

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ  
ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫХ И ГУМАНИТАРНЫХ ЗНАНИЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ**



**0080.01.01**

**Порсев А.А.**

# **МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
для студентов экономического факультета**

*2-е издание*



**УДК 339.1**  
**ББК 65.290-2**  
**П59**

Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом  
Института социальных и гуманитарных знаний

**Рецензенты:**

**М.Г. Ахмадеев** – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента Казанского филиала Российского государственного торгово-экономического университета;

**А.А. Карелов** – к.э.н., доцент, заведующий кафедрой маркетинга Казанского социально-юридического института.

**Порсев А.А.**

**П59** Маркетинговый анализ: Учебное пособие для студентов экономического факультета / Порсев А.А. – 2-е изд. – Казань: Изд-во «Юниверсум», 2010. – 73 с.

**ISBN 978-5-9991-0132-7**

Учебное пособие «Маркетинговый анализ» составлено в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит».

Дисциплина входит в федеральный компонент спецдисциплин и является обязательной для изучения.

**УДК 339.1**  
**ББК 65.290-2**

© Порсев А.А., 2010  
© Институт социальных и гуманитарных знаний, 2010  
© Оформление. Издательство «Юниверсум», 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Объем дисциплины и виды учебной работы.....	5
Рабочая программа курса.....	6
Примерная программа дисциплины.....	8
Краткий курс лекций.....	9
Самостоятельная работа студентов.....	65
Контроль знаний студентов.....	66
Литература.....	73

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Цель курса** состоит в том, чтобы студенты изучили специальные методы анализа маркетинговой информации, освоили передовой опыт и умели его самостоятельно использовать на практике.

В данном курсе наибольшее внимание уделяется специальным методам и компьютерной технологии обработки с целью анализа маркетинговой информации.

Основной итог обучения состоит в подготовке студента-бухгалтера, который способен корректно выполнить многомерный маркетинговый анализ и сделать объективные выводы.

### **Задачи курса:**

- изучить отработанные передовыми фирмами методы анализа маркетинговой информации;
- уметь автоматизировать трудоемкую обработку больших массивов маркетинговой информации, связанную с ее анализом;
- научиться строить и интерпретировать математические модели при анализе маркетинговых ситуаций, а также решать задачи прогноза в соответствии с целевыми задачами.

Методика освоения дисциплины базируется на самостоятельном изучении студентами теоретического материала с помощью рекомендуемой учебно-методической литературы, закреплении его в ходе аудиторных занятий в форме лекций, семинаров и практических занятий, консультаций с преподавателем и обучающих тестов по темам.

## ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид учебной работы	Объем часов по формам обучения			
	Очная		Заочная	
	Бакалавр	Специалист	Бакалавр	Специалист
№№ семестров	8	8	8	8
Всего часов	50	50	50	50
Лекции	14	14	10	10
Практические занятия	–	–	–	–
Самостоятельная работа	36	36	40	40
<b>Экзамен/зачет</b>	<b>Зачет</b>	<b>Зачет</b>	<b>Зачет</b>	<b>Зачет</b>

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА КУРСА**

### **Тема 1**

Сегментный анализ. Гетерогенность товарных рынков. Сегментация рынка. Целевые рынки и сегменты. Правила сегментации. Система PRiZM. Система VALS. Шкала ценностей Рокича и Шварца. Система VOL. Кластерный анализ. Регрессионный анализ.

### **Тема 2**

Анализ конкурентоспособности. Ключевые факторы успеха. Количественная оценка силы бизнеса конкурентов.

### **Тема 3**

Сегментный анализ доходности и прибыльности. OLAP-средства. Сравнительный анализ показателей.

### **Тема 4**

Анализ привлекательности сегментов. Критерии привлекательности. Шкалирование. Анализ.

### **Тема 5**

Portfolio-анализ. Оценка товарно-рыночных возможностей фирмы. Привлекательность сегмента и конкурентоспособность фирмы в сегменте. Принятие решений.

### **Тема 6**

Матричные методы. Двумерный анализ. Динамические трехмерные матрицы. Классические модели стратегического анализа. Матрица Анзоффа. Генерация стратегии в условиях растущего рынка. Анализ альтернатив. Базовые стратегии с учетом вероятности успеха. Матрица BCG. Особенности матрицы. Аналитическая ценность модели BCG. Ограничения и недостатки. Матрица Маккинзи. Модель GE/McKinsey. Структура матрицы GE/McKinsey. Ограничения и недостатки. Матрица Shell/DPM. Матрица управляющих политик. Временная динамика. Ограничения и недостатки.

### **Тема 7**

SWOT-анализ. Простейшая форма анализа – основные правила. Основные факторы в SWOT-анализе. Методология SWOT. Матрица возможностей. Матрица угроз. Метод составления профиля.

### **Тема 8**

STEP-анализ. Анализ влияния внешней среды на деятельность фирмы. STEP-факторы.

### **Тема 9**

Метод 4P. Суть метода. Детальное тактическое планирование маркетинга на фирме. Модель 4M.

### **Тема 10**

Бюджетирование. Метод планирования маркетинговых затрат. Схема планирования на основе показателей целевой прибыли. Схема планирования на основе оптимизации прибыли.

### **Тема 11**

Модель Розенберга. Компенсационные и некомпенсационные модели. Математические записи моделей. Модели типа «продукт – рынок». Реальный и идеальный профиль.

### **Тема 12**

GAP-анализ. Аналитическая процедура «разрывов и несоответствий». GAP-анализ применительно к сегментам рынка. GAP-анализ применительно к продуктам (потребностям). GAP-анализ применительно к имиджу фирмы. GAP-анализ применительно к маркетинговой деятельности компании. GAP-анализ применительно к конкурентному положению.

## **ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ»**

Сегментный анализ. Анализ конкурентоспособности. Сегментный анализ доходности и прибыльности. Анализ привлекательности сегментов. Оценка товарно-рыночных возможностей фирмы. Матричные методы. SWOT-анализ. STEP-анализ. Метод «4P». Бюджетирование. Модель Розенберга. GAP-анализ.



# КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

## Тема 1. Сегментный анализ

Рыночная сегментация впервые описана в 1950-х гг., когда выделение продукта было основной маркетинговой стратегией. Несколькими десятилетиями позже, в 1970–1980-х гг., рыночная сегментация стала средством увеличения объема продаж и достижения конкурентного преимущества, а в 1990-х гг. ее начали использовать для реализации идей целевого маркетинга.

Кратко остановимся на теоретических аспектах проблемы.

Теоретическим фундаментом рыночной сегментации являются два концептуальных положения:

1) товарные рынки по своей природе гетерогенны (т.е. неоднородны) и представляют собой совокупность отдельных частей (сегментов), отражающих особенности спроса различных категорий потребителей;

2) на рынках возможна дифференциация продукции и методов ее сбыта.

Сегментация рынка – это маркетинговая процедура, с помощью которой рынок делится по определенным признакам на некоторые сегменты (группы) потребителей для последующего выделения сегментов, требующих разного подхода в стратегии разработки новых видов продукции, организации товародвижения, рекламы и стимулирования сбыта. В практическом смысле сегментация рынка – это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей конкретного товара предприятия.

Сегмент – это группа существующих или потенциальных потребителей, имеющих общую характеристику по отношению к их ответной реакции на рыночные стимулы поставщика.

В теории и практике маркетинга широко используют понятия целевого рынка и целевого сегмента, выделение которых и является основной целью сегментации рынка.

Целевой рынок – это потенциальный рынок фирмы, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении конкретного товара или услуги, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью покупать.

Целевой сегмент – это однородная группа потребителей целевого рынка фирмы, обладающая схожими потребностями и покупательскими привычками по отношению к товару фирмы.

Рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны, метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которых направлена маркетинговая деятельность предприятий. С другой – это управленческий подход к процессу принятия решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга.

Сегментация проводится с целью максимального удовлетворения запросов потребителей в различных товарах, а также рационализации затрат

предприятия-изготовителя на разработку и осуществление комплекса маркетинга.

Объектами сегментации являются, прежде всего, потребители, выделенные особым образом, обладающие определенными общими признаками, они составляют сегмент рынка.

Несмотря на возможность осуществления сегментации рынка по различным объектам, основное внимание в маркетинге уделяется поиску однородных групп потребителей, имеющих сходные предпочтения, одинаково реагирующих на маркетинговые предложения. Как уже отмечалось, необходимым условием сегментации является неоднородность ожидания покупателей и покупательских состояний. В литературе существуют понятия макросегментации и микросегментации. Макросегментация – это процедура сегментации для выявления целевого (или базового) рынка. Микросегментация – процедура сегментации для определения целевого сегмента. Как правило, вначале осуществляется макросегментация, а только затем – микросегментация.

Выбор целевых сегментов (*targeting*) – это оценка и выбор одного или нескольких сегментов для выхода на них со своими товарами.

Позиционирование (*positioning*) – это обеспечение товару конкурентного положения на рынке и разработка детального плана комплекса маркетинга.

Существуют пять апробированных зарубежной практикой правил сегментации рынка. В некоторых отечественных источниках их называют принципами, соблюдение которых резко увеличивает вероятность успеха процедуры.

1. Правило о различии между сегментами требует, чтобы в результате проведения сегментации были получены различающиеся друг от друга группы потребителей.

2. Правило о сходстве потребителей в сегменте предусматривает необходимость обеспечения однородности потенциальных покупателей с точки зрения покупательского отношения к конкретному товару. Сходство потребителей необходимо для того, чтобы можно было разработать соответствующий маркетинговый план для всего целевого сегмента.

3. Правило о величине сегмента означает, что целевые сегменты должны быть достаточно большими, чтобы продажи покрыли в них необходимые издержки. При оценке величины сегмента следует учитывать характер продаваемого товара и емкость потенциального рынка.

4. Правило об измеримости характеристик потребителей указывает на то, что целевые сегменты должны иметь характеристики, доступные для измерений. Это позволяет проводить целенаправленные полевые маркетинговые исследования, в результате которых требуется выявлять потребности потенциальных покупателей, а также изучать реакцию целевого рынка на маркетинговые действия.

5. Правило о достижимости потребителей требует наличия каналов коммуникации с потенциальными потребителями.

Перед рассмотрением вопроса о сегментации рынков целесообразно провести их классификацию. В маркетинге под рынком подразумевается совокупность всех потенциальных потребителей, испытывающих потребность в товарах определенной отрасли и имеющих возможность ее удовлетворить.

В зависимости от вида потребителей различают следующие типы рынков: потребительский рынок и рынки организаций. Последние подразделяются на рынки продукции производственно-технического назначения, рынки перепродаж и рынки государственных учреждений. Из такого многообразия следует, что, проводя сегментацию рынка, надо принимать в расчет те или иные его особенности, учитывать своеобразие продуктов, реализуемых на разных рынках.

При сегментации потребительских рынков используются классификационные переменные – для организации распределения по сегментам рынка. К ним принято относить следующие переменные:

– географические: город, государство, почтовый индекс, регион, городской или сельский населенный пункт, плотность населения, климат и т.д. Их использование наиболее эффективно в случае различия культур или климатических условий в регионах сбыта, имеющих принципиальное значение для использования продукции;

– демографические: возраст, пол, годовой доход, национально-этнические данные, вероисповедание, семейный статус, образование, место работы, размер домохозяйства, сколько времени работает, тип работы и т.д.;

– поведенческие: верность марке, уровень использования, видимые преимущества, используемые каналы распространения, реакция на маркетинговые факторы и т.д.;

– психографические: отношение к разным вещам, риску, а также стиль жизни, хобби, личные качества, качества лидера, читаемые журналы, программы телевидения, которые смотрит, PRiZM-кластер и т.д.

На многих рынках стандартные характеристики (пол, возраст, уровень образования, занятость, уровень благосостояния) не позволяют однозначно идентифицировать человека как потенциального потребителя. Отсюда возникает необходимость в разработке комплексных показателей, которые давали бы возможность структурировать общество по типам покупательского поведения.

В теории социальной стратификации общество часто делится на «высшие», «средние» и «низшие» классы и страты на основе таких признаков, как образование, бытовые условия, занятие, доходы, особенности повседневного поведения.

Принято считать, что индивиды, относящиеся к одному социальному классу или социальной группе, имеют схожий стиль жизни. Это положение лежит в основе систем социальной стратификации, которые получили широкое распространение в практике маркетинговых исследований. В них используется сводный показатель для описания потребителей.

Кратко остановимся на наиболее известных системах.

Весьма распространенная «Система международной социально-экономической классификации респондентов, участвующих в маркетинговых и социальных исследованиях» (ESOMAR) предлагает к использованию комплексную переменную для формирования социально-экономических групп, которая описывается семью параметрами и формируется на базе двух из них – профессионального статуса члена семьи, обеспечивающего основной (наибольший) вклад в ее доход, и уровня образования этого члена семьи.

Для не имеющих такого члена семьи (пенсионеры, инвалиды, студенты) в качестве вспомогательной характеристики, описывающей экономический статус, рассматривается факт наличия в семье десяти статусных товаров: цветной телевизор, видеомэгаффон, видеокамера, две и более автомашины, фотоаппарат, домашний компьютер, электродрель, фритюрница, радиочасы, дача.

Профессиональный статус, представлен 16 категориями. Уровень образования определяется как общая продолжительность получения основного образования, дополнительного, любых профессиональных курсов и тренингов. Этот критерий делит членов семьи, обеспечивающих основной вклад в доход, на пять категорий: «более 20 лет», «17-20 лет», «15-16 лет», «14 лет», «13 и менее лет».

На основании представленных параметров методика формирует социально-экономические группы:

– «А» – руководители высшего звена, профессионалы (специалисты) высокой квалификации, владельцы крупного бизнеса (8-14% для стран Евросоюза);

– «В» – руководители среднего звена (9-14% для стран Евросоюза);

– «С» – специалисты (офисный персонал), квалифицированные рабочие, владельцы малого бизнеса (30-50% для стран Евросоюза);

– «D» – недостаточно квалифицированные рабочие и офисный (технический) персонал, персонал, работающий вне офиса, фермеры и рыбаки (20-40% для стран Евросоюза).

Предложенная схема структурирования респондентов на четыре (в подробном варианте на восемь) социально-экономические группы позволяет в значительной мере унифицировать подход к определению целевых групп потенциальных потребителей. Распределение по группам отражает финансовый статус и покупательную способность. Финансовые возможности при этом определяются по косвенным признакам без неприятных для респондента прямых вопросов об уровне дохода, которые, как правило, имеют достаточно высокий процент отказов от ответа. Широко известна в мире одна из первых систем сегментации населения – система PRiZM, разработанная в США фирмой Claritas Inc. В настоящее время она является стандартом во многих европейских странах. По утверждению авторов методики, «PRiZM позволяет лучше понимать покупателя, выделять различные группы (всего до 60) для непосредственного обращения».

В основе формирования групп, которые часто называют кластерами, лежат демографические и поведенческие характеристики. Базовой единицей сегментации является семья.

Первым параметром для формирования кластеров является тип семьи: «одинокие и молодые семьи без детей», «семьи с детьми до семи лет», «семьи с детьми школьного возраста», «пожилые пары и одинокие». Вторым параметром – уровень благосостояния. Выделяют четыре группы: от «наиболее обеспеченных» до «наименее обеспеченных». Третьим параметром является место проживания. Четвертый и пятый параметры определяются на основании нескольких характеристик: увлечения (мода, спорт, музыка и т.п.), обладание определенными товарами, особенности покупательского поведения. Их количество, по утверждению фирмы Claritas, может достигать одной тысячи.

Среди наиболее известных в нашей стране систем сегментирования потребителей по «стилю жизни» следует выделить систему VALC (англ. *Values and lifestyle* – ценности и стиль жизни), разработанную компанией SRI International, а также его модификацию VALS 2.

В системе VALS определяются три основные категории ценностей и стилей жизни потребителей и девять подтипов. Рыночные сегменты потребителей таковы:

– потребители, которыми руководят потребности (тратят деньги в связи со своими потребностями, а не предпочтениями). Подразделяются на тех, кто «выживает», и тех, кто «терпит». К первым относятся самые обездоленные люди;

– потребители, которыми руководят внешние факторы (составляют основную рыночную массу). Совершая покупки, они заботятся о том, что подумают об этом другие люди;

– потребители, которыми руководят внутренние факторы. Они составляют гораздо меньший процент населения. Их жизнь направлена в основном на удовлетворение собственных нужд, они равнодушны к ценностям окружающих их людей. Хотя их число невелико, они могут играть важную роль в качестве законодателей мод, групп, через которые проходят все успешные идеи и товары. Этот сегмент быстро растет, в то время как число потребителей из первой группы сокращается. Вторая группа остается стабильной.

Система VALS быстро и широко распространилась в маркетинге, но, тем не менее, у нее есть свои ограничения.

Тип жизненного стиля потребителя в реальности никогда не бывает идеальной моделью. Каждый человек склонен совершать поступки, противоречащие его стилю жизни.

Система VALS – это запатентованная разработка, и некоторые пользователи неодобрительно относятся к тому, что у них нет полной информации о ней. Это заставляет их обращаться к более простым подходам, основанным на академических исследованиях ценностей Рокича и Шварца.

Шкалу ценностей Рокича (ШЦР) часто используют при измерении ценностей в исследованиях поведения потребителей. Рокич считал,

что ценности связаны как с задачами (желаемыми состояниями), так и со способами поведения (инструментальными компонентами), с помощью которых можно выполнить эти задачи. Ценность, по его определению, – это устойчивое убеждение в том, что какая-либо форма поведения или конечного состояния существования является для человека или общества более предпочтительной, чем противоположная ей.

ШЦР представляет собой наборы задач и способов поведения, которые респонденты должны ранжировать по степени важности. Результаты могут быть проанализированы с точки зрения пола, возраста, этнической принадлежности или любой другой переменной, по которой проводится сегментирование рынка. В нескольких исследованиях предпринималась попытка увязать личные ценности с выбором торговой марки, использованием продукта и сегментированием рынка.

В прошлом во многих работах, использовавших ШЦР для описания различий между сегментами рынка, определялись априорные показатели для многих демографических и других переменных. Современные исследователи поведения потребителей используют ценности как критерий разделения всего населения на однородные группы людей, имеющих сходные системы ценностей.

В шкале ценностей Шварца основное внимание уделяется системам ценностей или универсальному содержанию структуры ценностей. Она отрицает простую классификацию ценностей Рокича на конечные и инструментальные и определяет структуру факторов мотивации.

Основанная на эмпирических исследованиях, проведенных в 35 странах мира, теория Шварца говорит о том, что ценности – это существующие вне ситуации задачи, которые служат интересам отдельных людей или коллективов и представляют одну из десяти мотиваций, или типов ценностей. Эти мотивации (типы ценностей) являются основными принципами, на которых построена жизнь человека. Смысл личной ценности отражается в схеме ее взаимодействия с другими ценностями. Для этого применяется аналитический метод под названием «анализ наименьшей площади». Ценности служат личным интересам – достижениям, самонаправленности и стимулированию. Интересы же коллективные могут быть представлены в виде таких типов мотивации, как благожелательность, подчинение, безопасность. Смешанные интересы типа «жизнь в мире», «жизнь в красоте», «мудрость» и «зрелая любовь» описываются в шкале Шварца как универсальные.

Весомой альтернативой методу VALS служит подход под названием VOL (англ. *list of values* – список ценностей). В соответствии с этим подходом респондентов просят расставить приоритеты в списке ценностей, полученных из шкалы ценностей Рокича. С помощью ценностей, заслуживших наивысшие оценки, специалисты по маркетингу разбивают потребителей на сегменты.

В ряде случаев применяют концептуальный подход Шварца для определения сегментов рынка на основе скрытой системы ценностей потребителей. Такое расширение метода VOL позволяет учесть множество

ценностей, влияющих на покупательское поведение человека. Наряду с классификацией потребителей существует так называемая продуктовая сегментация, или сегментация рынка по параметрам продукции. Она имеет большое значение при выпуске и сбыте новых изделий. Особую роль приобретает сегментация по продукту, базирующаяся на изучении долгосрочных тенденций на рынке. Процесс разработки и производства нового изделия требует достаточно продолжительного периода, и правильность результатов анализа рынка, оценки его емкости здесь особенно важна.

В современных условиях для повышения своей конкурентоспособности и правильного определения емкости рынка предприятию уже недостаточно проводить сегментацию рынка только в одном направлении – определении групп потребителей по каким-то признакам. В рамках интегрированного маркетинга необходима еще и сегментация самого изделия по наиболее важным для его продвижения на рынке параметрам. С этой целью используется метод составления функциональных карт – это проведение своего рода двойной сегментации: по изделию и потребителю.

Функциональные карты могут быть однофакторными (сегментация проводится по какому-то одному фактору и для однородной группы изделий) и многофакторными (анализ того, для каких групп потребителей предназначена конкретная модель изделий и какие ее параметры наиболее важны для продвижения продукции на рынке).

С помощью составления функциональных карт можно определить, на какой сегмент рынка рассчитано данное изделие, какие его функциональные параметры соответствуют тем или иным запросам потребителей.

При разработке новой продукции данная методика предполагает, что должны учитываться все факторы, отражающие систему потребительских предпочтений. Одновременно с выявлением технических параметров нового изделия, при помощи которых можно удовлетворить запросы потребителя, определяются группы потребителей, каждая со своим набором запросов и предпочтений. Все выбранные факторы ранжируются по степени значимости для каждой группы потребителей.

При сегментации рынка продукции производственно-технического назначения в первую очередь используются следующие критерии: географическое местоположение, тип организации, приобретающей товар, размер закупок, направления использования купленных товаров.

Сегодня на практике применяются два основных подхода к маркетинговому сегментированию рынка, разработанные Виндом в 1978 г. В рамках первого подхода, именуемого «а priori» (лат. *a priori* – заранее), предварительно известны признаки сегментирования: число сегментов, их емкость, характеристики, карта интересов. Согласно этому подходу, сегментация осуществляется без предварительного исследования рынка. Данный подход часто используют в тех случаях, когда сегментирование не является частью текущего исследования, а служит вспомогательным средством при решении других маркетинговых задач.

Приведем несколько примеров схем априорной сегментации: мужчины и женщины, молодые и старые, северные и южные регионы, VALS- и PRiZM-кластеры.

В рамках второго подхода, именуемого «post hoc» (лат. *post hoc* – после этого), исходят из неопределенности признаков сегментирования и сущности самих сегментов. Подход подразумевает проведение опроса. В зависимости от высказанного отношения к определенной группе переменных респонденты относятся к соответствующему сегменту. Этот подход применяют при сегментировании потребительских рынков, сегментная структура которых не определена в отношении товара или оказываемой услуги.

Первичное исследование рынка используется для сбора классифицирующих переменных в отношении участников рынка. Сегменты не определяются до окончания сбора информации и анализа всех данных.

Технологии статистического анализа используются для определения каждого сегмента и разработки алгоритма размещения всех участников рынка в соответствующем сегменте.

### **Сегментирование «a priori»**

При сегментировании потребительского рынка обычно используют географические (региональное деление потребителей), психографические (тип личности, социальная среда, темперамент и т.п.), мотивационные (интенсивность потребления, назначение покупки и т.п.) и демографические (возраст, пол и т.п.) признаки сегментирования.

Имея социально-демографический «срез» общества, полученный, например, по результатам переписи населения, можно выделить и принять к позиционированию ряд потребительских сегментов. Выбор числа сегментов, на которое должен быть разбит потребительский рынок, обычно диктуется целевой функцией – выявлением наиболее перспективного сегмента. Число сегментов, как показывают исследования, не должно превышать 10.

При сегментировании по уровню дохода рекомендуется разбивка всех потенциальных покупателей на равные по объему сегменты с учетом того, чтобы объем каждого из них был по крайней мере не меньше предполагаемого объема производства товара или реализации услуг. Примером может послужить сегментирование потребителей по признаку дохода, когда все население разбивается на пять 20-процентных групп. Такое распределение объема доходов регулярно приводится в статистических сборниках и сводках. Работать с подобными сегментными группами удобно, особенно в плане отслеживания их емкости.

Очевидно, что возможно сегментное деление на потребительском рынке и по заведомо определенной социально-демографической схеме, когда фирма предлагает ряд сегментно-ориентированных товаров или услуг, сущность которых связана с характеристиками социального сегмента. Такое предложение услуг называется «сегментно-ориентированное позиционирование». В нем процесс сегментирования с выявлением



характеристик сегмента носит вторичный характер по отношению к ранее созданной и позиционно-ориентированной услуге или товару.

Сегментирование потребителей промышленных рынков по методу «а priori» производится в соответствии с двумя возможными ситуациями в отношении типа потребителей:

– все возможные потребители рынка известны, их перечень можно составить, число потребителей не превышает 50;

– состав потребителей часто меняется, сформулировать их определенный список невозможно, их общее число достаточно велико.

В первом случае, при наличии крупных потребителей, производится их списочное описание, т.е. рассматривается полный список всех потребителей. Такой метод называется «полной переписью верхней прослойки потребителей». Его применение дает возможность определить емкость рынка, которая рассматривается как сумма потребностей предприятий из сформированной переписи.

Во втором случае, когда численность предприятий-потребителей, составляющих сегмент, достаточно высока и отсутствует возможность формирования «полной переписи», применяют сегментирование по обусловленным признакам, связанным с деятельностью промышленного предприятия или его характеристиками. Такими признаками могут быть составляющие финансовых показателей промышленного предприятия (величина оборота, прибыльность деятельности, величина основных фондов и т.п.), особенности структуры или схемы принятия решения о покупке, кадровый состав и другие показатели.

### Сегментирование «post hoc»

Для реализации «post hoc»-подхода в основном используется аппарат математической статистики. Можно выделить три направления его использования для сегментирования рынка: подготовка данных, анализ данных и классификация.

**Подготовка данных.** В рамках этой процедуры чаще всего используется факторный анализ, анализ соответствия (анализ корреспонденции), конджойнт-анализ.

Факторный анализ (*factor analysis* от лат. *factor* – действующий, производящий и греч. *analysis* – разложение, расчленение) – метод многомерной математической статистики, применяемый при исследовании статистически связанных признаков с целью выявления определенного числа скрытых от непосредственного наблюдения факторов.

Созданный в начале века для нужд психологии (Ч. Спирмен предпринимал попытки выделить основной фактор, определяющий интеллект), он впоследствии получил большое распространение в экономике, социологии и других науках, располагающих огромным числом переменных, из которых обычно необходимо выделить существенные.

С помощью факторного анализа не просто устанавливается связь изменения одной переменной с изменением другой, а определяется мера этой связи и обнаруживаются главные факторы, лежащие в основе указанных изменений.

Он особенно продуктивен на начальных этапах исследований, когда необходимо выделить какие-либо предварительные закономерности в исследуемой области.

Метод имеет определенные слабые стороны, в частности отсутствует однозначное математическое решение проблемы факторных нагрузок, т.е. влияние отдельных факторов на изменения различных переменных.

Анализ соответствия (*correspondence analysis*), другое название – анализ корреспонденции. Его наряду с факторным анализом и методом многомерного шкалирования используют для снижения размерности, в частности для перевода номинальных данных, таких как ответы да/нет, в метрические шкалы.

Конджойнт-анализ (*conjoint analysis*) используется в том случае, когда необходимо понять предпочтения потребителей в отношении различных вариантов исполнения того или иного товара или услуги. С помощью конджойнт-анализа можно измерять сравнительную важность таких характеристик продукта, как марка, страна/компания-изготовитель, упаковка, цена и др. В рамках этого метода каждого респондента просят разложить в соответствии с его предпочтениями набор карточек с обозначенными на них различными комбинациями свойств/характеристик продукта. Далее с помощью математической модели выводятся показатели важности характеристик и их уровней/оценок.

Метод был разработан Паулом Грином из Пенсильванского университета (США) в 1975 г. для экспертного анализа товаров, его часто называют «Conjoint Measurement» (распространенная аббревиатура CM). Скотт Смит реализовал метод в виде двух компьютерных программ: MONANOVA и PREFMAP. Полнопрофильный метод реализован также в программно-аналитическом комплексе SPSS. Компьютерная интерактивная модель АСА, основанная на этом методе, разработана Ричардом Джонсоном в США с целью практического применения в области принятия экономических решений. Симуляция метрических и неметрических методов описания потребительского поведения на основе конджойнт-анализа реализована Стивеном Германом в программах LINMAP и SIMGRAF.

Достоинством метода конджойнт-анализа, по мнению его авторов, является возможность разложения и отдельного анализа атрибутов товара или услуги. Преимущество данного метода по отношению к упрощенной модели Розенберга (о которой будет сказано ниже) заключено в возможности планировать товарную стратегию предприятия, сохраняя возможности для модифицирования текущих товаров и услуг и разработки новых для выбранных потребительских сегментов. Приложения из конджойнт-анализа могут использоваться в сегментации, так как они устанавливают

относительную ценность места индивида по всем ключевым атрибутам, которые определяют продукт или услугу.

**Анализ данных.** Чаще всего используют кластерный анализ, автоматические алгоритмы классификации (CHAID), «деревья классификации и регрессии» – анализ (CART), нейронные сети, структурные модели латентного класса,

Кластерный анализ (*cluster analysis*) – это математическая процедура многомерного анализа, позволяющая на основе множества показателей, характеризующих ряд объектов, сгруппировать их в классы (кластеры) таким образом, чтобы объекты, входящие в один класс, были более однородными по сравнению с объектами, входящими в другие классы.

В рамках кластерного анализа на основе численно выраженных параметров объектов вычисляются расстояния между ними, которые могут выражаться как в евклидовой метрике, так и в других более сложных метриках.

Кластерный анализ – это наиболее часто используемый метод сегментации рынка.

Внутренние определения процедур кластерного анализа отражают цели сегментации рынка. Требуется определить группы респондентов так, чтобы минимизировать различия между членами каждой группы и в то же время максимизировать различия между членами одной группы и теми, кто к ней не принадлежит.

Между делением на кластеры и сегментацией есть ключевое различие. Кластеры – это группы респондентов со схожими ответами на ключевые вопросы, а сегменты – это группы респондентов со схожим поведением при покупке и поиске продуктов на рынке.

Для сегментирования рынка могут быть использованы процедуры как иерархического, так и итерационного кластерного анализа. Среди разных процедур итерационного кластерного анализа наиболее часто используется метод k-средних. Его можно найти в большинстве популярных статистических программ (SAS, SPSS, BMDP, Statistica, SYSTAT).

CHIAD-анализ (*Chi-squared Automatic Integration Detector* – автоматический детектор взаимодействия, использующий метод «хи-квадрат») – это набор математических и статистических процедур и соответствующего программного обеспечения, предназначенный для сегментационного моделирования.

CHIAD разделяет изучаемую совокупность на две и более различные группы, основываясь на категориях переменной, наилучшим образом объясняющей зависимую переменную. Затем CHIAD-анализ делит каждую из полученных групп на более мелкие подгруппы, основываясь на другой объясняющей переменной. Этот процесс разделения (расщепления) продолжается до тех пор, пока не оказывается, что больше нельзя найти ни одной статистически значимой объясняющей переменной. Сегменты, которые образует CHIAD-анализ, являются взаимоисключающими и исчерпывающими. Поэтому они не перекрывают друг друга и каждая единица

совокупности (например, ответ респондента) содержится только в одном сегменте.

Метод CART (*Classification and Regression Trees* – деревья классификации и регрессии), так же как и метод СНАГО, относится к методам «деревя классификаций». Эти методы делят респондентов на группы и затем каждую группу на подгруппы, базирующиеся на отношениях между базовыми переменными сегментации и некоторой зависимой переменной. Обычно зависимая переменная – это ключевой индикатор, такой как уровень использования, намерение покупки и т.д.

Сегодня CHAD – один из наиболее часто используемых методов дерева классификаций, но он не может справиться с продолжительно зависящими переменными, поэтому иногда используются и CHAD, и CART. Эти методы способны обрабатывать неметрические и неординарные данные.

Методы «деревя классификаций», разделяя респондентов, формируют в отличие от кластерного анализа истинные сегменты. Эти сегменты базируются лишь на одной зависимой переменной. Другие методы, включая кластерный анализ, делят респондентов, базируясь на десятках или даже сотнях элементов данных.

Нейронные сети (*Artificial Neural Network*). Для их обозначения широко используется английская аббревиатура ANN. Сегодня искусственные нейронные сети применяются во многих сферах деятельности: в системах прогнозирования экономической и финансовой деятельности, системах обработки изображений, сигналов и т.д.

Своим названием они обязаны значительному сходству с элементами человеческого мозга. Человеческий мозг содержит свыше триллиона элементов, называемых нейронами, которые являются основными составляющими нервной системы человека. Нейроны связаны множеством нервных нитей, называемых синапсами. Эта биологическая сеть отвечает за мысли, эмоции человека, его способность обучаться.

Нейроны посылают друг другу электрические импульсы – сигналы различной силы и частоты. Искусственные нейроны, из комбинаций которых состоят нейронные сети, в принципе имитируют свойства биологического нейрона.

Однако простая модель искусственного нейрона игнорирует многие свойства нейрона биологического. Один искусственный нейрон способен выполнять простейшие процедуры распознавания. Сложные вычисления требуют соединений нейронов в сети.

Простейшая сеть состоит из группы нейронов, образующих слой. Многослойные сети обладают более широкими возможностями, чем однослойные, и в последние годы были разработаны различные алгоритмы для их обучения. В отличие от экспертных систем, которые в обработке данных ориентируются на набор правил, заложенных в их базе, нейросеть проводит анализ информации, которую она научена распознавать.

Теоретическая деятельность в этом направлении была начата работами Маккаллока и Питтса. В 1943 г. они доказали, что любую арифметическую

или логическую функцию можно реализовать с помощью простейшей нейронной сети. В 1958 г. была разработана нейронная сеть, названная перцептроном и предназначенная для классификации объектов. В 80-х гг. прошлого столетия появились нейронные сети, названные многослойными перцептронами. Они уже умеют распознавать данные, управлять ими и прогнозировать их.

Основными перспективными направлениями современного развития нейрокомпьютерных технологий, в частности, являются нейросетевые экспертные системы, СУБД с включением нейросетевых алгоритмов. Искусственные нейронные сети могут менять свое поведение в зависимости от внешней среды, так же как человек. Способность к самообучению и обобщению ранее произошедших прецедентов указывает на то, что в будущем искусственные нейронные сети будут использоваться повсеместно.

Искусственные нейросети предлагают уже сейчас средство для сегментации. Самоорганизующаяся ANN (часто пользуются термином «архитектура Кохоненна») может быть использована в этих целях. Она названа самоорганизующейся, поскольку, как и в кластерном анализе, в модели нет установленных зависимых переменных. Самоорганизующаяся ANN пытается сгруппировать, например, респондентов, базируясь на их схожих элементах. Она отличается от кластерного анализа своей способностью игнорировать «шумы» в данных. В ней нетипичные индивиды меньше влияют на сегментацию. Каждая успешная итерация делает их вклад все меньше, поэтому расчеты быстро стабилизируются, игнорируя нечастые характеристики респондентов. ANN работает тем лучше по сравнению с кластерным анализом, чем больше вариация или неуверенность в ответах респондентов.

Структуры латентных классов. Латентный анализ (от лат. *latens* – скрытый, невидимый) – математический метод, позволяющий анализировать структуру связей между ненаблюдаемыми переменными, полученными в эксперименте.

В основе данного метода лежит представление о возможности множественного взаимодействия между переменными, а не только линейного, как в факторном анализе. Подобный подход более трудоемкий, чем факторный анализ, оправдан в тех случаях, когда величина связи между переменными может зависеть от третьей переменной.

Анализ латентных классов часто описывается как «факторный анализ для категориальных переменных». Он используется для нахождения скрытых конструкций внутри множества переменных.

Однако данный анализ также может быть использован для кластеризации категориальных переменных в сегменты, базирующиеся на ответах широкого поля категориальных переменных.

Латентные классы пытаются найти скрытые конструкции, которые вызывают мотивацию для покупки определенного продукта или желание приобрести продукт, обладающий определенными свойствами.

**Классификационные алгоритмы.** К данным опроса для получения сегментов рынка могут быть применены, в частности, дискриминантный анализ и множественная регрессия. Дискриминантный анализ на практике используется для определения признаков разницы двух и более категорий объектов. Метод регрессионного анализа применяется для изучения зависимости результативного показателя от нескольких независимых переменных. Наиболее широко распространены методы множественной регрессии.

Линейный регрессионный анализ позволяет оценить коэффициенты линейного уравнения, содержащего одну или несколько (множественная регрессия) независимых переменных, значения которых используются для предсказания значения зависимой переменной. Вычислив коэффициенты такого уравнения, можно предсказать значения зависимой переменной.

Программное обеспечение сегментного анализа является составной частью практически всех современных специализированных маркетинговых пакетов. Особое внимание этому вопросу уделяется в программном продукте компании «КонСи» – «Сегментирование и рынки».

## Тема 2. Анализ конкурентоспособности

Анализ конкурентоспособности фирмы осуществляется, как правило, отдельно на каждом сегменте рынка.

Для количественной оценки сильных и слабых сторон фирмы и ее конкурентов вычисляют силу бизнеса и относительную силу бизнеса по следующей процедуре:

– формулируются ключевые факторы успеха (КФУ), т.е. факторы, имеющие решающее значение для достижения поставленных фирмой целей;

– каждому КФУ устанавливают вес, соответствующий его важности среди выбранных КФУ; веса целесообразно выбирать так, чтобы в сумме они составляли единицу;

– по каждому КФУ самой фирме и основным конкурентам выставляют оценки, которые, в отличие от предыдущего пункта, могут назначаться по произвольной шкале. Факторы, по которым фирма отстает от конкурентов, являются ее слабостью, факторы, по которым фирма опережает конкурентов, – ее силой;

– определяется сила бизнеса – суммарная взвешенная оценка, вычисленная по правилам линейной свертки, она является интегральной характеристикой конкурентоспособности фирмы.

Сила бизнеса  $F$  выражается формулой

$$F = \left( \sum_{i=1}^n W_i * A_i \right) / \sum_{i=1}^n W_i,$$

где  $i$  – индексный номер КФУ;

$W_i$  – вес  $i$ -го КФУ;

$A_i$  – оценочное значение  $i$ -го КФУ;

$n$  – количество КФУ.

– определяется относительная сила бизнеса – отношение силы бизнеса фирмы к силе бизнеса самого крупного конкурента.

Результаты анализа конкурентоспособности можно использовать в виде таблиц (Табл. 1), но, по мнению большинства специалистов в области маркетингового программного обеспечения, наиболее целесообразно представлять их в виде матричных моделей, которые будут рассмотрены ниже.

Таблица 1

Результаты анализа конкурентоспособности

Номер КФУ $_i$	Вес $i$ -го КФУ в %	Оценочное значение $i$ -го КФУ			
		Фирма	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1					
2					
...					
$n$					
Сила бизнеса					
Относительная сила бизнеса					

### Тема 3. Сегментный анализ доходности и прибыльности

Сегментный анализ доходности и прибыльности включает в себя расчет доходности и прибыльности сегментов рынка, который проводится за несколько предшествующих периодов времени. Для выявления сезонных влияний целесообразно охватить интервал времени не менее двух лет.

Расчет наиболее эффективно производить с помощью OLAP-средств. Особенно удобны такие программы, которые позволяют при необходимости добавлять сегментационные признаки, актуальные для фирмы.

OLAP-средства – это программные продукты, реализующие оперативную аналитическую обработку данных на основе технологии OLAP (*On-Line Analytical Processing*). Они принадлежат к классу приложений и технологий, предназначенных для сбора, хранения и анализа многомерных данных в целях поддержки принятия управленческих решений.

Технология OLAP позволяет аналитикам, менеджерам и управляющим сформировать свое собственное видение данных, используя быстрый, единообразный, оперативный доступ к разнообразным формам представления информации. Эти формы, полученные на основании первичных данных, позволяют пользователю сформировать полноценное представление о деятельности фирмы.

Функциональность OLAP заключается в динамическом многомерном анализе консолидированных данных фирмы, направленном на поддержание следующих аналитических и навигационных видов деятельности пользователя:

- вычисление и моделирование, примененные к измерениям и/или их конкретным элементам, использующие информацию об иерархиях;
- анализ временных тенденций показателей, другое название – анализ трендов;
- формирование срезов многомерного представления для просмотра на экране;
- переход к более глубоким уровням детализации;
- доступ к исходным данным;
- «вращение» многомерных представлений, иначе говоря, перемещение измерений с целью формирования различных форм представления данных на экране компьютера.

Клиент-серверная архитектура OLAP-продуктов обеспечивает одновременный доступ большого числа пользователей. При этом анализ производится одинаково быстро по всем аспектам информации, приемлемое время отклика – 5 с. или менее, независимо от размера и сложности структуры базы данных.

Технология OLAP предоставляет удобные быстродействующие средства доступа, просмотра и анализа деловой информации. Пользователь получает интуитивно понятную модель данных, организуя их в виде многомерных кубов. Это позволяет ему проводить как сравнительный анализ показателей, так и анализ различных сценариев по принципу «что – если», построенных на основе прогнозных и статистических данных фирмы.

#### **Тема 4. Анализ привлекательности сегментов**

Комплексная оценка привлекательности сегментов осуществляется способом, подобным тому, что используется при определении конкурентоспособности. Отличие состоит в следующем: поскольку привлекательность сегмента не зависит от стабильности положения на нем фирмы, то она не оценивается для конкурентов. Кроме того, при анализе привлекательности сегментов все они оцениваются по единой системе критериев. Это гарантирует наибольшую объективность оценки.

Типовыми критериями привлекательности являются:

- объем рынка;
- темпы роста рынка;
- емкость рынка;
- доходность и прибыльность рынка;
- уровень конкуренции;
- барьеры входа на рынок.



Расчеты по анализу привлекательности сегментов, как правило, сводят в таблицу (табл. 2).

Таблица 2

Анализ привлекательности сегментов

Критерий привлекательности	Вес критерия в %	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент N
Критерий 1				
Критерий 2				
Критерий N				
Итого				

Количественную оценку критериев привлекательности получают с помощью маркетинговых исследований и приводят в единую систему с помощью процедуры шкалирования – процедуры приведения различных показателей к единой шкале. Шкалированное значение вычисляется по формуле

$$R = S_{\min} + \{(X - P_{\min}) / (P_{\max} - P_{\min})\} \cdot (S_{\max} - S_{\min}),$$

где  $R$  – шкалированное значение параметра;

$S_{\min}$  – минимальное значение шкалы;

$S_{\max}$  – максимальное значение шкалы;

$P_{\min}$  – минимальное значение параметра;

$P_{\max}$  – максимальное значение параметра;

$X$  – измеренное значение параметра.

Результаты анализа привлекательности сегментов, по мнению специалистов в области маркетингового программного обеспечения, целесообразно представлять в виде матричных моделей.

## Тема 5. Portfolio-анализ

Portfolio-анализ (дословно – «портфельный анализ») обеспечивает многокритериальный анализ состояния фирмы с помощью матричных моделей Бостонской группы (рост – доля рынка), «Дженерал электрик» (привлекательность – конкурентоспособность) и др. (более подробно об этом см. в Разделе 6).

Цель портфельного анализа – оценка товарно-рыночных возможностей фирмы за рамками ее текущей деятельности для принятия решения о целесообразности изменения границ и структуры области ее деятельности (структуры своего-портфеля). Это один из наиболее распространенных методов стратегического маркетингового анализа. Он позволяет фирме определять долгосрочную политику по отношению к различным сегментам.

Портфельный анализ является основой процесса стратегического маркетингового планирования деятельности предприятий. С его помощью сегменты фирмы оцениваются по ряду критериев, например привлекательность, сила бизнеса и прибыль, и отображаются на единой матрице.

К недостаткам портфельного анализа следует отнести то, что цель фирмы описывается не единым показателем, а целым набором показателей, используются несоразмерные единицы измерения целей. Зачастую оптимизация одной из целей отвлекает ресурсы, которые можно было бы использовать для улучшения разработки других. Нередко ближайшие цели противоречат долгосрочным. Трудной проблемой является неполнота и недостоверность информации, поэтому к моменту принятия решения не всегда можно выделить и убедительно описать все будущие возможности по созданию и/или приобретению перспективных товаров и технологий.

В результате проведения портфельного анализа чаще всего получают агрегированные данные, характеризующие ситуацию в целом, а не конкретные варианты действий.

Фирма, в силу естественной ограниченности ресурсов, должна постоянно устанавливать приоритеты в своей деятельности и делить сегменты на перспективные, требующие инвестиционных вложений, бесперспективные, но прибыльные, сохраняемые для обеспечения финансовой стабильности, бесперспективные и неприбыльные, от которых необходимо избавляться.

В практически реализуемом портфельном анализе для проведения подобной классификации все сегменты обычно оценивают по двум критериям: привлекательность сегмента и конкурентоспособность фирмы на сегменте. В зависимости от значений этих критериев к сегменту применяется определенная стратегия.

Сегодня в большинстве случаев портфельный анализ осуществляется с помощью маркетингового программного обеспечения.

Модуль Portfolio-анализа современной маркетинговой программы реализует, как правило, целый ряд методик получения стратегических портфельных матриц, а также содержит удобные графические средства их отображения.

В рамках программ существует множество способов оценки привлекательности и конкурентоспособности. Например, одна из наиболее известных методологий – BCG (*Boston Consulting Group*) – предлагает оценивать привлекательность сегмента через его темп роста, а конкурентоспособность фирмы – через относительную долю рынка в сегменте. Однако эта методология позволяет решать лишь определенный круг задач и может быть использована главным образом для оценки ситуации с товарами массового производства.

Кроме упомянутой методологии BCG, в Portfolio-анализе часто реализуют более гибкие, многокритериальные методики оценки привлекательности и конкурентоспособности, основанные на применении матриц GE (General Electric), DPM (Directional Policy Matrix – матрица управляющих политик) и др. (см. Раздел 6).

Исходными данными для построения матриц GE и DPM могут быть экспертные оценки или данные внешних рыночных исследований. При использовании экспертных оценок модуль Portfolio часто предоставляет удобные средства экспорта и импорта опросных листов в формате Excel. Если в качестве исходной информации для построения матриц используются данные рыночных исследований, то они импортируются в одну из баз данных, а затем по мере необходимости передаются в модуль Portfolio-анализа.

Методология, лежащая в основе портфельных матриц, позволяет представлять информацию в виде, удобном для принятия решений. Поэтому отчетной формой для большого объема маркетинговых исследований являются именно матрицы. Для удобства проведения Portfolio-анализа с помощью матриц в соответствующих модулях маркетингового программного обеспечения часто реализуют возможность создания матриц с произвольным разбиением на зоны, что позволяет пользователю применять удобную методологию принятия решений.

## **Тема 6. Матрицы и матричные методы**

### **Понятие матрицы в маркетинге**

В менеджменте и маркетинге для наглядного отображения результатов анализа часто используют двухмерный график, оси которого соответствуют выбранным критериям. По каждой из осей график делится на несколько зон. В зависимости от того, в какую зону попадает ситуация, к ней применяют определенную стратегию. Такие графики, разбитые на несколько зон, называют матрицами.

На матрицы иногда наносят окружности. В этом случае центром окружности является точка, отражающая положение сегмента рынка или отрасли в заданных осях. Дополнительными переменными для отображения ситуации могут служить размер окружности и/или величина ее заштрихованного сегмента. Например, размер окружности пропорционален величине отрасли, величина заштрихованного сегмента окружности пропорциональна величине сегмента рынка.

Границы зон в матрице играют роль критериальных ограничений, т.е. значений критерия в оптимизационной задаче, которые приемлемы для лица, принимающего решение. Объекты с худшим значением исследуемого критерия отбрасываются, с лучшим – остаются для дальнейшего рассмотрения.

В общем случае критериальные ограничения могут применяться при использовании более двух критериев. Однако в этом случае утрачивается возможность наглядного отображения процедуры многокритериального отбора при помощи матрицы.

Для отображения динамической ситуации используют трехмерные матрицы, демонстрирующие изменение показателей во времени.

Использование матриц в маркетинге, как правило, связано с обработкой большого объема информации, поэтому применение современных компьютерных технологий для их построения и анализа крайне актуально.

Рассмотренные ниже матрицы составляют основу классических моделей стратегического анализа и планирования, которые по своей природе относятся к описательно-инструктивному классу. Их можно использовать для описания как фактической, так и ожидаемой ситуации, определяемой соответствующими переменными. Они пригодны также и для определения возможных стратегий. Применяя матрицы, следует помнить, что они предназначены для того, чтобы помогать принимать маркетинговые и управленческие решения, а не заменять их.

### **Матрица Анзоффа (матрица «продукт – рынок»)**

Данная модель предназначена для генерации стратегий в условиях растущего рынка. Исходным пунктом является расхождение между существующим положением и планируемым развитием фирмы. Это означает, что цели фирмы недостижимы с помощью прежних стратегий, необходимо или скорректировать цели, или искать новые стратегические пути.

Кратко опишем используемые термины.

Стратегия – это долгосрочное, качественное определение направления развития фирмы, включающее разработанную на перспективу систему мер, обеспечивающих достижение конкретных, намеченных фирмой целей.

Если миссия фирмы задает общие ориентиры ее существования, а цели определяют, к чему фирма конкретно стремится на данном этапе своего развития с учетом перспектив, то стратегия отвечает на вопрос, каким образом можно достичь поставленных целей.

Выбор стратегии начинается с анализа стратегических альтернатив, при этом решаются три основных вопроса: какой вид бизнеса продолжить, какой вид бизнеса прекратить, в какой вид бизнеса перейти. При выборе стратегии учитываются такие критерии, как фактор времени, степень риска, связь с существующими стратегиями.

Есть система так называемых базовых стратегий развития, которая включает основные виды стратегий, выверенные практикой. Эти стратегии касаются всей деятельности фирмы и отражают различные подходы к ее росту, связанные с изменением прежде всего продукта и рынка.

При использовании маркетингового метода, основанного на матрице Анзоффа, для каждого сегмента рынка в ходе планирования определяется специальная маркетинговая стратегия из набора стратегий, сформулированных в начале 1960-х гг. американским ученым Игорем Анзоффом (см. рис. 1 ниже).

		ПРОДУКТ	
		Старый	Новый
Р Ы Н О К	С т а р ы й	Обработка рынка P = 50%, S = 100%	Разработка продукта (инновации) P = 33%, S = 800%
	Н о в ы й	Расширение рынка P = 20%, S = 400%	Стратегия диверсификации P = 5%, S = 1200–1600%

P – вероятность осуществления стратегии,  
S – затраты на реализацию стратегии.

Рис. 1. Матрица Анзоффа.

Выбор стратегии связан прежде всего с учетом вероятности успеха и объема затрат на его реализацию.

В маркетинговых программах используются четыре основные стратегии Анзоффа.

1. Стратегия «старый продукт на старом рынке», другое название – «стратегия обработки рынка». Ее реализация означает нацеленность на стабилизацию и/или расширение объема сбыта или доли рынка. Пути достижения: увеличение потребления через снижение цен, увеличение объема упаковки, привлечение покупателей конкурирующих продуктов.

Необходимые условия реализации: растущий перспективный рынок, высокая репутация фирмы, низкая конкуренция.

2. Стратегия «старый продукт на новом рынке», другое название – «стратегия развития рынка». Она нацелена на выход со старыми продуктами на новые национальные или региональные рынки, расширение функций и сфер применения продукта, приспособление его свойств под новые сегменты рынка.

Необходимые условия реализации: низкий уровень конкуренции, относительно высокий спрос на аналогичную продукцию.

3. Стратегия «новый продукт на старом рынке», другое название – инновация. Принято выделять подлинную инновацию, когда появляются продукты, принципиально новые на рынке, квази-инновацию – продукты, являющиеся модификациями уже известных, инновацию, имеющую английское название «*me too*» (дословно – «я тоже») – продукты, новые только для данной фирмы.

4. Стратегия «новый продукт на новом рынке», другое название – диверсификация. Эта стратегия означает переход фирмы в новые сферы

деятельности. Она связана с коренным изменением стратегических зон ведения бизнеса и товарного ассортимента фирмы.

Причинами реализации такой стратегии, как правило, являются стагнация старых рынков, поиск финансовых выгод, уменьшение риска бизнеса. Диверсификация часто является вынужденной стратегией для фирмы.

Используют несколько вариантов стратегии диверсификации.

Стратегия горизонтальной диверсификации ориентирована на традиционного потребителя. В этом случае создается новый продукт, требующий, например, новых технологий, но ориентированный на потребителя основного продукта.

Применяют также стратегию вертикальной диверсификации. В ее рамках осваивают новые продукты, используя в качестве сырья или полуфабрикатов традиционную продукцию, либо осуществляют производство товаров, являющихся сырьем, полуфабрикатами или комплектующими при изготовлении традиционных продуктов.

Известна также стратегия конгломератной или латеральной диверсификации. В этом случае рост фирмы осуществляется за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционными продуктами фирмы.

Западные исследователи, например Aurich-Schroeder, приводят следующие цифры затрат на реализацию данных стратегий:

- обработка рынка – базисный расход;
- развитие продукта – 8-кратный расход;
- развитие рынка – 4-кратный расход;
- диверсификация – 12- и 16-кратный расход.

Нет сведений о подобных исследованиях в России, однако опыт отдельных проектов подтверждает наличие похожей зависимости.

Также западные исследователи, например Hinterhuber-Thom, сообщают данные по поводу вероятности достижения обозначенных результатов:

- старый продукт на старом рынке – 50%;
- новый продукт на старом рынке – 33%;
- старый продукт на новом рынке – 20%;
- новый продукт на новом рынке – 5%.

Модель Анзоффа показывает, насколько рискованной для фирмы может стать смена стратегий на рынке в период кризиса. Опыт отечественных фирм это подтверждает. Тогда для многих характерной реакцией на события была переориентация на соседние сегменты и смежные товары.

Предприниматели, которые поддались порыву и стали проводить наступление в новых областях, в основном проиграли. Они не могли и не планировали нести затраты, связанные с новыми стратегиями, т.е. не знали или не хотели учитывать приведенные выше статистические данные, вытекающие из стратегий Анзоффа. Предприниматели, которые воспользовались ситуацией для закрепления на собственном рынке, по крайней мере не ускорили свое банкротство.

Таким образом, выбор стратегий зависит от ресурсов фирмы и готовности ее руководства к осмысленному риску. Если фирма имеет большие ресурсы и желает рисковать, то она может использовать стратегию развития продукта. Если ресурсов недостаточно, можно избрать стратегию развития рынка.

Достоинство матрицы Анзоффа состоит в наглядном структурировании экономической реальности и простоте использования, недостаток – в односторонней ориентации на рост, в использовании только двух характеристик: продукт и рынок, без учета, например, технологий.

Матрица Анзоффа как маркетинговый метод нашла свое воплощение в маркетинговом программном обеспечении, особое внимание ей уделено к программе БЭСТ-Маркетинг.

### **Матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица BCG)**

Название матрицы связано с деятельностью консалтинговой компании Boston Consulting Group (сокращенно – BCG), разработавшей первую модель корпоративного стратегического планирования, которую чаще всего называют моделью BCC, иногда – моделью «роста-доли».

В 1960-х гг. специалисты BCC установили эмпирическую зависимость, свидетельствующую о том, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 10-30%. Исследования показали, что такая зависимость имеет место практически на любом рыночном сегменте. Эти факты и стали основанием для вывода, что снижение переменных издержек производства является одним из основных факторов делового успеха и предопределяет конкурентные преимущества одной организации перед другой.

Статистическими методами были выведены эмпирические зависимости, описывающие взаимосвязь издержек производства единицы продукции и объема производства. Низкие издержки производства как один из основных факторов конкурентного преимущества были поставлены в однозначное соответствие с объемом производства продукции, а следовательно, и с тем, какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем.

Специалисты BCG на базе эмпирической зависимости издержек и объема производства выстроили модель, позволяющую делать стратегические выводы относительно состояния и характера развития конкретных видов бизнеса или сегментов рынка. Эта модель очень быстро получила признание. Уже в конце 1970-х гг. концепция BCG стала обязательной для успешных компаний.

В модели BCG основными коммерческими целями фирмы полагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь этих целей, ограничивается четырьмя вариантами:

- увеличение доли бизнеса фирмы на рынке (увеличение сегмента рынка, удерживаемого фирмой);
- борьба за сохранение доли бизнеса фирмы на рынке (сохранение величины сегмента рынка, удерживаемого фирмой);

- максимальное использование положения бизнеса фирмы на рынке (максимальная обработка сегмента);
- освобождение от данного вида бизнеса (уход с данного сегмента рынка).

Основное внимание в модели BCG сосредоточивается на потоке финансовых средств фирмы (в англоязычной литературе – *Cash Flow*), который либо направляется на проведение операций в отдельно взятой бизнес-области, либо возникает в результате таких операций. В рамках модели считается, что уровень дохода или расхода финансовых средств находится в тесной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли фирмы на этом рынке. Темпы роста бизнеса фирмы определяют темп, в котором она будет использовать финансовые средства.

Резюмируя сказанное, можно сформулировать предположения, на которых строится матрица BCG.

Прибыль и капиталы увеличиваются с ростом доли рынка в результате действия эффектов масштаба и опыта, т.е. наблюдаются эффекты снижения себестоимости продукции за счет больших объемов производства и накопления опыта в процессе производства.

Рост объемов продаж требует финансовых средств на увеличение оборотного капитала и наращивание мощностей. Для увеличения доли рынка, как правило, требуются финансовые средства на ее завоевание.

Считается, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любой бизнес, если он успешен, генерирует финансовые средства, тогда как на стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, поглощение финансовых средств. Для поддержания успеха финансовые средства, появляющиеся в фазе «зрелого» бизнеса, должны частично быть инвестированы в новые области, которые обещают стать новыми генераторами дохода фирмы.

Решения, которые следуют из модели BCG, зависят от положения конкретного вида бизнеса фирмы (вида сегмента) в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатными осями. По оси ординат откладывается значение темпов роста рынка, по оси абсцисс – измерение конкурентных позиций фирмы в данном бизнесе (сегменте) в виде отношения объема ее продаж в данной бизнес-области к объему продаж крупнейшего в данной бизнес-области конкурента. В оригинальной версии модели BCG шкала абсцисс является логарифмической.

Модель BCG представляется в виде матрицы размерностью 2x2 (см. рис. 2 ниже).

Разделение матрицы по оси ординат на две части сделано так, что границей высоких и низких темпов является 10-процентное увеличение объема производства в год, поэтому в верхней части матрицы оказываются бизнес-области (сегменты), относящиеся к отраслям с темпами роста выше средних. В нижней – соответственно с более низкими. Ось абсцисс является логарифмической. Коэффициент, характеризующий относительную долю



рынка, занимаемую бизнес-областью (сегментом), обычно изменяется от 0,1 до 10.

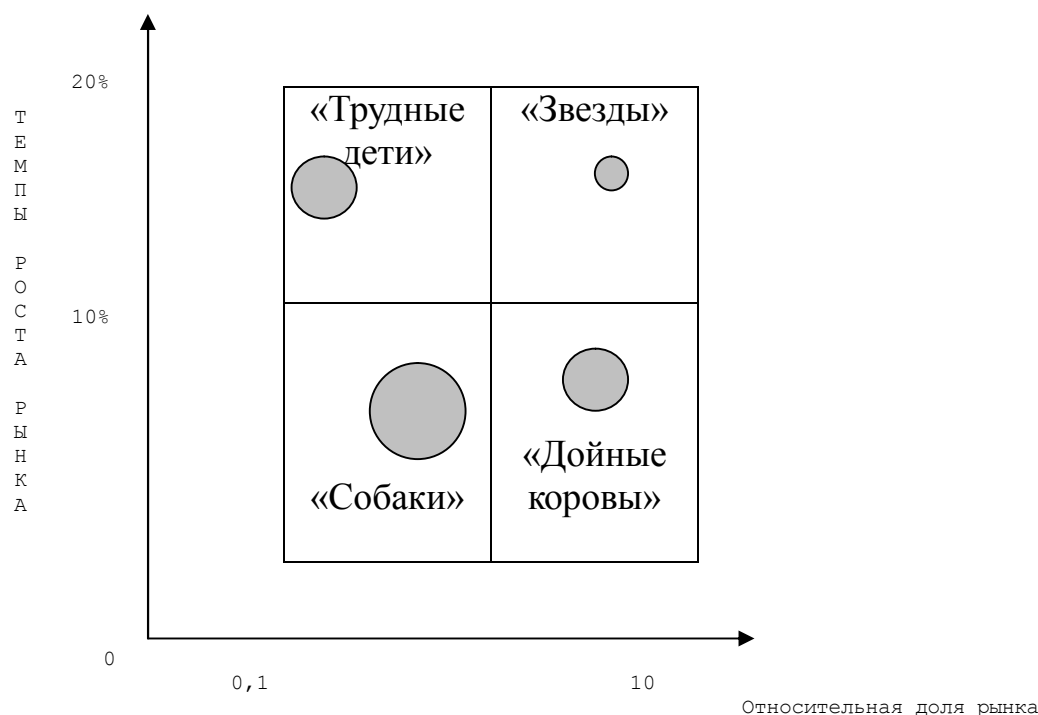


Рис. 2. Матрица BCG.

Принципиальной деталью модели BCG является отображение конкурентной позиции, которая понимается как соотношение объема продаж фирмы в соответствующей бизнес-области (сегменте) к общему объему продаж у ее конкурентов на логарифмической шкале, поскольку основная идея этой модели предполагает наличие такой функциональной зависимости между объемом производства и стоимостью единицы продукции, которая на логарифмической шкале выглядит как прямая линия.

Разделение матрицы по оси абсцисс на две части проходит на уровне коэффициента 1,0, что позволяет выделить две зоны, в одну из которых попадают бизнес-области (сегменты) со слабыми конкурентными позициями, а во вторую – с сильными.

В оригинальной версии модели BCG принято, что области бизнеса (сегменты) изображаются кругами с центрами, координаты которых являются соответствующими темпами роста рынка и величинами относительной доли фирмы на определенном рынке. Каждая нанесенная на матрицу окружность характеризует только одну бизнес-область (сегмент). Величина круга пропорциональна общему размеру всего рынка. Как правило, этот размер определяется простым сложением бизнеса фирмы и соответствующего бизнеса ее конкурентов.

Иногда в каждом круге, отображающем бизнес-область (сегмент рынка), выделяется сектор, характеризующий относительную долю бизнес-области (долю сегмента) фирмы на данном рынке. Следует заметить, что в этой модели для получения стратегических выводов описанный прием отображения является не обязательным, но полезным.

Размеры рынка, как и бизнес-области (сегмента), чаще всего оцениваются по объемам продаж, а иногда и по стоимости активов.

Модель BCG в оригинальном виде состоит из четырех квадрантов, имеющих специальные образные названия:

- высокие темпы роста рынка/большая относительная доля бизнес-области (сегмента) на рынке («звезды», в англоязычной литературе – *STARS*);

- низкие темпы роста рынка/большая относительная доля бизнес-области (сегмента) на рынке («дойные коровы», в англоязычной литературе – *CASH COWS*);

- высокие темпы роста рынка/малая относительная доля бизнес-области (сегмента) на рынке («трудные дети», в англоязычной литературе – *PROBLEM CHILDREN*, или «знаки вопроса», в англоязычной литературе – *QUESTION MARKS*);

- низкие темпы роста рынка/малая относительная доля бизнес-области (сегмента) на рынке («собаки», в англоязычной литературе – *DOGS*).

При использовании модели BCG очень важно правильно определить темпы роста рынка и относительную долю фирмы на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных за последние два-три года, но не более. Относительная доля фирмы на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж фирмы в данной бизнес-области (сегменте) к объему продаж фирмы-лидера в этом бизнесе. Если же фирма сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первому следующему за ней конкуренту. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство фирмы на рынке. В противном случае это означает, что какие-то фирмы имеют большие конкурентные преимущества по сравнению с данной в этой бизнес-области (сегменте).

Основная аналитическая ценность модели BCG состоит в том, что с ее помощью можно не только определить стратегические позиции каждого вида бизнеса (сегмента) фирмы, но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока финансовых средств.

Стратегический баланс понимается с точки зрения перспектив расходования и получения фирмой финансовых средств от каждой бизнес-области (сегмента) в будущем.

Модель BCG предполагает, что фирма будет устанавливать:

- на начальной стадии жизненного цикла продукта – цели в отношении доли рынка, которой она предполагает обладать;

- на стадии роста жизненного цикла продукта – цели относительно способов завоевания и удержания своего рынка;

- на стадии зрелости жизненного цикла продукта – цели в отношении получения и распределения получаемого дохода.

Оптимальной бизнес-стратегией с точки зрения модели BCG является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости своего жизненного цикла. Стратегическим средством для этого является формирование бизнес-портфеля фирмы соответствующим

образом, чтобы, осуществляя инвестиции в определенные виды деятельности, переводить некоторых «трудных детей» в «звезды», которые в будущем должны стать «дойными коровами».

Позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктуют выбор вполне определенного направления действий:

– для области «звезд» – стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

– для области «трудных детей» – либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес;

– для области «дойных коров» – стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

– для области «собак» – довольствоваться существующим положением, либо уменьшать объем данного вида бизнеса, либо полностью ликвидировать его в своей фирме.

### **Ограничения и недостатки модели Бостонской консалтинговой группы**

Модель Бостонской консалтинговой группы предполагает, что более высокая доля рынка ведет к более высокой прибыли, однако связь между этими параметрами не такая сильная, чтобы на ее основе можно было строить точные прогнозы.

Модель предполагает, что бизнес-области (сегменты) фирмы независимы. Если это не так, то модель перестает работать эффективно.

Распространение эмпирической зависимости «объем производства – издержки на производство единицы продукции» на связь «объем производства – прибыль» может оказаться не всегда справедливым, поскольку результаты, полученные при исследовании производственной сферы, здесь переносятся на функции учета, планирования, маркетинга и т.д.

Существует устоявшееся мнение, что в модели Бостонской консалтинговой группы излишне абсолютизируется значение доли рынка в сравнении с другими параметрами бизнеса, которые также влияют на прибыльность. В ней также преувеличивается значение высоких темпов роста, которые являются только одним, причем далеко не всегда главным, признаком привлекательности отрасли.

Модель BCG успешно работает в таких отраслях, где высок уровень конкуренции либо значительны объемы производства.

## **Матрица «Дженерал электрик»/«Маккинзи» (матрица GE/McKinsey)**

Название матрицы связано с аналитической моделью, которая была предложена совместно корпорацией «Дженерал электрик» (General Electric) и консалтинговой компанией «Маккинзи и Ко» (McKinsey & Co) в начале 1970-х гг. прошлого столетия и получила название «модель GE/McKinsey» (GE – аббревиатура от General Electric). В литературе также встречаются названия «матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций» и «пузырьковая диаграмма».

К 1980 г. модель GE/McKinsey стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только такие традиционно количественно оцениваемые факторы, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п., но и субъективные характеристики бизнеса: изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п. С помощью этой модели в определенной мере устанавливалась общая сравнительная база для анализа стратегических позиций видов бизнеса (сегментов), которые сильно различались по своему характеру.

В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены фирмой. С помощью этой модели анализируют, какое влияние в краткосрочной перспективе могут оказать на прибыль дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса.

По сравнению с моделью BCG, в которой использовалась матрица стратегического позиционирования размерностью 2x2, в модели GE/McKinsey размерность матрицы увеличена до 3x3. Это позволило углубить классификацию сравниваемых видов бизнеса (сегментов) и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

В матрице GE/McKinsey по осям ординат и абсцисс выставляются соответственно интегральные оценки привлекательности рынка или отрасли бизнеса и относительного преимущества фирмы на соответствующем рынке или сильных сторон соответствующего бизнеса фирмы.

В отличие от матрицы BCG в модели GE/McKinsey каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного измерения. Это делает рассматриваемую здесь модель существенно богаче в аналитическом плане по сравнению с матрицей BCG.

В качестве одного из основных достоинств модели GE/McKinsey можно отметить то, что различным факторам могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса (сегмента) более точной.

Параметры, с помощью которых на оси ординат оценивается положение бизнеса (сегмента), практически не находятся под контролем фирмы. Параметры, с помощью которых на оси абсцисс оценивается положение

бизнеса (сегмента), находятся под контролем самой фирмы и могут быть изменены ею.

Виды бизнеса (сегменты), анализируемые с помощью матрицы GE/McKinsey, отображаются на сетке матрицы в виде кругов, или «пузырьков», центры которых однозначно задаются оценками рыночной привлекательности (ось Y) и относительного преимущества фирмы на рынке (ось X), как показано на Рис. 3. Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса фирмы в этом объеме продаж показывается сектором в этом круге.

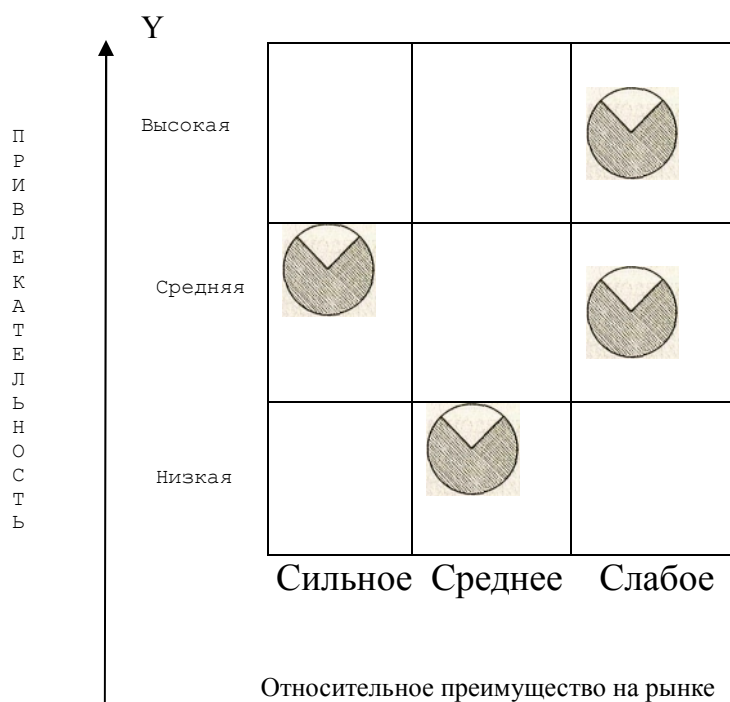


Рис. 3. Матрица «Дженерал электрик»/«Маккинзи» (матрица GE/McKinsey).

Для данной модели разработан специальный индекс рыночной привлекательности, определенный на основе темпов роста рынка, его размеров, коэффициента прибыльности, степени конкуренции, сезонности, цикличности спроса, структуры издержек.

Для оценки устойчивости бизнеса часто используется также специальный индекс, а не простой показатель доли рынка, как в матрице BCG. Он отражает такие факторы, как относительная доля фирмы на рынке, конкурентоспособность цены, качество товара, эффективность сбыта, преимущества местоположения, знание покупателей и рынка.

В матрице GE/McKinsey оси абсцисс и ординат условно делятся на три части. Таким образом, она состоит из девяти частей. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх.

Принято выделять, как это показано на Рис. 4 (см. ниже), три зоны стратегических позиций: зону победителей (темный шрифт на Рис. 4), зону

проигравших (светлый шрифт на Рис. 4), среднюю зону между ними, состоящую из трех позиций, в одной из которых («Создатель прибыли») стабильно генерируется прибыль, во второй («Средний бизнес») бизнес имеет среднюю привлекательность, в третьей («Вопрос») у него сомнительные виды.

П Р И В Л Е К А Т Е Л Ь Н О С Т Ь	В ы с о к а я	<b>Победитель (1)</b>	<b>Победитель (2)</b>	Вопрос
	С р е д н я я	<b>Победитель (3)</b>	Средний бизнес	<b>Проигравший (1)</b>
	Н и з к а я	Создатель прибыли	<b>Проигравший (2)</b>	<b>Проигравший (3)</b>
		Сильное	Среднее	Слабое
Относительное преимущество на рынке				

Рис. 4. Структура матрицы «Дженерал электрик»/«Маккинзи» (матрицы GE/McKinsey).

Для позиции с условным названием «Победитель 1» характерны наивысшая степень привлекательности рынка и сильные относительные преимущества фирмы на нем. В этом положении фирма, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, поэтому должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции с условным названием «Победитель 2» характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ фирмы. Такая фирма явно не является лидером в своей отрасли, но в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена прежде всего на определение своих слабых и сильных сторон, а затем на осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Для позиции с условным названием «Победитель 3» характерно, что она касается фирм с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества фирмы на таком рынке очевидны и сильны. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, должна сводиться, прежде всего, к тому, чтобы определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и направить инвестиции

именно в них, развивать свои способности, противостоять воздействию конкурентов, увеличивать объемы производства и добиваться увеличения прибыльности.

Для позиций, находящихся в трех клетках в нижнем правом углу матрицы вблизи нуля координатных осей (светлая заливка), принято условное название «Проигравший». В них располагаются такие виды бизнеса (сегменты), которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, отображаемых на координатных осях. Дополнительные инвестиции фирмы в такие виды бизнеса (сегменты), как правило, должны быть ограничены или прекращены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли фирмы отсутствует.

Для позиции с условным названием «Проигравший 1» характерны средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, должна сводиться прежде всего к тому, чтобы постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль или просто покинуть данную бизнес-область.

Для позиции с условным названием «Проигравший 2» характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке. Для данной позиции несвойственны какие-либо особо сильные стороны или возможности. Фирма, находящаяся в этой позиции, не является лидером в данном виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, должна быть направлена на снижение риска, защиту своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты предлагают выкупить данный бизнес по приемлемой цене, то лучше это сделать.

Для позиции с условным названием «Проигравший 3» характерны низкая привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ фирмы в данном виде бизнеса. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, должна быть направлена на получение прибыли в доступном объеме без использования каких-либо инвестиций либо на выход из данного вида бизнеса вообще.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные по диагонали матрицы, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю, называют пограничными. При определенных условиях они могут как расти, так и, наоборот, сокращаться.

Для позиции с условным названием «Вопрос» характерны незначительные относительные преимущества на рынке и участие в весьма привлекательном и перспективном с точки зрения состояния рынка бизнесе. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, допускает следующие стратегические решения: развитие фирмы в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны; выделение фирмой своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие.

Если перечисленные решения не могут быть реализованы, то данный вид бизнеса лучше оставить.

Для позиции с условным названием «Средний бизнес» характерно отсутствие каких-либо особенных качеств. Ей присущ средний уровень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ фирмы в данном виде бизнеса. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, определяет осторожную линию поведения. Инвестиции целесообразно осуществлять выборочно, и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Для позиции с условным названием «Создатель прибыли» характерны низкий уровень привлекательности рынка и высокий уровень относительных преимуществ самой фирмы. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, должна быть направлена на то, чтобы возможные инвестиции концентрировались вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов и давали эффект в краткосрочной перспективе, поскольку в любое время могут произойти неблагоприятные изменения.

В момент создания модели GE/McKinsey для ее построения использовалось 40 переменных по любому виду бизнеса, но далее таких переменных осталось только 15. Шесть из них были использованы для оценки рыночной привлекательности, отображаемой по оси ординат, а оставшиеся девять были сгруппированы по двум факторам (рыночная позиция и конкурентная мощь), отображаемым по оси абсцисс для описания относительного преимущества фирмы на соответствующем рынке.

Общий стратегический принцип, заложенный в модели GE/McKinsey, заключается в том, чтобы увеличивать количество ресурсов, выделяемых для развития и поддержания бизнеса в привлекательных отраслях, если у фирмы при этом имеются определенные преимущества на рынке, и, наоборот, сокращать направляемые в данный вид бизнеса ресурсы, если позиции самого рынка или позиции фирмы, осуществляющей на нем бизнес, оказываются слабыми.

Главное внимание в модели GE/McKinsey сосредоточивается на управлении инвестициями путем их балансирования. Для этого в пространстве стратегических позиций матрицы GE/McKinsey определяется позиция каждого отдельного вида бизнеса (сегмента рынка) и выявляется ожидаемый вклад каждого из них в экономическую эффективность фирмы в целом в ближайшем будущем.

Модель GE/McKinsey имеет варианты. В их основе, как правило, лежит стремление изменить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции. Наиболее известны вариации, предложенные Дэйем и Монисоном.



## **Ограничения и недостатки модели «Дженерал электрик»/ «Маккинзи»**

В большинстве случаев модель GE/McKinsey может предложить определенные стратегические рекомендации только в форме общих стратегий. Она предполагает ряд методических допущений. Например, оценка рыночной привлекательности, отображаемая на оси ординат, основывается на предположении, что она обязательно отражается в среднем потенциале получения прибыли в долгосрочной перспективе для всех участников этой отрасли (сегмента).

Деление осей матрицы GE/McKinsey на интервалы никак не меняется при изменении набора оцениваемых факторов.

Конструирование одной оценки, которая определяет координату позиций бизнеса на соответствующей оси, из нескольких оценок приводит к утрате достоинств, свойственных многофакторности.

## **Матрица Шелл/ДПМ (матрица Shell/DPM)**

Название матрицы связано с деятельностью Британо-голландской нефтехимической компании Shell, которая разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель. Английская аббревиатура DPM раскрывается как Directional Policy Matrix. В литературе на русском языке ее чаще всего называют матрицей направленной политики или матрицей управляющих политик.

Модель Shell/DPM создавалась в условиях существования небольшой и постоянно снижающейся отраслевой нормы прибыли и высокой инфляции. Она предназначалась для обеспечения выбора долгосрочной инвестиционной стратегии в таких непростых условиях.

В отличие от широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey, которые ориентировались на оценку достижений в прошлом, модель Shell/DPM сосредоточивалась на анализе развития текущей ситуации.

В крупных вертикально интегрированных нефтехимических компаниях, к которым относилась корпорация Shell, все множество продуктов различных сегментов рынка зачастую является результатом деятельности одного и того же нефтеперерабатывающего завода, и, таким образом, соответствующие объемы и стоимость производства, равно как и прибыль, оказываются полностью взаимозависимыми. Это условие затрудняет прямое использование моделей стратегического анализа и планирования типа матрицы BCG.

Матрица Shell/DPM внешне похожа на матрицу GE/McKinsey и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Вместе с тем между ними имеются принципиальные различия.

По сравнению с однофакторной матрицей BCG с размерностью 2x2 матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, является двухфакторной, с размерностью 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Многопараметрический подход, применяемый для оценки стратегических

позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG. В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса.

Напомним, что в модели BCG критерий стратегического выбора основывается на оценке потока денежных средств (Cash Flow), который по сути является показателем краткосрочного планирования. В модели GE/McKinsey критерий стратегического выбора, в отличие от модели BCG, основывается на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющейся показателем долгосрочного планирования. Модель Shell/DPM предлагает для принятия стратегических решений одновременно учитывать два этих показателя.

Другая особенность Shell/DPM заключается в том, что с ее помощью могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Модель оказывается приспособленной как для анализа бизнес-динамики с точки зрения перспектив отдачи первоначальных инвестиций, так и для анализа финансового баланса всего делового портфеля фирмы с точки зрения потока денежной наличности.

Основополагающая идея Shell/DPM заимствована из BCG и состоит в том, что общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между излишком финансовых ресурсов и их дефицитом за счет развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках. Новые перспективные виды бизнеса, равно как и новые сегменты рынка, будут поглощать излишки финансовых средств, создаваемых видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла.

Главное достоинство модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы BCG она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

Как и другие классические модели стратегического планирования, матрица Shell/DPM представляет собой двумерную таблицу, в которой по оси абсцисс отражают соответственно сильные стороны фирмы, а по оси ординат – отраслевую привлекательность бизнеса (см. рис. 5 ниже).

Модель Shell/DPM имеет вид матрицы 3x3, каждая из ее девяти клеток представляет определенную позицию, которой соответствует адекватная ей стратегия. Ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора фирмы или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области. Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли.

Для характеристики конкурентоспособности фирмы и привлекательности отрасли в модели Shell/DPM могут использоваться переменные, представленные в табл. 3 (см. ниже).

<b>Большое</b>	Стратегия лидера вида бизнеса	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия резкого увеличения производства или свертывания бизнеса
<b>Среднее</b>	Стратегия роста	Стратегия осторожного продолжения бизнеса	Стратегия осторожного продолжения бизнеса или частичного свертывания
<b>Малое</b>	Стратегия генератора прибыли	Стратегия частичного свертывания бизнеса	Стратегия свертывания бизнеса
	<b>Сильное</b>	<b>Среднее</b>	<b>Слабое</b>

Относительное преимущество на рынке

Рис. 5. Представление матрицы Shell/DPM.

Таблица 3

Переменные для характеристики конкурентоспособности фирмы и привлекательности отрасли в модели Shell/DPM

Переменные, характеризующие конкурентоспособность фирм (переменные оси X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (переменные оси Y)
Относительная доля рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность дистрибьюторской сети Технологические навыки Ширина и глубина товарной линии Оборудование и месторасположение Эффективность производства Кривая опыта Производственные запасы Качество продукции Научно-исследовательский потенциал Экономия масштаба производства Послепродажное обслуживание	Темпы роста отрасли Относительная отраслевая норма прибыли Цена покупателя Приверженность покупателя торговой марке Значимость конкурентного упреждения Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли Технологические барьеры для входа в отрасль Значение договорной дисциплины в отрасли Влияние государства в отрасли Уровень использования отраслевых мощностей Заменяемость продукта Имидж отрасли в обществе

Модель Shell/DPM позволяет учитывать временную динамику, поскольку каждая точка матрицы Shell/DPM может быть привязана ко времени. Для того чтобы увидеть изменения, произошедшие по истечении определенного периода времени, нужно лишь использовать базу данных для соответствующего периода и сравнить полученные результаты.

Модель Shell/DPM эффективно используется для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не привязывается к финансовым показателям, а следовательно, не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить погрешности, например, инфляции.

Применяя модель Shell/DPM, следует иметь в виду, что использование конкурентоспособности бизнеса фирмы в качестве переменной оси абсцисс предполагает, что рынок, на котором проводятся оценки, представляет собой олигополию. При этом допускается, что существующий разрыв в конкурентных позициях фирм по виду бизнеса будет обязательно увеличиваться, если не найдется новый источник конкурентного преимущества. Использование в качестве переменной оси ординат привлекательности отрасли бизнеса предполагает существование долгосрочного потенциала развития не только для рассматриваемой фирмы, но и для всех участников этого бизнеса.

Следует помнить, что в данной модели стремление оценить как можно больше факторов, исходящее из предположения, что это приведет к более точному результату, не всегда правильно. Зачастую наблюдается обратный эффект.

### **Ограничения и недостатки модели Shell/DPM**

В рамках модели Shell/DPM трудно оценить, какие из переменных наиболее значимы. Процесс назначения удельных весов переменным при конструировании шкал матрицы также сопровождается сложностями. Для модели Shell/DPM не разработан критерий, по которому можно было бы определить, какое число переменных требуется для анализа.

Использование модели Shell/DPM, несмотря на очевидные преимущества используемой в ней матрицы многопараметрического стратегического анализа, до настоящего времени ограничено рамками капиталоемких отраслей промышленности, таких как химия, нефтепереработка, металлургия. По этой причине матрица Shell/DPM сегодня применяется сравнительно мало в маркетинговом программном обеспечении, но есть основания полагать, что это положение изменится.

Матричные методы кардинально изменили подходы к анализу и планированию. Однако на их применение уходит много сил, времени и денег. Одним из эффективных подходов к разрешению этого противоречия является использование современных информационных технологий и соответствующего программного обеспечения.

Существует мнение, что использование матричных методов отвлекает внимание персонала от решения текущих проблем деловой жизни и мало помогает в планировании будущей деятельности. Однако, по оценкам зарубежных специалистов в области экономики, более 70% из 500 лучших компаний США используют их в полном объеме.

## Тема 7. SWOT-анализ

SWOT-анализ, будучи классическим инструментом менеджмента, широко применяется в маркетинге для анализа конкурентной среды рынка, определения наиболее привлекательных его сегментов, в анализе рекламы и поддержки сбыта.

Название SWOT является аббревиатурой английских слов *strength* (сила), *weaknesses* (слабость), *opportunities* (благоприятные возможности) и *threats* (угроза).

SWOT-анализ – это один из самых распространенных видов анализа в маркетинге. Он позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и возможные угрозы ее деятельности. Достигается это путем сравнения внутренних сил и слабостей данной фирмы с возможностями, которые дает ей рынок. Исходя из степени соответствия, во-первых, делается вывод о том, в каком направлении фирма должна развивать свой бизнес, во-вторых, устанавливается распределение ресурсов по сегментам. Чаще всего рассматриваются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы по отношению к изучаемым сегментам или рынкам. Для определения относительной важности каждой из перечисленных составляющих необходим обширный набор входных данных. Объекты в рамках каждого элемента SWOT (например, сильные стороны) должны ранжироваться по значимости: сначала идет самая важная сила, затем вторая по значимости и т.д.

Простейшей формой представления результатов SWOT-анализа является таблица, в которой перечисляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT-анализ стал весьма популярным инструментом. Формально для его проведения не требуется использовать обширные базы данных, нет необходимости в большой предварительной подготовке. Однако эта простота может привести к поверхностному анализу, что связано с использованием устаревшей или ненадежной информации и субъективностью исследователя.

Предотвратить это и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа позволяет соблюдение несложных правил:

1. Необходимо фокусировать SWOT-анализ на конкретных рынках или сегментах, тщательно определять сферу каждого SWOT-анализа. Попытка проводить общий анализ, охватывающий весь бизнес фирмы, неконструктивна.

2. Преимущества и недостатки должны быть ранжированы в соответствии с их важностью в глазах потребителей. Включать в анализ нужно только относящиеся к делу преимущества и недостатки. Сильные (S) и слабые (W) стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают потребители на фоне предложений конкурентов.

3. SWOT-анализ должен основываться на объективных фактах и данных исследований, для чего необходимо использовать разностороннюю входную

информацию. Точность и глубина SWOT-анализа возрастают, когда он проводится в форме дискуссии и обмена идеями.

4. Следует избегать пространных и двусмысленных формулировок. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются в основном элементами внутренней среды фирмы. Под ними могут скрываться самые разнообразные аспекты ее деятельности. Наиболее часто включаемые в анализ маркетинговые категории – это, собственно, сам маркетинг, инжиниринг, разработка продукта, оперативная деятельность, персонал, менеджмент, ресурсы компании. Каждый SWOT-анализ уникален и может включать любую из перечисленных категорий или все сразу. Всякий элемент в зависимости от восприятия потребителей может оказаться как силой, так и слабостью. Возможности (O) и угрозы (T) являются в основном элементами внешней среды. Они находятся вне зоны контроля фирмы, рассматриваются как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды.

Основные элементы, которые нужно рассматривать, включают в себя положения отечественного и международного законодательства, элементы и действия исполнительной власти, политическое влияние, воздействие общественной и культурной среды, элементы и действия экономической среды, развитие технологии в стране и за рубежом, конкуренцию, влияние и власть поставщиков, покупательную способность потребителей.

Особого внимания заслуживают такие факторы, как интенсивность конкуренции, угроза появления новых конкурентов, потребности потребителей на рынке, рыночная власть потребителей, дистрибьюторов, поставщиков, конкурентоспособность, давление со стороны товаров-заменителей.

При осуществлении SWOT-анализа для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные, имеющие определяющее влияние на бизнес элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости. Целесообразно для каждого нового рынка или группы покупателей строить отдельную таблицу.

Принятые положения разумно подкрепить корпоративными документами, статистическими данными по отрасли, ссылками на отчеты в прессе, комментариями покупателей, правительственными публикациями, сведениями от дилеров.

Анализ должен быть ориентирован на потребителя, а не внутрь фирмы. На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее способности по борьбе с угрозами и использованию возможностей.

Основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе, представлены в табл. 4 (см. ниже). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T (см. рис. 6 ниже).

Следует обращать внимание на то, что для фирмы особенно значимы сильные стороны, так как именно на них должно строиться достижение

конкурентных преимуществ, вместе с тем не следует исключать и влияние слабых сторон.

Таблица 4

**Основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе**

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе	
Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабые стороны (W)
Высокая квалификация и компетентность персонала	Невысокая квалификация и компетентность персонала
Достаточное финансирование	Недостаточное финансирование
Высокий уровень ведения конкурентной борьбы	Средний и низкий уровень ведения конкурентной борьбы
Хорошее знание потребителей	Слабый анализ информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия, последовательность в ее реализации	Отсутствие четко сформулированной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Ценовое преимущество, использование экономии за счет масштабов производства	Высокая стоимость продукции в сравнении с аналогичными показателями ключевых конкурентов
Наличие собственной уникальной технологии и современные производственные мощности	Устаревшие технологии и оборудование
Надежное и проверенное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть сбыта	Слабая сеть сбыта
Совершенная система НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Эффективная политика продвижения	Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)	Потенциальные внешние угрозы (T)
Ускорение темпов роста рынка, возможность обслуживать дополнительные группы потребителей, выход на новые рынки и сегменты рынков	Замедление темпов роста рынка, неблагоприятные демографические изменения для выхода на новые рыночные сегменты
Увеличение ассортимента производимой продукции	Увеличение продаж заменяющих продуктов, изменение вкусов и потребностей покупателей
Пассивность конкурентов	Усиление конкурентов
Снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятные изменения в курсах валют	Неблагоприятные изменения в курсах валют
Хорошая доступность ресурсов	Рост цен поставщиков
Ослабление законодательных ограничений в области экономики, налоговые льготы	Усиление законодательных ограничений в области экономики, увеличение налогов
Ослабление факторов нестабильности бизнеса	Усиление факторов нестабильности бизнеса
Доступность внешних инвестиций	Недоступность внешних инвестиций

Необходимо отличать благоприятные возможности отрасли и фирмы. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят фирме, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста.

После составления перечня SWOT строится матрица SWOT.

Методология SWOT предполагает после выявления сильных и слабых сторон, равно как и угроз и возможностей, установление цепочки связей между ними. Для установления связей используется цепочка SWOT, приведенная на рис. 6.

	Возможности (O)	Угрозы (T)
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны (S) 1. 2. 3.	Поле С и В (сильных сторон и возможностей)	Поле С и У (сильных сторон и угроз)
Слабые стороны (W) 1. 2. 3.	Поле Сл и В (слабых сторон и возможностей)	Поле Сл и У (слабых сторон и угроз)

Рис. 6. Матрица SWOT.

На пересечении разделов S, W, O, T образуются четыре поля С и В, С и У, Сл и В, Сл и У. В рамках каждого поля следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те из них, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Для парной комбинации с поля С и В следует развивать стратегию по использованию сильных сторон, с тем чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для парной комбинации с поля Сл и В стратегия должна предусматривать действия, позволяющие за счет появления дополнительных возможностей преодолеть слабости. Для парной комбинации с поля С и У стратегия должна предлагать использование силы для устранения угроз и поиск возможностей преодолеть слабости. Для парной комбинации с поля Сл и У стратегия должна указывать, как избавиться от слабости и как предотвратить угрозу.

Следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность, так как неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее применяет конкурент, или предотвращенная угроза может создавать у фирмы дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Успешное применение методологии SWOT позволяет не только вскрывать угрозы и возможности, но и оценить важности их учета.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей, представленной на рис. 7 (см. ниже). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют



разное значение. Возможности, попавшие в поля ВС, ВУ, СС, наиболее значимы, и их надо использовать, возможности, попавшие в поля СМ, НУ, НМ, не заслуживают внимания. В отношении возможностей, попавших на остальные поля, можно принимать позитивные решения, если есть достаточные ресурсы.

		Влияние возможностей на фирму		
		Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность использования возможностей	Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
	Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
	Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Рис. 7. Матрица возможностей.

Похожая матрица может быть составлена для оценки угроз. Сверху откладывают возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угроз, сбоку – вероятность (рис. 8).

		Влияние угроз на фирму			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие нарушения
Вероятность реализации угроз	Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
	Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
	Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

Рис. 8. Матрица угроз.

Угрозы, которые попадают в поля ВР, ВК и СР, представляют большую опасность и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, которые попадают в поля ВТ, СК и НР, должны находиться в поле зрения высшего руководства и устраняться в первостепенном порядке. Угрозы, которые попадают в поля ВЛ, СТ и НК, требуют внимания и ответственного подхода к их устранению. Попавшие в остальные поля угрозы не должны выпадать из поля зрения, но задача их первостепенного устранения не ставится.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, сильных и слабых сторон для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Для реализации метода в таблицу выписываются отдельные факторы среды. Каждому из них экспертным образом дается оценка важности по 3-балльной

шкале, оценка влияния по 4-балльной шкале, включая ноль, оценка направленности влияния по двухуровневой шкале составляет: +1, -1.

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для фирмы (табл. 5).

Таблица 5

Метод составления профиля

Факторы среды	Оценка важности	Оценка влияния	Оценка направленности влияния	Интегральная оценка степени важности фактора
Первый фактор				
Второй фактор				

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

– Использует ли фирма внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей деятельности? Если фирма не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

– Являются ли слабости фирмы ее уязвимыми местами в конкуренции, и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

– Какие благоприятные обстоятельства дают фирме реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и возможности доступа к ресурсам?

В существующем на сегодня маркетинговом программном обеспечении SWOT-анализ служит, в частности, для наблюдения за достоинствами и недостатками продукта или услуги данной фирмы по сравнению с продуктами или услугами конкурентов.

В основу измерения конкуренции, как правило, положены качественные покупательские оценки:

- характеристика товаров, одновременно конкурирующих на рынке;
- степень присутствия конкурента;
- важность характеристик товаров;
- важность присутствия конкурента.

Поскольку основным инструментом сбора данных для мониторинга является проведение опросов, в маркетинговых программах предусмотрено разложение общей оценки на характеристики с указанием количественной оценки важности (веса) каждой из них.

В анкете, предлагаемой потребителю для заполнения, общая оценка товара также разбивается на ряд характеристик. Естественными качественными покупательскими оценками каждой характеристики являются такие, как «лучше/хуже» и «важно/второстепенно». При последующей вычислительной обработке покупательских мнений о товарах

специализированный программный модуль обеспечивает автоматический переход от качественных оценок к их количественным эквивалентам. В различных программах для измерения покупательских мнений применяются разные шкалы. Так, например, в программе Marketing Expert применяется 10-балльная шкала. В программе БЭСТ-Маркетинг система измерений покупательских мнений о характеристиках товара построена так, чтобы каждая следующая степень более ярко выражала разницу между двумя соседними оценками. Этот единый принцип реализован как в системе оценок характеристик товара, так и в системе оценок степени присутствия конкурента на рынке.

Результат вычислительной обработки количественных оценок может быть также трансформирован в текстовые резюме. Таким образом, обеспечивается возврат на уровень качественных выводов благодаря использованию элементов технологии экспертных систем.

Качественные выводы (резюме) и правила их выбора являются структурными элементами экспертной системы. Если программа ограничивается выводом только количественных оценок, то это может несколько замедлить восприятие результата пользователем программы.

## Тема 8. STEP-анализ

STEP-анализ – это анализ влияния внешней по отношению к фирме среды на деятельность фирмы. Другое название – STEP-анализ. Оба термина являются производными от первых букв английских названий четырех групп факторов, определяющих в главном внешнюю среду для фирмы. К ним относятся *social* (социальная), *technological* (технологическая), *economical* (экономическая), *political* (политическая) группы факторов. Иной порядок перечисления групп факторов: *political*, *economical*, *social*, *technological* порождает термин PEST-анализ.

Перечисленные факторы, так называемые STEP-факторы, представляют собой ту часть внешнего окружения, на которую обычная фирма практически не способна оказать какого-либо существенного влияния, не говоря уже о контроле над ними. Эти факторы могут сильно влиять на показатели деятельности фирмы, поэтому необходимо понять эту часть окружения, чтобы обеспечить своей фирме наилучшие условия для извлечения выгоды из благоприятной ситуации и для противодействия множеств неблагоприятных факторов внешней среды.

Сравнивая SWOT- и STEP-анализ, необходимо отметить, что последний представляет собой попытку определить значительные перемены, которые могут повлиять на деятельность фирмы. SWOT-анализ, напротив, предполагает, что фирма критически оценивает свои сильные и слабые стороны, возможности и опасности, которые она преодолевает в данный момент и с которыми она может столкнуться в будущем.

Техника STEP- и SWOT-анализа является очень важным инструментом для оценки прошлого, настоящего и будущего компании, помогает ей обрести чувство направленности.

В ряде источников STEP-анализ предлагают рассматривать как составляющую SWOT-анализа, относящуюся к анализу факторов внешнего окружения.

В качестве примера приведем факторы, наиболее часто используемые при STEP-анализе в нашей стране.

**Политические факторы:**

- выборы Президента РФ;
- выборы Государственной думы РФ;
- изменение Законодательства РФ;
- отношения между фирмой и федеральной и муниципальной властью;
- государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности;
- государственное регулирование конкуренции в отрасли.

**Социальные факторы:**

- изменения базовых ценностей;
- изменения в уровне и стиле жизни;
- экологический фактор;
- здоровый образ жизни;
- отношение к работе и отдыху;
- отношение к образованию;
- демографические изменения;
- изменение структуры доходов;
- изменение структуры расходов;
- изменения основных потребительских предпочтений на продукт;
- принятие нового Трудового кодекса;
- недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей;
- коммерциализация образования;
- нехватка квалифицированных кадров.

**Экономические факторы:**

- общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад), в том числе динамика ВВП по годам стратегической перспективы;
- уровень инфляции;
- динамика курса российского рубля к доллару США и европейской валюте;
- динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ;
- инвестиционная активность;
- динамика занятости населения;
- платежеспособный спрос населения;
- платежеспособный спрос главных потребителей продукта;
- основные внешние издержки фирмы, в том числе затраты на энергоносители, на транспортировку, на сырье и комплектующие, коммуникационные издержки;

– ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции;

– новые положения Налогового кодекса.

#### **Технологические факторы:**

– государственная технологическая политика;

– значимые тенденции в области НИОКР;

– новые патенты;

– оценка скорости изменения и адаптации новых технологий;

– новые продукты;

– технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта;

– развитие Интернета;

– появление новых рекламоносителей;

– появление новых технологий производства.

## **Тема 9. Метод 4P**

Метод 4P – это детальное тактическое планирование маркетинга на фирме. Наиболее известная на сегодня модель, описывающая переменные, которые фирма может изменять, – это модель маркетинга-микс (комплексный маркетинг), или модель 4P. Она была предложена в 1960 г. Е. Маккарти, ее основой стало комбинированное и координированное использование различных инструментов маркетинга.

Согласно модели 4P, в маркетинг-микс входят: *product* – продукт, *price* – цена, *promotion* – методы продвижения продукта (составляющие продвижения – реклама, паблик-релейшнз, стимулирование сбыта, личная продажа) и *place* – методы товародвижения и распространения продукта. Все четыре английских слова начинаются с буквы «P», отсюда название – «четыре пи».

Метод требует, чтобы для каждого целевого сегмента были запланированы мероприятия, касающиеся самого продукта (или услуги), его цены, места продажи, продвижения его на рынок.

Суть метода 4P заключается в том, чтобы обеспечить системный скоординированный подход к разработке программы маркетинговых действий, наилучшим образом удовлетворять потребности целевых рынков и адаптироваться к возмущениям окружающей среды.

Продукт – это лишь один из элементов системы, цена не может существовать сама по себе, она должна соответствовать концепции предлагаемого покупателям продукта. Также неотделимы от этих двух переменных методы распространения и продвижения.

Некоторые авторы пытаются расширить понятие «комплекс маркетинга», традиционно включающее четыре элемента (модель «4P»). Они вводят в его состав другие элементы, начинающиеся в английском языке с буквы «P»: *people* – люди, потребители, *personal* – персонал, *package* – упаковка, *purchase* – покупка, *probe* – исследование, апробирование, *public relations* –

связи с общественностью, *policy* – способ действия, *projection* – проектирование во времени и в пространстве результатов маркетинговых исследований. Таким образом конструируются модели «5P», «6P», «7P», «8P» и т.д. Однако большинство специалистов не разделяют такого подхода.

В комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего продукта. Однако многочисленные возможности целесообразно объединить в четыре перечисленные выше основные группы.

Все элементы комплекса маркетинга взаимосвязаны. Для достижения положительного результата необходимо оптимизировать маркетинг-микс. Однако добиться этого достаточно сложно, так как существуют функциональные, временные и иерархические взаимозависимости, которые необходимо учитывать.

Функциональные взаимозависимости требуют объединения действий при использовании различных инструментариев маркетинга.

Взаимозависимости временного вида различают временные связи параллельного, последовательного, чередующегося и сменяющегося видов. Эти взаимозависимости связаны с последовательностью реализации маркетинговых мероприятий.

Иерархические взаимозависимости связаны с конфликтом целей отдельных элементов маркетинг-микса. Все это предопределяет сложность принятия решений в отношении разработки комплекса маркетинга. В целом стратегия маркетинг-микса определяется позициями и взаимодействиями стратегий в отношении следующих объектов:

- комплексный продукт (собственно продукт, ассортимент, сервис);
- комплексная цена (продажная цена, цена потребления, условия оплаты);
- комплексное распределение (складирование, поставки, работа с клиентами, каналы сбыта, организация продаж);
- комплекс коммуникаций (взаимодействие, реклама, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, личные продажи).

Если фирма использует не только один из факторов, скажем, ценовую политику, а определенный их набор, то уменьшается степень риска, связанного с возможной низкой эффективностью их реализации.

Формируя смету расходов на маркетинг, следует учитывать тот факт, что действие одного из важнейших маркетинговых рычагов – рекламы происходит с опозданием во времени. Существует также определенная предельная граница насыщения спроса, после достижения которой любые расходы на маркетинг практически не увеличат объемы реализации. Необходимо также учитывать величину маркетингового бюджета: при большем маркетинговом бюджете появляется возможность использовать маркетинговые механизмы с более высокой эффективностью.

Анализируя варианты распределения ресурсов между составляющими комплекса маркетинговых мероприятий, следует выбирать те из них, в которых маркетинговые мероприятия имеют низкий уровень корреляции друг с другом.

Следует иметь в виду, что наряду с описанным здесь методом 4P, используемым в маркетинге, в литературе по менеджменту, касающейся вопросов качества, встречается также упоминание о модели 4P, в состав которой входят другие составляющие: *people* – люди, *plan* – завод, *policies* – политика, *procedures* – процедуры. Как правило, эта модель соседствует с моделью 4M, в состав которой включают следующие составляющие: *man* – человек, *machine* – машина, *method* – метод, *material* – материал.

Популярность термина 4P привела к тому, что одна из фирм стала использовать его для продвижения своей торговой марки на рынке. Речь идет о корпорации ЮНИ, которая разработала систему для размещения заказов и контроля за их выполнением под названием «UNI for Partner» («Uni4Partner», или, сокращенно, «4P»). Вот таким необычным образом метод 4P используется для решения задач маркетинга.

## Тема 10. Бюджетирование

Применительно к рассматриваемым проблемам бюджетирование – это метод планирования затрат, связанных с маркетингом.

Планирование маркетинга в условиях рынка состоит из двух частей: стратегической) и тактического (текущего) планирования.

Стратегическое планирование – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между усилиями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформулированную программу фирмы. Стратегическое планирование фирмы определяет, какими производствами она будет заниматься, и устанавливает задачи этих производств.

На основе стратегических планов фирма разрабатывает тактические планы (планы маркетинга). Текущий план представляет собой совокупность отдельно разработанных планов по каждому товару и каждому рынку. Разрабатываются планы производства, выпуска товара, планы рыночной деятельности. Все они в совокупности обозначаются одним термином – «план маркетинга».

Основными разделами плана маркетинга являются сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей, перечень задач и проблем, изложение стратегий маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля. «Сводка контрольных показателей» отражает:

- объем продаж в рублях и в процентах к прошлому году;
- размер текущей прибыли в рублях и в процентах к прошлому году;
- бюджет для достижения этих целей в рублях и в процентах от запланированной суммы продаж;
- размер бюджета на рекламу в рублях и в процентах от запланированной суммы продаж.

В разделе «Текущая маркетинговая ситуация» описываются сегменты рынка, приводятся основные товары, перечисляются конкуренты и указываются каналы распределения (торговые агенты, торговые точки, прямые поставки, магазины...).

В разделе «Перечень опасностей и возможностей» приводятся все опасности и возможности, которые могут возникнуть при продаже товара на рынке.

«Перечень задач и проблем» формируется в виде конкретных целей. Чтобы добиться этих целей, разрабатывается стратегия маркетинга.

Стратегия маркетинга – рациональное логическое построение, руководствуясь которым фирма рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на котором фирма сосредоточит свои основные усилия.

«Изложение стратегий маркетинга» представляет собой изложение сценария действий на целевых рынках с указанием этих рынков, новых товаров, рекламы, стимулирования сбыта. Каждую стратегию нужно обосновать и уточнить таким образом, чтобы она учитывала вышеизложенные опасности и возможности.

После разработки стратегии маркетинга составляется детальная программа мероприятий по производству и реализации товара.

«Программа действий» закрепляет ответственных исполнителей, устанавливает сроки и определяет затраты. Эта программа позволяет составить бюджет на текущий год.

Одновременно рассматривается комплекс маркетинга, и в общих чертах уточняются конкретные стратегии в отношении таких его элементов, как новые товары, организация продаж на местах, реклама, стимулирование сбыта, распределение товаров, цены

План мероприятий в программе действий позволяет управляющему разрабатывать соответствующий бюджет.

«Бюджет» – это документ, который прогнозирует прибыли и убытки. Бюджет содержит три основные графы: «Поступления» – прогноз относительно числа и средней цены товарных единиц, которые планируются к продаже; «Расходы» издержки производств,», товародвижения и маркетинга; «Прибыль» – разность между «Поступлениями» и «Расходами».

Утвержденный бюджет служит основой для закупки материалов, разработки графиков производства, планирования потребностей в рабочей силе и проведении маркетинговых мероприятий.

В разделе «Порядок контроля» излагается порядок контроля за ходом выполнения всего намеченного плана. Обычно цели и бюджетные ассигнования расписывают по месяцам или кварталам. Это значит, что можно оценивать результаты, достигнутые в конкретные отрезки времени, и выявлять причины отставания. При разработке бюджета маркетинга используют две схемы: 1) планирование на основе показателей целевой прибыли, 2) планирование на основе оптимизации прибыли.



Первая схема включает следующие этапы:

1. Оценка общего объема рынка на следующий год. Она формируется путем сопоставления темпов роста и объемов рынка в текущем году.
2. Прогнозирование доли рынка в будущем году, например сохранение доли рынка, расширение рынка, выход на новый рынок.
3. Прогноз объема продаж в будущем году.
4. Определение цены, по которой товар будет продан посредникам (цена за единицу).
5. Расчет суммы поступлений планируемого года. Определяется умножением объема продаж на цену за единицу.
6. Расчет себестоимости товара: сумма постоянных и переменных издержек.
7. Прогноз валовой прибыли: разность валовой выручки (дохода) и валовой себестоимости реализованной продукции.
8. Расчет контрольного показателя целевой прибыли от сбыта в соответствии с планируемым коэффициентом рентабельности.
9. Расходы на маркетинг. Они определяются как разница суммы валовой прибыли и целевой прибыли по плану. Полученный результат показывает, какую сумму можно истратить на проведение маркетинга с учетом расходов на налогообложение.
10. Распределение бюджета на маркетинг по следующим составляющим комплекса маркетинга: реклама, стимулирование сбыта, маркетинговые исследования.

Вторая схема планирования на основе оптимизации прибыли требует учета взаимосвязи между объемом продаж и различными составляющими комплекса маркетинга. Для обеспечения этой взаимосвязи можно использовать термин «функция реакции сбыта», что означает прогноз вероятного объема продаж в течение определенного отрезка времени при разных условиях затрат на один или несколько элементов комплекса маркетинга.

Предварительную оценку функции реакции сбыта применительно к деятельности фирмы можно сделать тремя способами: статистическим, экспериментальным и экспертным.

Во многих маркетинговых компьютерных программах бюджетирование увязано с сегментным анализом, в составе которого для каждого сегмента планируются и учитываются продажи, затраты на рекламу, производственные расходы. Программные механизмы обобщения свойств сегментов позволяют вычислять точку безубыточности и получать консолидированный (сводный) бюджет.

## Тема 11. Модель Розенберга

Модель Розенберга относится к классу психологических моделей, которые для анализа разбивают целое на компоненты.

Среди психологических моделей принято выделять компенсационные и некомпенсационные. Первые предполагают, что плохая оценка одной характеристики может быть уравновешена хорошей оценкой другой характеристики. Модели второго вида отвергают это допущение,

Практика показывает, что большинство исследований человеческого восприятия основывается на линейно-компенсационном правиле. При этом исходят из двух компонентов: собственно информации и оценки этой информации. Общая оценка получается в процессе анализа этих компонентов и суммирования результатов анализа по всем характеристикам.

К наиболее известным компенсационным психологическим моделям относятся модель Розенберга, модель с идеальной точкой, модель «продукт – рынок».

Модель Розенберга исходит из того, что потребители оценивают продукты с точки зрения их пригодности для удовлетворения своих потребностей. Модель выражается формулой

$$A = \sum_{k=1}^n V_k * I_k$$

где  $A$  – субъективная пригодность продукта (отношение к продукту);

$V_k$  – важность  $k$ -го мотива для потребителя;

$I_k$  – объективная оценка пригодности продукта для удовлетворения мотива  
 $k = 1-n$  – число мотивов.

Использование модели Розенберга при работе с продуктом связано с множеством проблем. Важные для продукта мотивы часто бывает трудно определить. Высказывания опрашиваемых не дают четкой картины того, какие характеристики продукта должны быть изменены.

Широко используется еще одна модель, схожая с моделью Розенберга (ее зачастую называют также), которая имеет более практический характер. В ней значение отдельных мотивов определяется опосредованным образом, через конкретные характеристики продукта. Формульная зависимость для модели имеет вид

$$Q = \sum_{k=1}^n X_k * Y_k$$

где  $Q$  – оценка потребителями продукта;

$X_k$  – важность характеристики  $k$ -го ( $k = 1, \dots, n$ ) продукта с точки зрения потребителей;

$Y_k$  – оценка характеристики  $k$ -го продукта с точки зрения потребителей.

Собрав таким способом данные о многих продуктах, можно получить:

- общие оценки продуктов, которые могут служить индикаторами предпочтений потребителей;
- информацию о том, как воспринимаются потребителями отдельные продукты;
- информацию о важности различных характеристик для общей оценки.

Следует обратить внимание на то, что различные требования к продуктам создают идеальные предпосылки для сегментирования рынка.

Представленные выше модели основываются на следующей предпосылке: каждая характеристика желательна для потребителя, и, соответственно, чем выше оценка, тем лучше.

Отрицание этого положения привело к созданию так называемых моделей с идеальной точкой, в которые был введен добавочный компонент – идеальная величина характеристики продукта.

Формульная зависимость для модели имеет вид

$$Q = \sum_{k=1}^n W_k [ B_k - I_k ]^r$$

где  $Q$  – оценка потребителями продукта;

$W_k$  – важность  $k$ -ой характеристики ( $k = 1, \dots, n$ );

$B_k$  – оценка  $k$ -й характеристики с точки зрения потребителей;

$I_k$  – идеальное значение  $k$ -й характеристики с точки зрения потребителей;

$r$  – параметр, определяющий при  $r = 1$  постоянную, а при  $r = 2$  – убывающую граничную пользу.

Другой вариант реализации этой модели – измерение степени удовлетворения потребности. У потребителя выясняется, какая величина характеристики им ожидается и какая величина была воспринята в реальности.

Но этим данным строятся два профиля, представленные на рис. 9. Степень удовлетворения покупателей продуктом можно определить по степени соответствия профиля требований и реального профиля.

Критерии	Требования		Требования	
	Низкие	Высокие	Низкие	Высокие
1				
2	IT =			
3				
4				
5				
	Реальный		Идеальный	

Рис. 9. Реальный и идеальный профили.

Изложенные многомерные методы опирались как на когнитивную (восприятие характеристик продукта), так и на мотивационную (пригодность продукта для удовлетворения потребностей) компоненты оценки продукта.

Модели типа «продукт – рынок» основаны на когнитивной компоненте процесса восприятия. Если имеется множество продуктов, каждый из которых может быть описан через определенное число атрибутов, то каждый атрибут может быть представлен как ось, проходящая через психическое пространство восприятия. Эти оси образуют пространство, мерность которого зависит от числа атрибутов.

Получив суждение потребителей о том, насколько выражен тот или иной атрибут у того или иного продукта, можно определить место этого продукта в описанном выше пространстве.

При необходимости число осей в психическом пространстве восприятия можно уменьшить с помощью статистических методов без существенной потери информации и выявить главные факторы, влияющие на восприятие продукта. Затем определяют позицию продукта с точки зрения этих центральных характеристик.

Для того чтобы сделать вывод о схожести, заменяемости и интенсивности конкуренции ряда продуктов, выявляют их позиции в психологическом пространстве восприятия по отношению друг к другу.

Первый шаг при построении пространства восприятия потребителей заключается в определении продуктов, образующих конкретный рынок. Для этого можно прибегнуть к услугам экспертов или опросить потребителей и установить, каким маркам или продуктам они отдают предпочтения, принимая решения о покупке.

Второй шаг состоит в выборе одной из двух моделей «продукт – рынок»: с предварительно заданными характеристиками или без задания характеристик.

В случае выбора модели «продукт – рынок» с предварительно заданными характеристиками прежде всего выясняют оценки продукта по характеристикам, заданным заранее.

Наиболее сложным здесь можно считать выбор характеристик. Они должны отвечать следующим условиям: быть по возможности независимыми друг от друга, легко восприниматься, четко выделять интересующие нас объекты, оказывать влияние на принятие решений о покупке. Производитель товара должен иметь возможность изменять и контролировать эти характеристики, а потребители – точно определить место продукта на шкале, отражающей определенную характеристику. С помощью статистических методов эти шкалы уплотняют до небольшого числа. В итоге получается наглядная модель рынка, в которой каждый продукт занимает свое место.

Недостаток модели состоит в трудности определения важности характеристик.

В случае выбора модели «продукт – рынок» без предварительно заданных характеристик этот недостаток можно устранить, используя, например, многомерное шкалирование на основе схожести продуктов.

Применение психологических моделей, прежде всего модели Розенберга, непосредственно связано с рассмотренным выше SWOT-анализом. В некоторых маркетинговых компьютерных программах, реализующих SWOT-анализ, вычислительная обработка основана на линейно-компенсационном принципе, когда плохая оценка одной характеристики уравнивается хорошей оценкой другой и для получения общей оценки все результаты суммируются. На этом принципе основана использованная, например, в программе БЭСТ-Маркетинг модель Розенберга, в соответствии с которой общая покупательская оценка каждой характеристики вычисляется автоматически. Итоговая оценка характеристики вычисляется также автоматически, как средневзвешенная оценка сравнений с конкурентами.

## Тема 12. GAP-анализ

В дословном переводе английское слово GAP означает «щель», «пробел», «разрыв».

Характеризуя термин GAP-анализ, некоторые специалисты в области маркетинга ссылаются на Словарь английского языка и культуры (*Dictionary of English Language and Culture*), в котором написано: «GAP in the market – usually in the buying and selling of goods and services, which is not fully developed, and therefore offers someone a chance to start a suitable business and make money out of it».

Таким образом, «GAP-анализ», как говорят специалисты в области маркетинговых стратегий, – один из маркетинговых терминов, которые могут значить все что угодно и ничего. Поэтому данное словосочетание скорее общая концепция аналитического подхода, а не обозначение какого-то определенного вида анализа.

GAP-анализ – аналитическая процедура рассмотрения «разрывов» и «несоответствий». Существует несколько видов «разрывов» («окон», «брешей», «пробелов», «люфтов»), которые являются предметом GAP-анализа. Они связаны с сегментами рынка, продуктами (потребностями), имиджем компании или ее продуктов, маркетинговой активностью компании, конкуренцией в маркетинговой деятельности, а также с результатами реализаций бизнес-стратегий.

Из перечисленного рассмотрим все, кроме последнего вида, который главным образом составляет предмет менеджмента.

### **GAP-анализ применительно к сегментам рынка**

В данном случае, так же как и в случае с GAP-анализом применительно к продуктам (потребностям) или GAP-анализом применительно к имиджу компании или ее продуктам, выявление рыночных «окон» осуществляется в рамках концепций «перцептивной картографии» (*perceptual mapping*). Термин «перцептивный» означает «относящийся к восприятию».

В случае с поиском окон в сегментах рынка перцептивная картография предполагает выделение критериев, значимых для исследуемого рынка. Эти критерии должны иметь мотивационный характер. Они используются в качестве осей перцептивного пространства (пространства восприятия). Предлагаемые на исследуемом рынке продукты размещаются относительно осей и друг друга. Размещение основывается на восприятии потребителями преимуществ (бенефитов) рассматриваемых продуктов. GAP-анализ призван обнаружить окна между потребностями и предложением.

### **GAP-анализ применительно к продуктам (потребностям)**

В этом случае поиск окон осуществляется в рамках одного сегмента. В его пределах картографируются специфические потребности и удовлетворяющие их продукты, выпускаемые как рассматриваемой фирмой, так и ее конкурентами. Этот вид GAP-анализа по логике повторяет предыдущий.

Его процедура включает следующие действия:

- выделение потребностей таким образом, чтобы они стали основными критериями выбора между конкурирующими продуктами внутри сегмента и могли быть использованы в качестве осей перцептивного пространства;
- выявление относительной важности разных комбинаций потребностей внутри сегмента;
- позиционирование существующих продуктов (брендов) относительно комбинаций потребностей в перцептивном пространстве восприятия;
- выявление на карте незанятого пространства.

В качестве инструмента может быть использован кластерный анализ.

Поиск окон между потребностями и предлагаемыми продуктами в рамках одного сегмента приводит к необходимости ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли разница между тем, как фирма позиционирует свой продукт, и тем, как рынок воспринимает позицию продукта?
2. Существует ли значимая и осознаваемая разница между разными продуктами внутри линии продуктов фирмы?
3. Позиционирует ли фирма свои продукты достаточно близко к продуктам конкурентов, и насколько четко дифференцированы продукты фирмы от продуктов конкурентов?
4. Есть ли места на карте, которые указывают на неудовлетворенные потребности и могут быть разработаны с выгодой для фирмы?
5. Если это так, то должны ли быть разработаны новые продукты, или фирме следует репозиционировать существующие?

### **GAP-анализ применительно к имиджу фирмы или ее продуктов**

Этот вид GAP-анализа – разновидность двух предыдущих. Процедура GAP-анализа по имиджу также включает картографию воспринимаемого целевыми сегментами имиджа фирмы, ее продуктов относительно конкурентов.

В рамках GAP-анализа по имиджу отвечают на вопросы:

1. Как целевой рынок компании воспринимает компанию?
2. Как целевой рынок воспринимает продукты компании в терминах «качество», «цена», «надежность» и т.п.?
3. Как имидж компании соотносится с имиджем конкурентов?
4. Как отличается текущий имидж компании от желаемого?
5. Свободна ли желаемая позиция по имиджу или занята конкурентом?

### **GAP-анализ применительно к маркетинговой деятельности компании**

GAP-анализ по маркетинговой деятельности (использование каналов дистрибуции, продвижения и т.д.) можно рассматривать как часть GAP-анализа по имиджу.

В рамках GAP-анализа по маркетинговой деятельности отвечают на следующие вопросы:

1. Есть ли деятельность, которая требуется или ожидается от компании, но ею не ведется?
2. Из текущей деятельности есть ли деятельность, которая воспринимается как несовместимая с имиджем компании?

### **GAP-анализ применительно к конкурентному положению**

В этой разновидности GAP-анализа акцент делается на относительных позициях фирмы, ее продуктов по сравнению с позициями конкурентов.

Здесь также можно или использовать GAP-анализ для выявления разрыва между затратами на воплощение и рекламное отражение потребительских качеств и значимостью этих качеств как мотиваторов для потребителей. GAP-анализ в этом случае более уместен, поскольку разные качества и свойства продукта, являющиеся мотиваторами выбора, различаются по степени влияния на принятие решения о покупке.

В литературе в качестве примера GAP-анализа чаще всего рассматривают ситуацию, когда при анализе портфеля стратегических зон хозяйствования стремятся выявить степень соответствия требуемой прибыли полной ожидаемой прибыли от производства и реализации нескольких различных продуктов фирмы. Для этого проводят GAP-анализ будущих потоков прибылей фирмы по следующим главным элементам: бреши (здесь принято употреблять этот термин вместо примененного выше «окна») в использовании, бреши в распределении, бреши в продукте (номенклатура), бреши в конкуренции. Соотношения между конкретными видами брешей иллюстрируются на рис. 10 (см. ниже).

Рыночный потенциал (*market potential* – MP) включает в себя потенциально существующее рыночное использование продукта (*existence use* –

ES), а также бреши в номенклатуре (*product GAP* – PG) и бреши в использовании (*using GAP* – UG).

Потенциально существующее рыночное использование продукта (EU), в свою очередь, состоит из существующего объема продаж (*existent sale* – ES), брешей в конкуренции (*competition GAP* – CG) и в распределении (*distribution GAP* – DG).

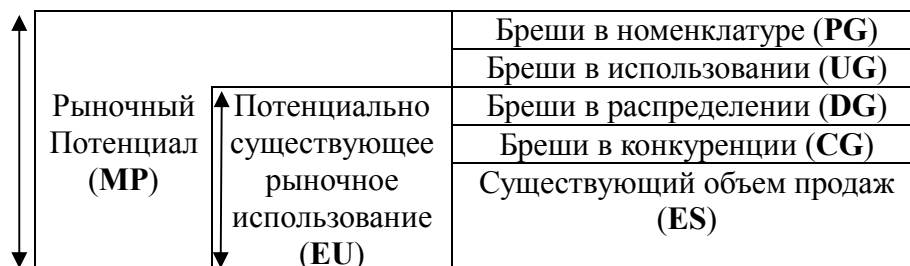


Рис. 10. Соотношения между конкретными видами брешей.

Проводя GAP-анализ, используют следующие соотношения:

$$MP = EU + UG + PG; EU = DG + CG + ES$$

Отсюда доля реального рыночного использования составляет ES/EU, а доля в отраслевых продажах ES/(ES+CG).

Если GAP-анализ показал наличие брешей, то на повестку дня ставится следующий этап – генерация идей заполнения этих брешей.

Генерация идей – это постоянный поиск возможностей создания новых товаров и услуг, поэтому этот этап включает определение источников новых идей и методов их генерации.

В маркетинговом программном обеспечении GAP-анализ зачастую организуется путем хранения в одном проекте нескольких вариантов плана маркетинга, отражающих прогноз и четыре возможные стратегии Анзоффа. Вариант, для которого будут вводиться данные по продажам и издержкам, выбирается в специальном диалоге «GAP-анализ». С каждой стратегией связывают свой вариант набора данных, отвечающий логическому смыслу и содержанию маркетинговой стратегии.

Для того чтобы ускорить формирование набора данных одной стратегии, можно по выбору загрузить данные из любой другой, добавив оригинальные мероприятия новой стратегии, затраты на них, прогнозируемый доход. Затем сравнивают полученные результаты с результатами предыдущих стратегий, а также с целью фирмы, вводимой в программу при диалоге «GAP-анализ». С помощью диалога «GAP-анализ» для разработки плана производства можно обобщить показатели рассмотренных сегментов и получить общее количество всех товаров, но периодам планирования с ценами и скидками.

В большинстве программ диалог «GAP-анализ» имеет графические средства и средства печати.



# САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

## Контрольная работа

### Методические рекомендации

Используя стандартный программный продукт Office Excel, необходимо с помощью пакета «Анализ данных» произвести обработку статистических данных позволяющих:

Для задания «Часть 1»: построить математическую модель, отражающую взаимосвязь прибыли предприятия от затрат на рекламу, стоимости продаваемого товара (услуги), размера стимулирования продаж и других факторов. Произвести статистический анализ математической модели и дать рекомендации по повышению прибыли предприятия.

Для задания «Часть 2»: произвести маркетинговый анализ, выполнив расчет по созданию дополнительной личной пенсии с использованием закона сложного процента и инвестиционной накопительной программы в соответствии с действующим законодательством РФ. Данную работу необходимо также выполнить с использованием продукта Office Excel. По результатам расчета сформулировать стратегию инвестирования на период 25-30 лет.

### Задание для выполнения контрольной работы

Часть 1. Построение математической модели и анализ конкретной маркетинговой информации.

1.1. Каждому студенту, используя Интернет или данные из литературы по маркетингу (журналы, обзоры и др.), собрать табличный материал, отражающий конкретную исследовательскую ситуацию на рынке товаров и/или услуг. Количество аргументов (входных параметров –  $n$ ) должно быть не менее 5, количество наблюдений ( $N$ ) – в 8-10 раз больше ( $N = 8 \cdot n$ ).

1.2. Используя метод множественного регрессионного анализа построить математическую модель (линейную или нелинейную) и сделать статистический анализ (оценить значимость регрессионных коэффициентов по критерию Стьюдента и адекватность модели по критерию Фишера). Все расчеты выполнить, используя пакет «Анализ данных» (регрессия) в Microsoft Excel.

Часть 2. Провести расчет и анализ конкретной маркетинговой информации по управлению собственной пенсией (накопительной ее части) до момента фактического выхода на пенсию.

2.1. Каждому студенту, используя индивидуальные данные произвести расчеты ожидаемой пенсии при управлении накопительной частью без дополнительного вложения личных денег (т.е. только за счет работодателя).

2.2. Аналогично пункту 2.1 с дополнительным вложением личных денег.

Все расчеты выполнить, используя Microsoft Excel.

Часть 3. Оформить **отчет** по выполненной работе. В отчете представить постановку задачи маркетингового анализа конкретной задачи, источник получения исходной информации, результаты работ, выводы по обеим частям контрольной работы. Отчет подлежит защите у преподавателя.

# КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

## Тесты для промежуточной аттестации студентов

### 1. Что такое сегментный анализ?

- а) Процедура деления потребителей на рынке сбыта производимого товара (услуги);
- б) процедура деления участков производства на предприятии;
- в) процедура деления конкурентов на рынке сбыта.

### 2. Что является источником получения сведений для выполнения сегментного анализа?

- а) Документы;
- б) сотрудники;
- в) наблюдения;
- г) книги, журналы;
- д) периодическая печать;
- е) все перечисленное.

### 3. Что относится к основным признакам сегментации?

- а) Географические;
- б) демографические;
- в) поведенческие;
- г) все вышеперечисленные.

### 4. Какая категория ценностей в системе VALS является наиболее стабильной?

- а) Потребители, которыми руководят потребности;
- б) потребители, которыми руководят внешние факторы;
- в) потребители, которыми руководят внутренние факторы.

### 5. Какая категория ценностей в системе VALS быстро растет?

- а) Потребители, которыми руководят потребности;
- б) потребители, которыми руководят внешние факторы;
- в) потребители, которыми руководят внутренние факторы.

### 6. Какая категория ценностей в системе VALS сокращается?

- а) Потребители, которыми руководят потребности;
- б) потребители, которыми руководят внешние факторы;
- в) потребители, которыми руководят внутренние факторы.

### 7. Какая из шкал ценностей является универсальной?

- а) Шкала Рокича;
- б) шкала Шварца;
- в) ни одна из перечисленных.

### 8. Чем отличается система VOL от системы VALS?

- а) Расстановкой приоритетов в списке ценностей потребителей;
- б) продуктовой сегментацией;
- в) ничем из перечисленного.

**9. Функциональные карты могут быть:**

- а) только однофакторными;
- б) только многофакторными;
- в) и теми и другими.

**10. В формуле оценки силы бизнеса «вес ключевого фактора успеха» используется:**

- а) в числителе формулы;
- б) в знаменателе формулы;
- в) и в знаменателе и в числителе формулы;
- г) не используется вовсе.

**11. Технология OLAP – это:**

- а) статический многомерный анализ;
- б) динамический одномерный анализ;
- в) динамический многомерный анализ.

**12. Что является критерием привлекательности рынка?**

- а) объем рынка;
- б) темпы роста рынка;
- в) емкость рынка;
- г) уровень конкуренции;
- д) всё вышеперечисленное.

**13. Portfolio-анализ позволяет определить:**

- а) краткосрочную политику фирмы к различным сегментам рынка;
- б) среднесрочную политику фирмы к различным сегментам рынка;
- в) долгосрочную политику фирмы к различным сегментам рынка.

**14. Матрица Анзоффа имеет размер:**

- а) 1 строка на 2 столбца;
- б) 2 строки на 2 столбца;
- в) 3 строки на 2 столбца;
- г) 3 строки на 3 столбца.

**15. В методе Анзоффа оценивают:**

- а) предлагаемый к продаже продукт;
- б) характеристику рынков сбыта;
- в) сочетание вышеперечисленных особенностей продукта и рынка.

**16. В матрице BCG оценивают:**

- а) предлагаемый к продаже продукт;
- б) характеристику рынков сбыта;
- в) сочетание вышеперечисленных особенностей продукта и рынка.

**17. Какие единицы измерения используют в матрице BCG?**

- а) только проценты;
- б) только денежные единицы;
- в) безразмерные;
- г) сочетание ответов а) и б);
- д) сочетание ответов б) и в);
- е) сочетание ответов а) и в).

**18. Матрица Маккинзи имеет размер:**

- а) 1 строка на 2 столбца;
- б) 2 строки на 2 столбца;
- в) 3 строки на 2 столбца;
- г) 3 строки на 3 столбца;

**19. Какие единицы измерения используют в матрице Маккинзи?**

- а) Только проценты;
- б) только денежные единицы;
- в) безразмерные;
- г) сочетание ответов а) и б);
- д) сочетание ответов б) и в);
- е) сочетание ответов а) и в).
- ж) ни одно из перечисленных.

**20. Матрица Shell/DPM имеет размер:**

- а) 1 строка на 2 столбца;
- б) 2 строки на 2 столбца;
- в) 3 строки на 2 столбца;
- г) 3 строки на 3 столбца.

**21. Какие единицы измерения используют в матрице Shell/DPM?**

- а) Только проценты;
- б) только денежные единицы;
- в) безразмерные;
- г) сочетание ответов а) и б);
- д) сочетание ответов б) и в);
- е) сочетание ответов а) и в).
- ж) ни одно из перечисленных.

**22. Матрица SWOT имеет размер:**

- а) 1 строка на 2 столбца;
- б) 2 строки на 2 столбца;
- в) 3 строки на 2 столбца;
- г) 3 строки на 3 столбца.

**23. Какие единицы измерения используют в матрице SWOT?**

- а) Только проценты;
- б) только денежные единицы;
- в) безразмерные;
- г) сочетание ответов а) и б);
- д) сочетание ответов б) и в);
- е) сочетание ответов а) и в).
- ж) ни одно из перечисленных.

**24. Step-анализ – это:**

- а) анализ внутренней среды;
- б) анализ внешней среды на исследуемое предприятие.

**25. Метод 4Р – это:**

- а) глубокий анализ каждого из 4 критериев;
- б) анализ всех критериев одновременно;
- в) ответ а) и б).

**26. Бюджетирование – это:**

- а) метод планирования затрат на маркетинг;
- б) стратегическое маркетинговое планирование.

**27. Модель Розенберга – это:**

- а) субъективная оценка пригодности продукта;
- б) объективная оценка пригодности продукта;
- в) ответ а) и б) одновременно.

**28. Экспертом называют человека:**

- а) опытного;
- б) зрелого;
- в) дипломированного.

**29. Экспертные методы основаны на:**

- а) законах;
- б) правилах;
- в) знании;
- г) интуиции.

**30. Экспертиза – это:**

- а) мнение, идея или оценка, основанная на опыте специалиста, знании предмета исследования и технологий анализа;
- б) особым образом организованное исследование;
- в) разработка оптимальных процессов принятия решения.

## Вопросы для подготовки к зачету

1. Что такое сегмент рынка, как можно определить понятие «сегментация рынка»?
2. Какие два концептуальных положения являются теоретическим фундаментом рыночной сегментации?
3. С какой целью проводится сегментация рынка?
4. Какие существуют правила сегментации рынка?
5. Какие типы рынков существуют?
6. Какие классификационные переменные используются при сегментации потребительских рынков?
7. На основе каких признаков делится общество в теории социальной стратификации?
8. Какую комплексную переменную для формирования социально-экономических групп предлагает к использованию система классификации респондентов, участвующих в маркетинговых и социальных исследованиях ESOMAR?
9. Как можно охарактеризовать систему сегментации населения PRiZM, разработанную в США фирмой Claritas Inc?
10. Что такое система сегментации потребителей VALS, какие основные категории ценностей и стилей жизни в ней определяются?
11. С какой целью используется метод составления функциональных карт и в чём его сущность?
12. В чем особенности подхода к маркетинговому сегментированию рынка, именуемого «a priori»?
13. В чем сущность подхода к маркетинговому сегментированию рынка, именуемого «post hoc», какой аппарат используется для его реализации, какие направления можно выделить при его использовании?
14. Как осуществляется анализ конкурентоспособности фирмы?
15. Для чего и как вычисляют силу бизнеса и относительную силу бизнеса?
16. В каком виде можно использовать результаты анализа конкурентоспособности?
17. Что включает в себя сегментный анализ доходности и прибыльности?
18. В чем заключается технология OLAP?
19. Каким способом осуществляется комплексная оценка привлекательности сегмента?
20. Какие критерии привлекательности сегментов являются типовыми?
21. Как целесообразно представлять результаты анализа привлекательности сегментов?
22. Что и как обеспечивает портфельный анализ?
23. Какие матричные инструменты используются в портфельном анализе?
24. Что обозначает термин «матрица» в маркетинге?
25. Какую роль играют границы зон?
26. Как с помощью матриц отображаются динамические ситуации?
27. Чем характеризуется матрица Анзоффа?

28. Что такое система базовых стратегий развития, используемая для построения матрицы Анзоффа?
29. Как соотносятся затраты, которыми сопровождается реализация базовых стратегий?
30. В чем состоит достоинство матрицы Анзоффа при анализе бизнес-ситуации?
31. Когда была разработана матрица Бостонской консалтинговой группы?
32. Какие были выведены эмпирические зависимости, описывающие взаимосвязь издержек производства единицы продукции и объема производства?
33. Что включается в набор допустимых стратегических решений матрицы Бостонской консалтинговой группы?
34. На чем сосредотачивается основное внимание в модели матрицы Бостонской консалтинговой группы?
35. На каких предположениях строится матрица Бостонской консалтинговой группы?
36. От чего зависят решения, которые следуют из модели Бостонской консалтинговой группы?
37. Как отображается матрица Бостонской консалтинговой группы?
38. Как называются различные бизнес-области в матрице Бостонской консалтинговой группы?
39. В чем заключается основная аналитическая ценность модели матрицы Бостонской консалтинговой группы?
40. В чем состоят ограничения и недостатки модели матрицы Бостонской консалтинговой группы?
41. Чем характеризуется матрица «Дженерал электрик»/«Маккинзи» и с чем связано ее название?
42. Что устанавливалось с помощью модели «Дженерал электрик»/«Маккинзи» в анализе стратегических позиций видов бизнеса (сегментов), которые сильно различались по своему характеру?
43. Что находится в центре внимания модели «Дженерал электрик»/«Маккинзи»?
44. Какова размерность матрицы «Дженерал электрик»/«Маккинзи»? Что откладывается в ней по осям?
45. Что является одним из основных достоинств модели «Дженерал электрик»/«Маккинзи»?
46. Какие инструменты отображения находят применение в матрице «Дженерал электрик»/«Маккинзи»?
47. Какие зоны принято выделять в матрице «Дженерал электрик»/«Маккинзи»?
48. Какие ограничения и недостатки характерны для модели «Дженерал электрик»/«Маккинзи»?
49. С чем связано название матрицы Шелл/ДПМ (Shell/DPM)?
50. В каких условиях создавалась модель Шелл/ДПМ и для чего она предназначалась?
51. Как выглядит матрица Шелл/ДПМ?

52. В чем сходство и различие матрицы Шелл/ДПМ, «Дженерал электрик»/«Маккинзи» и матрицы Бостонской консалтинговой группы?
53. Что позволяет учитывать матрица Шелл/ДПМ?
54. Что следует иметь в виду, используя матрицу Шелл/ДПМ?
55. Какие ограничения и недостатки свойственны матрице Шелл/ДПМ?
56. Что такое SWOT-анализ и для чего он применяется в маркетинге?
57. Какова простейшая форма представления результатов SWOT-анализа?
58. В чем состоят основные правила SWOT-анализа?
59. Как строится матрица SWOT-анализа?
60. Как строится матрица угроз?
61. Как строится матрица возможностей?
62. Каково содержание термина STEP-анализ?
63. Что можно сказать, сравнив возможности SWOT-анализа и STEP-анализа?
64. В чем сущность метода 4P?
65. Что предопределяет сложность принятия решений в отношении разработки комплекса маркетинга?
66. Что следует учитывать, формируя смету расходов на маркетинг?
67. Как следует выбирать варианты распределения ресурсов между составляющими комплекса маркетинговых мероприятий?
68. Как трактуется модель 4P в литературе по менеджменту, касающейся вопросов качества?
69. Что обозначает «бюджетирование» в маркетинге?
70. Какие разделы плана маркетинга являются основными?
71. Какие схемы используются при разработке бюджета маркетинга?
72. С чем связано бюджетирование во многих маркетинговых компьютерных программах?
31. 78. Каково содержание термина GAP-анализ, для чего он предназначен?
32. 79. Какие виды GAP-анализа известны и как они осуществляются?
33. 80. Ваши практические действия по оптимизации будущей Вашей пенсии?



## ЛИТЕРАТУРА

### Основная:

1. Азоев Г.Л. Анализ деятельности конкурентов: учеб. пособие. – М., 2006.
2. Азоев Г.Л. Методы оценки емкости рынка // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2009. – № 6.
3. Алексеев А.А. Методика сегментирования потребителей // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2009. – № 1.
4. Амблер Т. Практический маркетинг. – СПб, 2008.
5. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга. – М., 2006.
6. Бушуева Л.И. Статистические методы в маркетинговых исследованиях. – Сыктывкар, 2009.
7. Порсев А.А. От студента до миллионера – твой путь к финансовой независимости. 2-е изд., доп. – Казань: АртПечатьСервис, 2008.

### Дополнительная:

1. Вихарский О.С. Стратегическое управление. – М., 2008.
2. Дрожено В.М. Методы прикладной математики в маркетинговых исследованиях // Экономика и технология. – М., 2007.
3. Ковалев Л.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. – М., 2008.
4. Крофт М.Дж. Сегментирование рынка. – СПб, 2006.
5. Мурынов А. Бюджетирование для малого бизнеса // Консалтинг. – 2008. – № 1, 2.
6. Овсянников А.А. Типология потребительского рынка. – М., 2009.
7. Пустотин В.С, Практика использования 4Р в проблемных ситуациях // Консалтинг. – 2007. – № 4.
8. Терещенко В.М. Маркетинг: новые технологии в России. – СПб, 2008.
9. Хеллофс Л., Якобсон Р. Влияние доли рынка на восприятие качества товара потребителями // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2009. – № 3.

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

*Учебное издание*

ПОРСЕВ Александр Александрович

## **МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

для студентов экономического факультета

Корректор *Орлова М.Л.*

Технический редактор, оформление *Александровой М.Н.*

---

Формат 60\*90 <sup>1/16</sup>. Бумага газетная. Гарнитура New Roman. Печать офсет.  
Усл. печ. л. 5,0. Уч.-изд. л. 3,86. Тираж 500 экз. Заказ №

Издательство «Юниверсум».

420012, г. Казань, ул. Достоевского, д. 10.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных материалов  
в типографии ОАО «Щербинская типография».

117623, г. Москва, ул. Типографская, д. 10. Тел. 659-2327