению к переменным затратам);
- обменные курсы валют и ставки Центробанка;
- величина дохода населения с разбивкой по регионам;
- количество производств кондитерских изделий класса премиум, открывшихся в текущем году, и их отношение к предыдущему периоду (тенденция + прогноз).

# Сегментирование

Не исключено, что при проведении анализа вы обнаружите, что та или иная тенденция не является общей для рынка, и фактически его можно разделить на несколько составляющих его групп или **сегментов**. Более подробно о методике сегментирования мы поговорим в главе «Маркетинговый анализ», здесь же важен сам принцип.



Для чего необходимо проводить сегментацию? Ответ вытекает из анализа тенденций: для каждого сегмента можно выделить свои индивидуальные особенности или требования с его стороны, которые следует учесть при разработке товара или услуги. Пренебрежение этими требованиями приведет к плохо сфокусированному на потребностях потребителя продукту.

Практически всегда рынок состоит из сегментов, но в за-

зависимости от типа товара или услуги количество и величина сегментов могут быть различными. Потребители индивидуальны, но, проводя сегментацию, следует помнить о разумности, и там, где это уместно, необходимо объединять потребителей в более крупные группы.

Только после выделения сегментов фирма может решить, на каких из них она хочет или может работать.

### **Например!**

Потенциальными клиентами «Artec Software» являются все юридические лица, действующие на территории РФ. На первый взгляд, задачи этих организаций схожи:

- вести учет хозяйственной деятельности в соответствии с действующим законодательством;
- вести учет корреспонденции счетов;
- получать стандартные формы отчетности и т. д.

На примере клиентов «Artec Software» можно выделить следующие сегменты пользователей систем автоматизации по типу бухгалтерского и финансового учета:

- бюджетные организации;
- совместные предприятия, иностранные компании и их филиалы;
- российские коммерческие организации.

При этом у каждого типа потребителей будут свои специфические пожелания, например:

- свой план счетов (у иностранных компаний двойной!);

- свои типовые бухгалтерские проводки (а значит и их справочники);
- свои типовые формы отчетности;
- отдельные специфические потребности (например, для инофирм перекладка результатов деятельности по разным стандартам: российская, страны происхождения и GAAP).

В то же время можно провести и совсем другую сегментацию – **по размеру бизнеса** (мелкий, средний, крупный), потому что у каждого из них существует своя схема типовых проводок или схема работы (например, для крупного бизнеса система должна соответствовать требованиям MRP-2).

Можно разбить клиентов **по специализации**: торговля, производство, розничная торговля (у каждого свой учет и свои особенности бизнес-процессов).

Таким образом, сегментация может быть простой, но может быть и многофакторной.

На данном примере совершенно очевидно, что если фирмой «Artec Software» не будут учтены в достаточной мере требования разных сегментов, то она подвергнет себя сильному риску, предложив свой неадаптированный продукт на рынок. В данном случае «Artec Software» может либо попытаться сделать универсально адаптируемый продукт, либо сфокусировать свои усилия на работе с одним выбранным сегментом, либо предложить несколько модификаций своего продукта для различных сегментов рынка бухгалтер-

ского программного обеспечения.

Таким образом, возможны 3 варианта стратегии обслуживания сегментов:

- стратегия массового маркетинга.

В этом случае одна продуктовая концепция предлагается большинству потребителей рынка. При ее использовании может быть достигнут эффект масштаба, однако, существует риск того, что не все потребители будут полностью удовлетворены;

- стратегия одного сегмента.

При использовании такой стратегии происходит концентрация усилий на одном сегменте в рамках одной концепции. Это экономичный вариант распределения ресурсов, но он является высоко рискованным, так как выбранный сегмент может не оправдать ожиданий в силу своего размера или доходности;

- стратегия нескольких сегментов.

В рамках данного подхода для каждого выбранного сегмента предлагается своя продуктовая концепция. При использовании такой стратегии риск снижается (перераспределяется), но на ее реализацию потребуется максимальное количество ресурсов.

Какой бы вариант стратегии вы ни выбрали в будущем, при проведении сегментации необходимо следить за тем, чтобы получаемые сегменты были:

- *измеримы* это необходимо для последующей оценки по-

тенциала сегмента;

- *достаточно велики* в противном случае на нем нельзя будет развить маркетинговую программу;
- *достижимы* компания должна иметь возможность применить свои конкурентные преимущества в работе с данным сегментом;
- *стабильны* – следует оценить средне- и долгосрочную перспективу, жизнеспособность и устойчивость сегмента. Данный момент особенно важен, если цикл создания вашего продукта/услуги является продолжительным во времени.

Наиболее удобный способ визуализации сегментов – графический. Обычно сегменты представляют в форме круговой диаграммы, поскольку на ней удобно видеть не только количество сегментов, но и их относительные размеры. Например, ниже показана возможная диаграмма сегментации покупателей печенья по его типу (рис. 3.9).

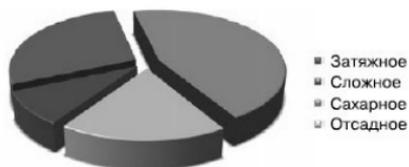


Рис. 3.9. Рынок печенья по типу производства

Из данной сегментации можно четко определить те сег-

менты, с которыми мы хотим работать, и те сегменты, с которыми работа затруднительна или нежелательна в силу разных причин. Обратите внимание на очень важный момент! По непонятным мне причинам очень часто компания не в состоянии провести для себя этот «водораздел» между желаемыми и не желаемыми клиентами. Фразы в стиле «мы хотим работать со всеми» или «пусть нам все платят деньги» говорят о непрофессионализме произносящего их человека. Со всеми работать невозможно, потому что у каждого продукта свой покупатель, или если еще точнее, то каждому покупателю нужен свой продукт.

Любая компания обязана определять для себя целевую аудиторию, то есть вычленять ту категорию клиентов, достичь которой является ее целью. В дальнейших главах будет показано, что некоторые категории клиентов могут не приносить компании дохода, а некоторые могут быть даже убыточными для нее. И это серьезно! Я говорю не о том, что какие-то клиенты не соответствуют имиджу вашей фирмы, нет. Я говорю о том, что затраты на привлечение и обслуживание некоторых категорий клиентов могут быть не покрыты в дальнейшем доходами, получаемыми от них.

### **Например!**

Клиентов АЗС «Helios» можно разделить на сегменты в зависимости от размера среднего чека на сопутствующие товары из магазина при АЗС. Допустим, что это распределение выглядит следующим

образом:

- от 1 до 100 руб. – 35%;
- от 101 до 150 руб. – 40%;
- от 151 до 200 руб. – 25%.

При этом средняя наценка составляет 20%.

Тогда планируя рекламную кампанию для магазинов АЗС с ценой привлечения одного клиента равной 25 руб., мы видим, что как минимум 35% клиентов не принесут нам дохода! А ведь бывают продукты, которые постоянно требуют переменных затрат на их предоставление, и тогда клиенты, не соответствующие определенному профилю потребления, будут попросту «проедать» маржу, зарабатываемую на других сегментах.

Смысл сегментации как раз и состоит в том, чтобы понять, кого компания обслуживает сейчас (профиль ее текущих клиентов) и кого она хотела бы обслуживать в дальнейшем (ее целевая аудитория).

# Ключевые факторы успеха

Теперь, зная, что клиенты на рынке отличаются (сегментация выполнена), и, зная, с кем из них мы хотим найти общий язык (т.е. предложить наш товар или услугу), нужно сформулировать *ключевые факторы успеха* (КФУ), то есть определить, **что важно** именно для наших целевых клиентов.

На примере компании «Сладкая сказка» попробуем определить основные критерии, определяющие выбор потребителем конкретного вида печенья, т.е. ключевые факторы успеха.

В ходе опроса, проведенного среди покупателей печенья в магазинах, были получены следующие факторы (табл. 1):

Таблица 1

Ключевой фактор	Частота упоминания, %
1. Вкусовые качества	14,30
2. Цена	12,70
3. Начинка / добавка / наполнитель	12,10
4. Naturalный состав	10,50
5. Изготовитель	9,60
6. Дата производства	8,40
7. Весовая или фасованная продукция	8,30
8. Реклама	7,10
9. Красочное оформление упаковки	6,51
10. Известность марки	6,50
11. Рекомендации друзей, родственников	6,43
12. Привлекательное название	6,36
13. Рекомендации продавца	5,40
14. Привычка покупать	5,30
15. Наличие в продаже	3,90

Анализ первых пяти факторов показывает, что ключевым (60%) является стандартное соотношение качества и цены, но при этом само качество явно рассматривается покупателем как **совокупность конкретных характеристик товара**.

Таким образом, для анализа можно выделить следующие составляющие понятия потребительского качества печенья, преобразовав их в факторы успеха:

- внешний вид и оригинальность формы;
- отсутствие ломкости печенья;
- вкус, как общая характеристика всего продукта в целом;
- оригинальность используемых наполнителей, как ядро продукта;
- длина предложенной линейки, как вероятность

соответствия вкусу потребителя.

Только после того, как рынок разделен на сегменты и определены КФУ, можно начинать анализ игроков (кто где присутствует), так как ясно игровое поле и критерии оценки положения на нем. Теперь можно сравнить себя с другими, то есть получить представление о **текущем положении компании** на рынке.

### **Например!**

Продолжим рассмотрение ситуации с компанией «Сладкая сказка».

В результате сегментирования целевым был выбран **сегмент сахарного печенья**. Сегменты затяжного (печенье типа «Мария») и песочного печенья были исключены по причине недостаточного размера, а сегмент сложного печенья (печенье-сэндвичи) был исключен из рассмотрения по причине невозможности его измерения на момент проведения анализа.

В результате сегментации второго уровня были выделены ценовые **субсегменты**:

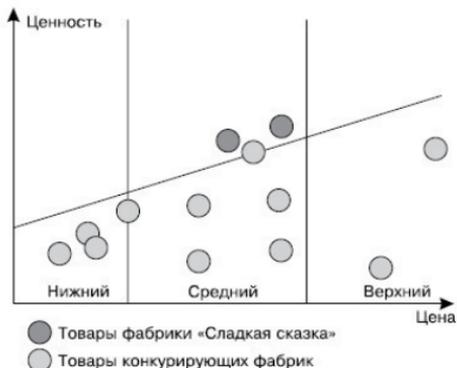
- нижний – цена в рознице до 20 руб. за 1 кг;
- средний – цена от 20 руб. до 50 руб. за 1 кг;
- верхний – цена свыше 50 руб. за 1 кг (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Диаграмма с выделением ценовых субсегментов

Методом экспертных оценок для каждого фактора успеха были получены свои балльные оценки, которые впоследствии были просуммированы, чтобы получить общее представление о некоем потребительском восприятии ценности продукции от разных производителей.

В результате была получена следующая схема расположения игроков (рис. 3.11):



**Рис. 3.11.** Положение игроков в отрасли

**Примечание:** для детального анализа причин того, почему тот или иной игрок оказался на своем месте, можно построить аналогичные схемы для каждого ключевого фактора успеха в отдельности.

# Горизонтальный и вертикальный анализ

При анализе своего места в отрасли наглядным будет составление диаграммы занимаемых игроками долей рынка. Еще интереснее посмотреть изменение этой диаграммы в динамике (тренд) за последние 3 года: это даст много важной информации к размышлению. В частности, являются ли выделенные ключевые факторы успеха действительно значимыми для рынка (то есть приводящими к успеху на нем) или существуют еще какие-то причины, объясняющие получившийся расклад сил.

Подобный анализ принято называть **горизонтальным**, потому что он иллюстрирует изменение показателей во времени. При этом показатели могут быть выражены как в абсолютном значении, так и в относительном.

Фактически, применяя горизонтальный анализ, вы можете получить темпы роста соответствующего показателя, что в свою очередь опять-таки даст представление о текущем положении дел в компании или в отрасли в целом (рис. 3.12).

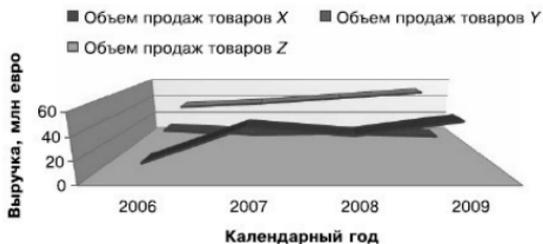


Рис. 3.12. Горизонтальный анализ

Если в отрасли большое количество игроков, выделите для анализа не более 5—7 конкурентов. Борьбаться с большим количеством одновременно вы все равно не сможете. В то же время включать в анализ надо и не менее трех других компаний, даже если сейчас вы являетесь лидером по объемам продаж. Не принимая в расчет деятельности конкурентов, вы рискуете пропустить их маневры. Стать первым не сложно, оставаться первым – это труднейшая из задач. Помните, что лидерство определяется не только большими продажами, а умением понимать рынок и действовать на нем сообразно ситуации. Таким образом, верным является вывод о том, что хорошие продажи – это положительный побочный эффект лидерства.

Возможно, при виде горизонтального анализа возникает вопрос «а не слишком ли вычурное название придумано для такого не хитрого подхода?» Дело в том, что кроме горизонтального бывает еще и **вертикальный анализ**. Вертикальный анализ представляет собой анализ структуры чего-либо.

Анализировать структуру можно в самых разных областях:

- структуру активов;
- структуру пассивов;
- структуру выручки;
- структуру притока денежных средств;
- структуру оттока денежных средств.

Структура важна для понимания наличия преобладающих областей, определения наличия зависимостей, причин или тенденций.

Как нетрудно догадаться, можно проводить горизонтальный анализ вертикального анализа, что позволит лучше понять динамику структурных изменений (рис. 3.13).

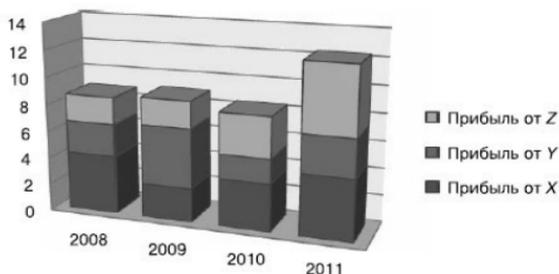


Рис. 3.13. Размер и структура прибыли компании по годам

На этом я заканчиваю обзор основных мероприятий, связанных с определением текущего положения и состояния

компании. В последующих главах мы будем не раз обращаться к результатам, полученным на данном этапе. Не пройдя эту, во многом базовую, фазу управления системой маркетинга, невозможно грамотно создавать и реализовывать маркетинговую программу дальнейших действий.

### **Поэтому сейчас давайте кратко подведем итоги**

Мы рассмотрели процесс определения текущего положения компании на рынке. Описание этого процесса и его результатов является базовой частью маркетингового плана и позволяет создать фундамент для прогнозирования развития ситуации в будущем. Данный подход применим не только в случае присутствия компании на рынке, но он также чрезвычайно полезен и при оценке перспектив выхода компании на новые рынки, поскольку позволяет понять сложившуюся ситуацию и природу всех факторов, которые привели к сложившейся расстановке сил.

Основным результатом станет не только понимание вами того, ГДЕ оказалась ваша компания, но КАК и ПОЧЕМУ это произошло. Также теперь вы сможете ответить на вопросы о СООТНОШЕНИИ вашего положения с другими компаниями, а также как любые другие компании соотносятся между собой. Наконец, наиболее важный итог: по мере прохождения этапов предложенной методики у вас начнет формироваться видение того, ГДЕ бы вы хотели оказаться, что является

ключевым шагом к созданию стратегии развития предприятия.

# Глава 4. Стратегия компании

Итак, оценив свое текущее положение, мы знаем что представляет собой рынок, на котором мы оперируем, знаем, кто еще кроме нас работает на нем, и как наше текущее положение соотносится с положением других компаний. Пришло время понять **куда мы хотим** попасть, чего при этом достичь и что нам для этого необходимо.

При определении пути развития ежечасно и ежеминутно будут появляться вопросы и дилеммы типа «делать или не делать?», «сделать это или то?», «пойти налево или направо?» Для того чтобы вашу компанию не лихорадило частой сменой направлений или множеством побочных «ответвлений», необходимы ясные критерии принятия решений о выборе альтернатив. **Стратегия** – это и есть определение (выбор) пути развития компании, и все описанное в этом разделе представляет собой набор различных видов взаимосвязанных инструментов и механизмов, помогающих принимать (уточнять, отвергать) решения.

С чего начать?

Существует несколько основных элементов, из которых формируется представление о будущем положении компании:

- видение того, к чему мы стремимся;
- миссия компании, как инструмент выбора

альтернатив;

- анализ внутренних возможностей;
- методы роста;
- критерии оценки достижения поставленных целей.

Начнем с миссии. Многие считают, что миссия компании – это своего рода миссия, то есть набор неких социально-морально-нравственных обязательств компании перед обществом. Это в корне неверно. Бизнес, конечно, не должен быть лишен перечисленных выше качеств, но владельцы и инвесторы – это прагматичные люди, и во главе угла у них другие ценности.

Неправильно определенные миссии можно встретить даже на сайтах ведущих западных компаний. Они выглядят так: «Наша цель – сделать всех людей Земли счастливыми» или «Мы сделаем все для здоровья вашего малыша» или «Наша миссия – выпускать лучшие продукты». Именно из-за такой «размытости» в последнее время стали часто говорить о том, что миссия вообще не нужна, что это лишь дань моде. Проблема не в моде, а в том, что миссию надо уметь создавать правильно.

На самом деле **миссия** – это способ определения того, чем компания должна заниматься, а чем нет. Поэтому миссия должна быть конкретна. Миссия это своеобразная звезда, по которой менеджеры должны сверять путь, и она должна содержать следующие элементы:

Миссия включает:

- определение продуктов или услуг;
- определение рынка, на котором оперирует компания;
- определение конкурентных преимуществ (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Графическое представление миссии

Таким образом, миссия является способом (эталонном) принятия решений о выборе альтернатив.

### **Например!**

Миссия «Green Emeralds & Co»: «Green Emeralds & Co» занимается поставкой сырья для пищевой промышленности. Мы поставляем высококачественные орехи и сухофрукты различной степени обработки для удовлетворения нужд кондитерской, хлебопекарной и молочной отраслей, а также предоставляем полный спектр сопутствующих услуг».

Т.е. мы видим, что в данном случае:  
продукт = орехи и сухофрукты;  
рынок = пищевая отрасль;  
преимущество = продукты различной степени обработки.

И именно поэтому «Green Emeralds & Co» отказалась от участия в проекте по созданию новой сети продовольственных магазинов. Это не ее бизнес, и компания не будет иметь никаких преимуществ на этом, новом для себя, рынке.

Если хотя бы один из трех пунктов (что, где и как продавать) в предлагаемом вам проекте не соответствует вашей миссии, вы подвергаете себя значительному риску. Чтобы уменьшить этот риск, можно воспользоваться одним из 3 вариантов:

- отклонить предлагаемый проект (да, это тоже решение!);
- выступить в роли финансового инвестора, если вы уверены в профессионализме партнеров. Суть такого решения состоит в том, чтобы компания не занималась сама управлением проектом, а просто предоставила денежные средства под известный процент на известный срок. Это решение о временном размещении свободных средств, и оно может рассматриваться наряду с другими альтернативами: банковским депозитом, покупкой ценных бумаг;
- создать для реализации этого проекта отдельно от основной структуры самостоятельное обособленное подразде-

ление, или согласно принятой терминологии – стратегическую бизнес-единицу (СБЕ) со своим штатом сотрудников.

Позволю себе немного мудрости, потому что здесь это уместно. Эти варианты расположены в порядке возрастания риска – от минимального к максимальному. Обратите внимание: не от «нулевого», а от «минимального». Дело в том, что риск есть всегда. Не скажу, что это большая тайна, но это точно фундаментальный принцип жизни. Все, что происходит вокруг нас, происходит во времени. а это значит что нельзя что-то «отложить», можно или делать, или не делать. Дело в том, что синонимом слова «риск» является слово «шанс», поэтому не предпринимая некое действие, у вас все равно остается риск упустить шанс. Очень многие люди не осознают этого принципа ни в жизни, ни в бизнесе. Но бездействие – это тоже решение, вернее, результат решения о неосуществлении действия. И последствия такого решения всегда должны быть оценены.

Создание самостоятельных **бизнес-единиц** призвано отвести риск от материнской (головной) организации. Идея этого подхода состоит в том, что бизнес-единица ведет свой бизнес на собственном рынке и достигает поставленных задач, используя свою собственную стратегию, отличную от головной. Со временем такая бизнес-единица может прекратить свое существование или, наоборот, перерасти масштабами материнскую компанию, она может быть закрыта или продана, но в любом случае она должна иметь свою чет-

кую специализацию, а связь с головной компанией в идеале должна существовать только на уровне регулярных финансовых потоков.

Посмотрим на примере «Сладкой сказки», что стоит за определением ее миссии и какие возможные последствия для определения пути развития компании может иметь буквально каждое слово, записанное в ней.

### **Например!**

Миссия: «Сладкая сказка» специализируется на производстве широкого спектра мучных кондитерских изделий в подгруппе сахарного печенья. Наша продукция предназначена для различных слоев населения и призвана служить своеобразным эталоном на рынке».

В данном случае ясно определено, что компания оперирует на рынке кондитерских изделий. С этой точки зрения конкурентное поле является достаточно широким, так как кроме мучных также включает в себя сахаристые и какао-содержащие кондитерские изделия. Все виды кондитерских изделий рассматриваются компанией как субституты (товары-заменители) по отношению к продукции фабрики.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.