

### **3. Классическая теория позиционирования и задача формирования устойчивых конкурентных преимуществ**

# Этапы формирования маркетинговой стратегии



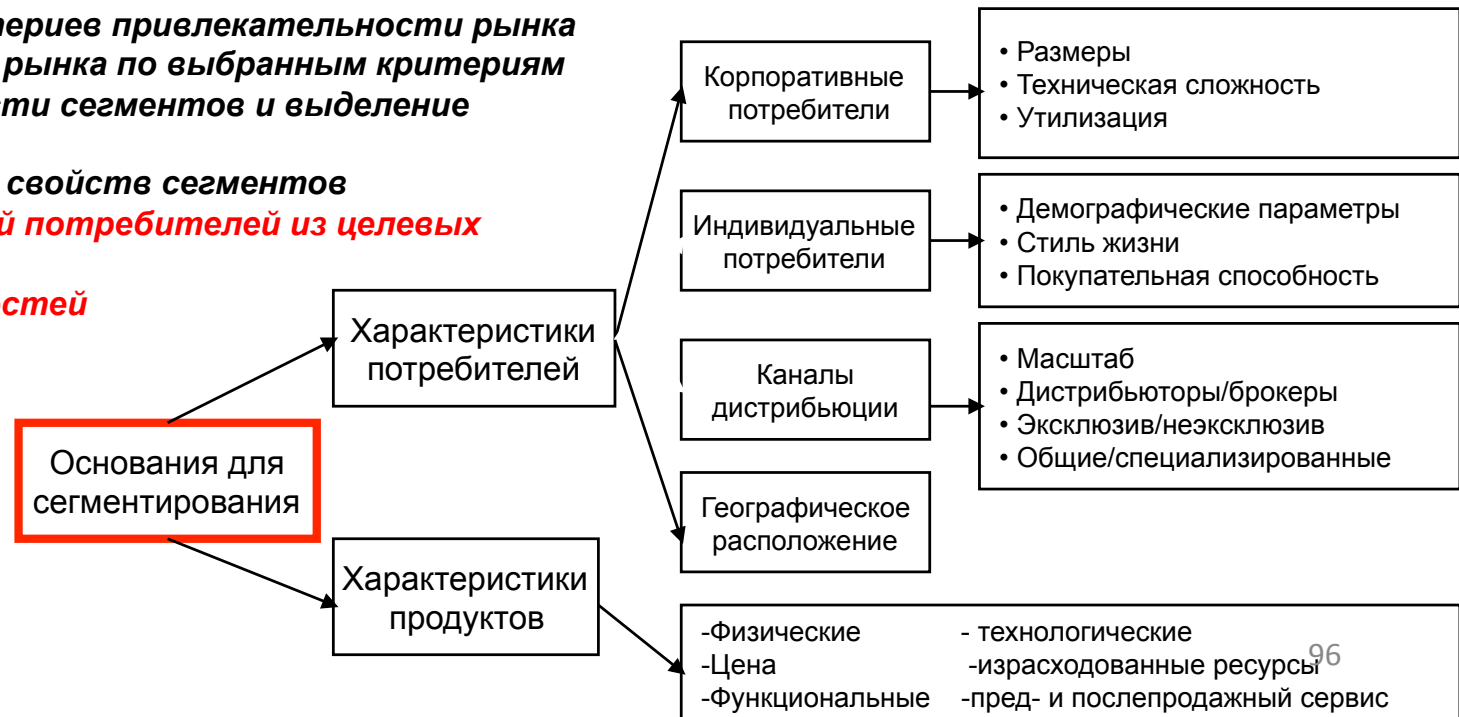
# Анализ потребителей организации

## Сегментация

- **Сегмент рынка** – группа потребителей организации, обладающая общими характеристиками поведения по отношению к ее продуктам и рыночным стимулам
- **Сегментация необходима для фокусирования ограниченных ресурсов организации и более эффективного их использования в конкурентной борьбе (сегменты непосредственно определяют границы прямой конкуренции)**
- **Целевой сегмент должен быть релевантным продуктам организации, достаточно перспективным с точки зрения получения экономической прибыли, доступным для организации, обладать достаточной стабильностью основных характеристик во времени и обеспечивать возможность достижения устойчивых конкурентных преимуществ**

### Анализ основных сегментов

- **Определение оптимальных критериев сегментации**
- **Разбиение рынка на сегменты**
- **Определение основных критериев привлекательности рынка**
- **Анализ привлекательности рынка по выбранным критериям**
- **Определение приоритетности сегментов и выделение целевых сегментов**
- **Прогноз динамики основных свойств сегментов**
- **Исследование потребностей потребителей из целевых сегментов**
- **Прогноз динамики потребностей потребителей**



# Многокритериальная оценка привлекательности сегментов

Продукты	Москва и МО		Крупные города России		СНГ	
	B2C	B2B	B2C	B2B	B2C	B2B
Продукт А	32.2	34.6	26.4	31.8	24.2	28.8
Продукт В	28.8	18.2	29.2	14.8	26.4	14.6
Продукт С	26.8	33.6	24.4	30.0	18.4	20.4

## Критерии привлекательности сегментов

### X1 - Экономические критерии

Платежеспособный спрос  
Затраты на обслуживание сегмента  
Прибыльность работы в сегменте (возвраты на капитал)  
Емкость сегмента

### X2 – Параметры конкуренции

Конкурентная структура в сегменте (барьеры на входе, интенсивность конкуренции, субституция, зависимость от потребителей и поставщиков)

### X3 – Возможности создания уникального предложения (конкурентного преимущества)

Существующая доля в сегменте  
Конкурентная сила  
Степень соответствия потребностей компетенциям и возможности создать уникальное конкурентное предложение

### X4 - Стабильность параметров сегмента во времени

### X5 -Значимость сегмента по иным соображениям

$X_i \in [1; 10]$  - согласованная экспертная оценка  
 $\lambda_i \in [0; 1]$  – вес критерия (экспертная оценка)

## ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ СЕГМЕНТА

$$\Phi = \sum_i (X_i \times \lambda_i)$$

- 1) *Рейтинг привлекательности*
- 2) *Превышение порога*

# Сравнительный анализ профилей сегментов

		Сегмент А	Сегмент В	Сегмент С	Сегмент D
Профили сегментов		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень высокая чувствительность к цене</li> <li>• Стандартные двигатели</li> <li>• Крупные партии</li> <li>• Крупные потребители</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышенная чувствительность к цене</li> <li>• Модифицированные стандартные двигатели</li> <li>• Крупные партии</li> <li>• Крупные потребители</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Средняя чувствительность к цене</li> <li>• Модифицированные стандартные двигатели</li> <li>• Средние партии</li> <li>• Средние потребители</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цена вторична</li> <li>• Нестандартные двигатели</li> <li>• Малые партии</li> <li>• Небольшие потребители</li> </ul>
	Ключевые факторы успеха	Цена	4	3	2
Кастомизированное качество		1	2	3	4
Доставка		3	2	2	2
Тех.обслуживание		1	1	2	2
Маркетинговая/инженерная поддержка		1	2	4	4
Сбыт		2	2	3	4
Рынок	<b>Размер и доля</b>	\$99млн., 11%	\$126млн., 29%	\$77млн., 28%	\$74млн., 22%
	<b>Конкуренция</b>	Сильная	Сильная	Слабая	Очень слабая

Важность факторов совершения покупки: 1 –малая, 2- средняя, 3 – высокая, 4 – очень высокая

# Ключевые факторы успеха

Модель определения ключевых факторов успеха в отрасли по Р. Гранту (2002)



# Порождающие стратегии (типология Портера)

*Конкурентное преимущество*

Минимизация затрат

Дифференциация

Широкое  
нацеливание

Лидерство в  
минимизации затрат

Широкая  
дифференциация

*Границы  
конкуренции*

Узкое  
нацеливание

Фокусирование

# Стратегия лидерства в минимизации затрат: основные драйверы

## Источники минимизации затрат (Р. Грант)

- **Эффекты экономии масштаба**
- **Эффект экономии за счет опыта (эффект кривой опыта)**
- **Технология процесса, нацеленная на минимизацию затрат**
- **Проектирование продукта, нацеленное на минимизацию затрат**
- **Проектирование процесса, нацеленное на минимизацию затрат**
- **Интенсивность использования ресурсов (оборудования и других)**
- **Экономия входных затрат**
- **Эффективность системы управления и организационная эффективность**

## Основные направления минимизации затрат (Миллер, 1986)

- **Интенсивность использования ресурсов**
- **Экономия ресурсов**



## **Стратегия дифференциации: основные драйверы**

- **Характеристики продукта и его реализации**
- **Сопутствующие сервисы**
- **Интенсивность рыночной активности (маркетинг и управление брендом)**
- **Технологии, воплощенные в проектировании, производстве и предоставлении продукта**
- **Качество продуктов и всех элементов процесса создания и предоставления продуктов**
- **Процедуры, влияющие на осуществление каждого вида деятельности при проектировании, создании и предоставлении продукта потребителям (системы менеджмента качества, сервис, технологии продаж и поддержки связей с клиентами и т.п.)**
- **Навыки и опыт персонала**
- **Месторасположение (например, торговые сети)**
- **Степень вертикальной интеграции, влияющая на способность фирмы контролировать входы и промежуточные процессы)**
- **Технологии и характеристики системы управления отношениями с потребителями**

# Ценностные дисциплины (М. Трейси – Ф. Вирсема)

Операционная эффективность



- Узкие линейки продуктов
- Большой опыт в выбранных областях
- Целенаправленные изменения в технологии или структуре (совершенствование)
- Фокусы на затратах, эффективности/объемах

Близость к клиенту



- Фокус на целевых клиентах
- Управление отношениями с клиентами
- Четкое следование конкурентным требованиям:
  - Быстрое продвижение на развивающихся рынках
  - Эффективные операции на зрелых рынках

Продуктовое лидерство



- Выявление возможностей для создания новых продуктов/рынков/технологий
- Экспериментирование с тенденциями развития
- Первенство в изменениях, на которые конкуренты должны отреагировать

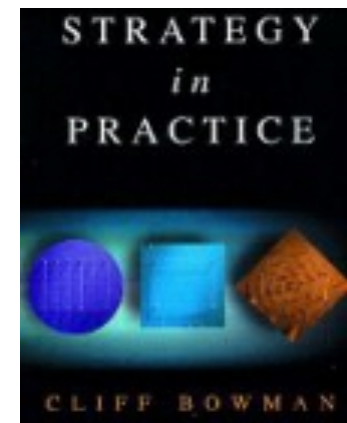
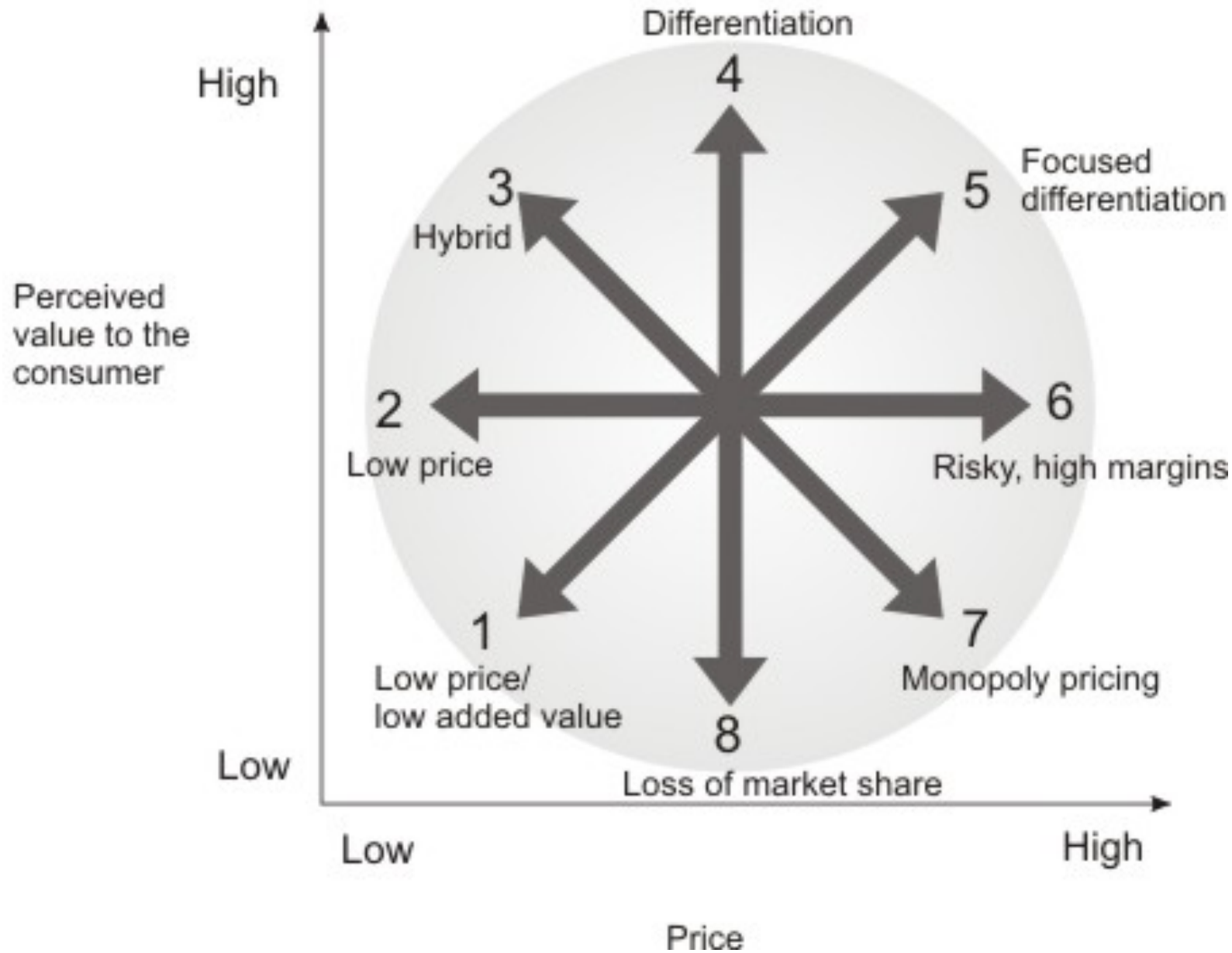
## Новые правила конкуренции (М. Трейси – Ф. Вирсема)

- Обеспечить лучшее предложение на рынке, доведя до совершенства **один из компонентов ценности**
- Поддерживать остальные составляющие ценности на необходимом уровне
- Подтверждать свое лидерство на рынке путем непрерывного совершенствования ценности, которую Вы предлагаете
- Создать согласованную операционную модель, предназначенную для поставки на рынок ценности, не имеющей себе равных

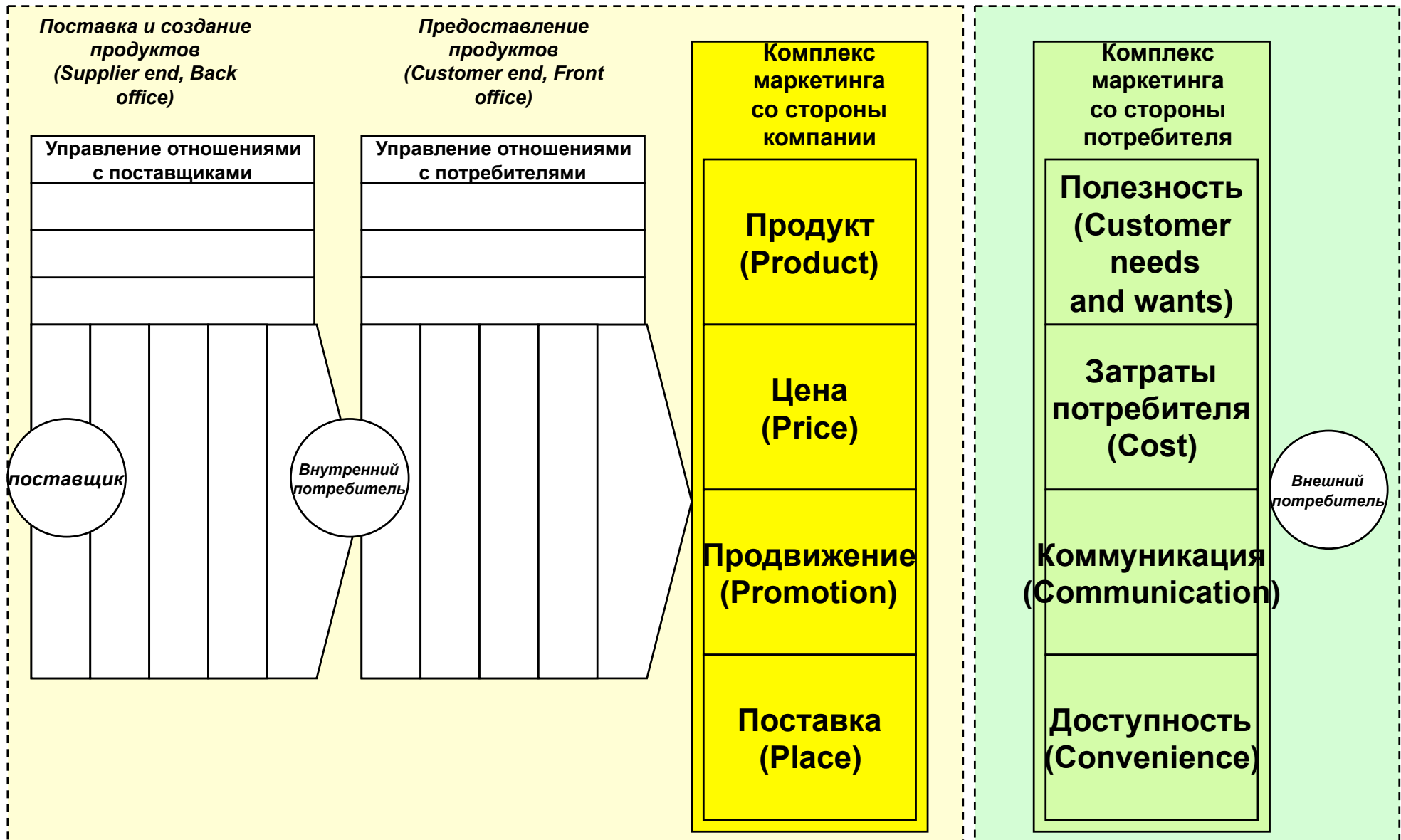
# «Стратегические часы Боумана» (1996)



Клифф Боуман



# Поставщики, потребители и комплекс маркетинга



# Стратегическая канва

- **Стратегическая канва** – инструмент диагностики и построения «стратегии голубого океана». Во-первых, она отражает текущее положение дел на известном пространстве рынка: куда вкладывают средства конкуренты («основные игроки»), каковы ключевые характеристики продуктов, являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли, что из себя представляют собой обслуживание, доставка, а также какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке.
- *По горизонтали* отмечаются факторы, по которым осуществляется основная конкуренция и куда направляются инвестиции в данной отрасли (ключевые факторы успеха, ключевые факторы позиционирования).
- *По вертикали* отмечается уровень предложения, получаемого клиентами по всем основным факторам конкуренции. Высокий уровень означает, что в области этого фактора компания предлагает клиентам больше и делает более крупные инвестиции в развитие этой области предложения. Что касается цены, то более высокий показатель свидетельствует соответственно и о более высокой цене.
- **Кривая ценности** – основная составляющая стратегической канвы является графическим отображением эффективности работы компании с учетом факторов конкуренции в этой отрасли
- **Для фундаментального изменения стратегической канвы** (достижения необходимой *дивергенции*) начинать необходимо с **переориентации с конкурентов на альтернативы (в принципе доступные возможности) и с клиентов на неклиентов данной отрасли**. Чтобы одновременно работать над созданием новой уникальной ценности и уменьшением издержек, надо отказаться от устаревшей идеи равняться на конкурентов в имеющемся поле и перестать делать выбор между *дифференциацией* и *низкими издержками*. Сместив стратегический фокус с имеющихся конкурентных предложений на альтернативные возможности и неклиентов, Вы можете понять, каким образом переформулировать основную проблему, на которой сконцентрировано внимание игроков этой отрасли, и таким образом *реконструировать элементы ценности* для покупателя, находящиеся за пределами отрасли. Традиционная же стратегическая логика, напротив, заставляет Вас искать лучшие чем у конкурентов решения проблем, но в рамках Вашей отрасли... (У. Чан Ким, Р. Моборн)

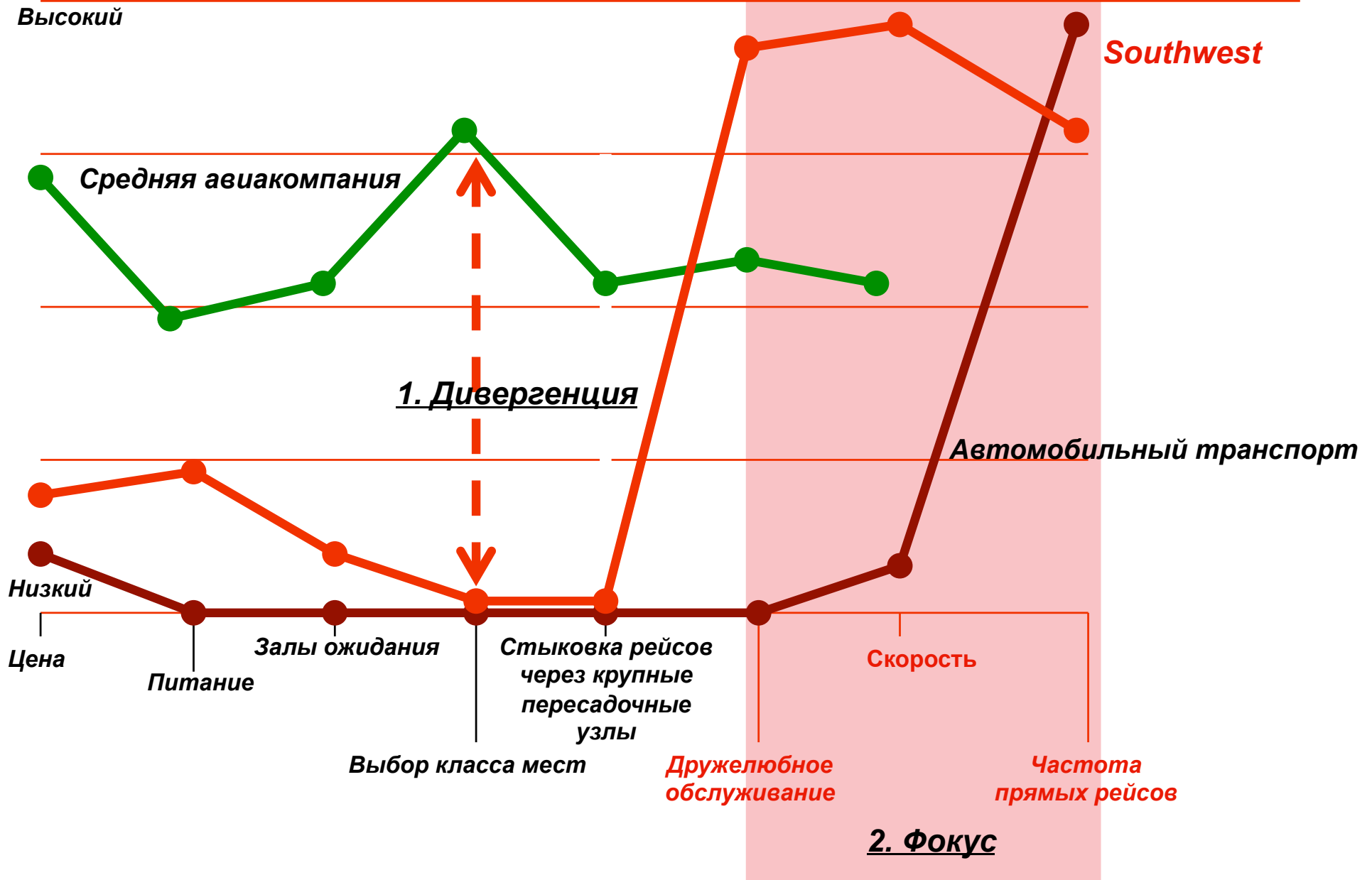


SOUTHWEST.COM

# Стратегическая канва Southwest и 3 характеристики хорошей стратегии

3. Девиз: «Скорость самолета по цене поездки на автомобиле – в любое время!»

Высокий



Низкий

Цена

Питание

Залы ожидания

Выбор класса мест

Стыковка рейсов  
через крупные  
пересадочные  
узлы

Дружелюбное  
обслуживание

Скорость

Частота  
прямых рейсов

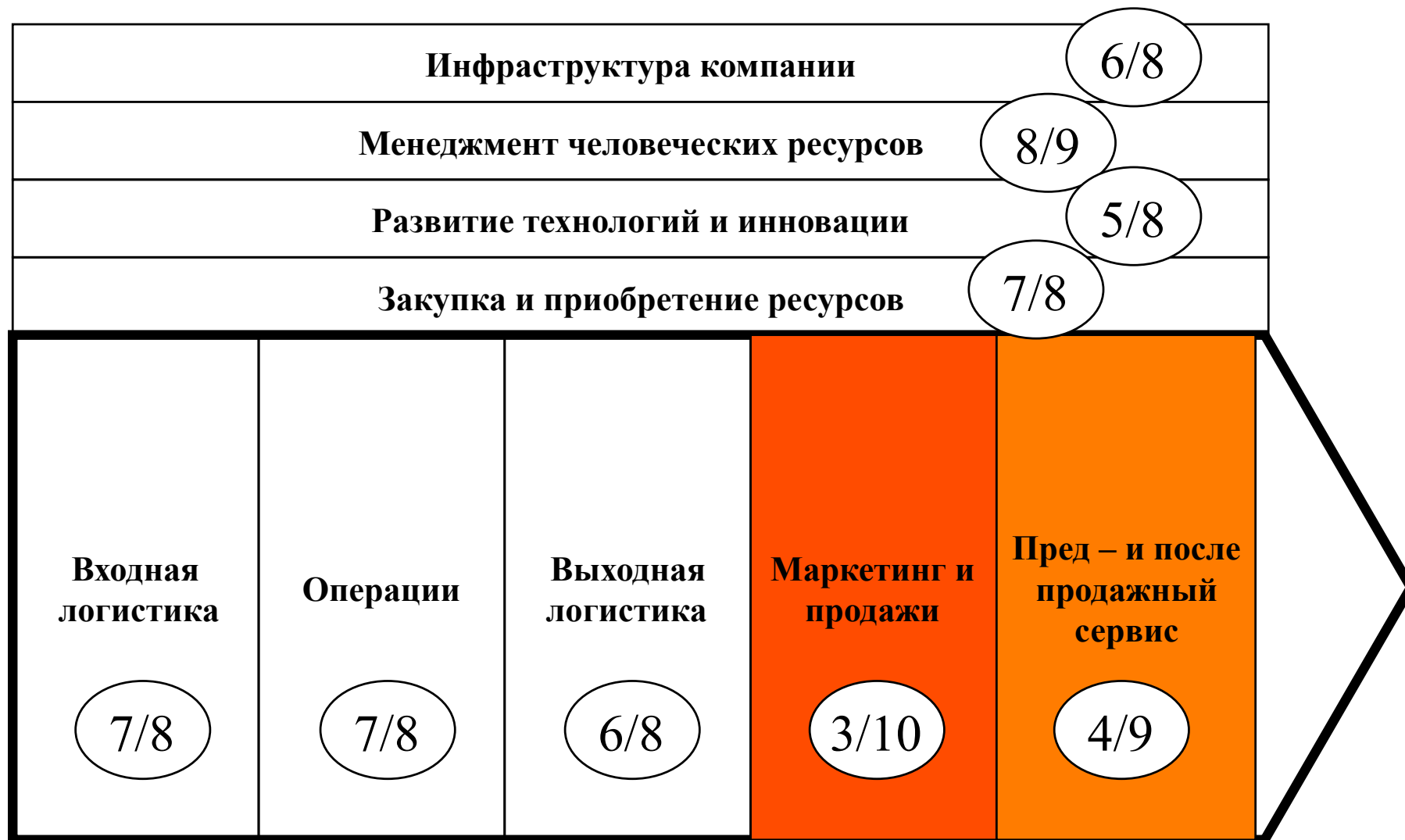
**2. Фокус**

Автомобильный транспорт

Southwest

# Цепочка создания ценности Портера для анализа ключевых компетенций

*Обеспечивающие деятельности*



X/Y

***Первичные виды деятельности***

*X – степень развития компетенций относительно основных конкурентов (бенчмаркинговых образцов)  
Y – стратегическая важность компетенций относительно актуальных КФУ и планируемой позиции*



## Создание услуг связи, деятельность Back office

Стратегический и операционный менеджмент 6/10 Менеджмент человеческих ресурсов, обучение и развитие персонала 5/8 Менеджмент отношений с поставщиками 8/9 Юридическая поддержка 5/7						
Заключение партнерских соглашений с поставщиками и 8/9	Заключение партнерских соглашений с конкурентами 4/8	Управление финансовой деятельностью 7/10	Формирование планов закупок, заказы оборудования 4/7	Поставка оборудования, оплата счетов и инвойсов, таможенное оформление товара 5/7	Поддержка и конфигурирование CRM-системы 6/8	Формирование договоров с клиентами, партнерами, поставщиками 5/7

## Предоставление услуг связи, деятельность Front office

Стратегический и операционный менеджмент 6/10 Менеджмент человеческих ресурсов, обучение и развитие персонала 5/8 Мотивация персонала 1/10 Система менеджмента качества 1/8 Система связей с потребителями 3/10 Менеджмент отношений с партнерами 7/9 Юридическая поддержка 5/7							
Поиск потенциальных клиентов 6/8	Выяснение потребности клиента 8/9	Оценка прибыльности объекта 7/8	Развитие отношений, заключение договора с клиентом 6/9	Разработка и согласование проекта ВОЛС и проекта ввода в здание 8/10	Подключение услуг связи клиенту 6/10	Поддержка и сервисное обслуживание клиента 3/8	Вторичные продажи 5/6