

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы рыночной сегментации и стратегических хозяйственных зон.....	5
1.1 Рыночная сегментация: понятия, признаки, принципы и критерии.....	5
1.2 Стратегические хозяйственные зоны. Основные понятия.....	12
2. Рыночная сегментация и стратегические хозяйственные зоны предприятия ТОО «Грамада»	16
2.1 Общая характеристика предприятия ТОО «Грамада».....	16
2.2 Характеристика основных потребителей мебельного предприятия.....	17
Заключение.....	23
Список использованной литературы.....	24
Приложения.....	25

Введение

Достаточно очевидно, что разные потребители желают приобрести разные товары. Для того чтобы удовлетворить эти различные потребности организации - производители и организации-продавцы стремятся выявить группы потребителей, которые, скорее всего, положительно отреагируют на предлагаемые продукты и ориентируют свою маркетинговую деятельность, прежде всего на эти группы.

Рыночная сегментация считается одним из основных элементов современного стратегического менеджмента.

Это аналитический процесс, в котором на первое место ставится покупатель, который помогает максимизировать ресурсы и подчеркивает сильные стороны бизнеса по сравнению с конкурентами.

Наиболее активные сторонники сегментирования утверждают, что это открывает путь к более эффективным, прицельным маркетинговым программам, уменьшению прямого противоборства с соперниками по рынку и более удовлетворенным покупателям.

Не удивительно, что подход стал столь популярен, охватил практически все рынки, перешагнул границы между отраслями и странами.

Здесь уместно вспомнить закон Паретто (80-20) основанный на статистических данных, согласно которым 20% потребителей покупают 80% товаров определенной марки, представляя обобщенную группу целевых потребителей, в силу определенных причин ориентированных на этот товар остальные 80% потребителей покупают 20% товара данной марки и не имеют четкого выбора.

Производители стремятся ориентировать свои продукты и маркетинговую деятельность на эти 20% потребителей, а не на весь рынок в целом такая стратегия рыночной деятельности оказывается более эффективной.

Однако вместе с потенциально огромными выгодами он несет с собой и перемены, которые могут быть трудно, осуществимы в реальной практике.

Опыт авторов, столкнувшихся с множеством подобных ситуаций на разных рынках и отраслях, говорит, что на практике необходимо искать компромисс между потенциальными преимуществами сегментирования и реалиями хорошо укрепленной структуры фирмы, системы распределения и торгового персонала.

В настоящее время, с переходом экономики к рыночным отношениям, повышается самостоятельность предприятий, их экономическая и юридическая ответственность. Вместе с тем усиливается и роль конкуренции, как основного механизма регулирования хозяйственного процесса.

Конкурентоспособность любому предприятию может обеспечить только рациональное управление движением его финансовых ресурсов и капитала. Любые ресурсы ограничены, и добиться максимального эффекта можно не только регулированием их объема, но, прежде всего путем оптимального соотношения их различных видов. Функция планирования предполагает формулирование целей и выбор путей их достижения на основании

разграничения обязанностей в рамках организационных структур управления, распределение ограниченного объема ресурсов во временном аспекте исходя из приоритетов и целей развития.

Поэтому важно выделить отдельный сегмент окружения компании, на который она имеет или хочет получить выход.

Параметрами выделения СЗХ из внешней среды компании являются: определенная потребность; технология, посредством которой эта потребность может быть удовлетворена.

Актуальность исследования состоит в том, что в современном мире для конкурентоспособности предприятия необходимо проводить рыночную сегментацию и выделять стратегические хозяйственные зоны.

Цель данной работы - изучить основные положения таких понятий как рыночная сегментация и стратегические зоны хозяйствования, а также рассмотреть эти вопросы относительно предприятия ТОО «Грамада».

Для достижения поставленной цели, необходимо выполнить:

- изучить теоретические основы рыночной сегментации (понятие, признаки, принципы и критерии), стратегические зоны хозяйствования.

- рассмотреть на практическом примере деятельность предприятия, дать общую характеристику, проанализировать рыночную сегментацию, основных потребителей, дать характеристику стратегических зон хозяйствования, а также разработать альтернативы и выбор стратегии для каждой СЗХ.

1 Теоретические основы рыночной сегментации и стратегических хозяйственных зон

1.1 Рыночная сегментация: понятия, признаки, принципы и критерии

Сегмент рынка - это потребители, в массе своей одинаково реагирующие на мероприятия предприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта. Данные Потребители «вычисляются» как лица, имеющие, в общем, одинаковую потребность в этой продукции и характеризующиеся примерно одинаковым возрастом, полом, уровнем благосостояния и иными характеристиками. Несмотря на возможность осуществления сегментации рынка по различным объектам, основное внимание уделяется поиску однородных групп потребителей, имеющих сходные предпочтения и одинаково реагирующих на предложения.

Рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны, метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятий.

С другой стороны, это управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов стратегии.

Сегментация проводится с целью максимального удовлетворения запросов потребителей в различных товарах, а также рационализации затрат предприятия - изготовителя на разработку программы производства, выпуск и реализацию товара.

Объектами сегментации являются, прежде всего, потребители. Главная цель сегментации - обеспечить адресность разрабатываемому, выпускаемому и реализуемому товару.

Рыночная сегментация позволяет предприятию, учитывая свои сильные и слабые стороны при выборе методов поведения, выбрать те из них, которые обеспечат концентрацию ресурсов именно в тех сферах деятельности, где предприятие имеет максимальные преимущества или, по крайней мере, минимальные недостатки.

При выделении сегментов и выборе целевого из них следует всегда учитывать масштаб рынка и складывающиеся тенденции на нём. (приложение А)

Основной предпосылкой необходимостью рыночной сегментации является следующее - не все покупатели обладают потребностями в одном и том же товаре или услуге. Поэтому редко удается применить единую сбытовую программу для привлечения всех потенциальных покупателей.

В равной степени не представляется возможным подстраивать программы под каждого покупателя в отдельности.

Сегментирование рынка позволяет найти баланс между неоднородностью покупателей и ограниченностью ресурсов производителя. Это возможно благодаря тому, что покупатели, обладающие схожим покупательским

поведением, относительно продуктов или марок, могут быть объединены, или сгруппированы, в один рыночный сегмент.

Покупатели в рамках одного сегмента склонны к однородным схемам потребления и отношениям к продукту, отличным от аналогичных характеристик других сегментов.

Большинство компаний признают существование сегментов покупателей со схожими потребностями и продвигают несколько продуктов для охвата более чем одной группы потребителей.

Многие компании связывают свой успех с тем, что им удалось определить и удовлетворить потребности некоторого типа покупателей. Однако немногие компании имеют возможность предложить разные продукты для всех сегментов рынка. Вместо этого они концентрируются на наиболее привлекательных или прибыльных сегментах.

В этом и состоит суть рыночной сегментации: определяются подгруппы покупателей со схожими потребностями, некоторые из этих групп выбираются для дальнейшей работы и им предлагаются тщательно разработанные сбытовые программы, подчеркивающие отличительный имидж продукта или позиционирующие торговую марку.

Рыночная сегментация позволяет повысить эффективность средств и методов рекламы, регулирования цен, применяемых форм и методов продажи. Смысл ее заключается и в том, что предприятие не распыляет, а концентрирует свои усилия на «направление главного удара» (наиболее перспективном для него сегменте).

Таким образом, рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны, метод для нахождения частей рынка и определения объектов (прежде всего потребителей), на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия. С другой стороны, - это управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов.

Практика свидетельствует, что сегментация рынка:

- позволяет в максимальной степени удовлетворить потребности покупателей в разнообразных товарах;

- обеспечивает рационализацию и оптимизацию затрат предприятия на разработку, выпуск и реализацию товаров;

- помогает выработать эффективную маркетинговую стратегию, основанную на анализе и понимании поведения потенциальных покупателей;

- способствует установлению реалистичных и достижимых целей фирмы;

- дает возможность повышать уровень принимаемых решений, обеспечивая их обоснование информацией о поведении покупателей на рынке в настоящее время и прогнозами их поведения в будущем;

- обеспечивает повышение конкурентоспособности как товара, так и фирмы;

- позволяет уклониться или снизить степень конкурентной борьбы путем перехода на неосвоенный сегмент рынка;

-предполагает увязку научно-технической политики фирмы с запросами четко выявленных конкретных потребителей.

Рыночная сегментация требует детального изучения требований, предъявляемых потребителем к товару, а также знаний характеристик покупательских мотиваций самих потребителей.

Сегментацию делят на следующие виды в зависимости от ее характера проведения и от типа потребителя товара (услуг). В зависимости от характера сегментации:

-макросегментация - деление рынков по регионам, странам, степени их индустриализации;

-микросегментация - формирование групп потребителей одной страны (региона) по более детальным признакам (критериям);

-сегментация вглубь - процесс сегментирования начинается с широкой группы потребителей, а затем ее поэтапно углубляют (суживают) в зависимости от классификации конечных потребителей какой-либо группы товара (услуги); например, автомобили, легковые автомобили, автомобили класса «люкс»;

-сегментация вширь - процесс сегментирования начинается с узкой группы потребителей и постепенно расширяется в зависимости от сферы применения и использования товара (услуги); например, коньки для спортсменов-профессионалов, коньки для любителей, коньки для молодежи;

-предварительная сегментация - изучение максимально возможных рыночных сегментов;

-окончательная сегментация - завершающая стадия рыночных исследований; здесь определяются самые оптимальные для фирмы сегменты для рынка, на которых ей будет более выгодно работать.

Для сегментации рынка потребительских товаров основными признаками являются:

- географические;
- демографические;
- психологические;
- социально-экономические;
- поведенческие.

При сегментации рынка по географическим признакам целесообразно рассматривать группы покупателей с одинаковыми или схожими потребительскими предпочтениями, определяющимися проживанием на той или иной территории.

Географические признаки представляют собой основные отличительные характеристики городов, областей, регионов. Предприятие может использовать одну или несколько демографических особенностей для сегментации своего рынка. Стратегии сегментации делают упор на выделение и использование географических отличий.

-расположение региона может отражать различия в доходе, культуре, социальных ценностях и других потребительских факторах. Например, один район может быть более консервативным, чем другой.

-численность и плотность населения показывает, достаточно ли в регионе людей, чтобы обеспечить сбыт и облегчить проведение маркетинговой деятельности.

-транспортная сеть региона представляет собой сочетание массового общественного транспорта и автомагистралей. Регион с ограниченной сетью массового общественного транспорта, скорее всего, имеет иные определенные потребности, чем регион с хорошо развитой системой транспорта и легковых автомобилей.

-климат также может являться критерием сегментации рынка, например, для фирм, специализирующихся на калориферах и кондиционерах.

В качестве географического сегмента может рассматриваться целая страна или группа стран, имеющих какую-либо историческую, политическую, этническую или религиозную общность.

Географическая сегментация является наиболее простой. Она использовалась на практике раньше других, что обуславливалось необходимостью определения пространственных границ деятельности предприятия.

Ее применение особенно необходимо, когда на рынке существуют климатические различия между регионами или особенности культурных, национальных, исторических традиций, а также потребительских привычек и предпочтений.

Демографические признаки относятся к наиболее часто применяемым. Это обусловлено доступностью - характеристик, их устойчивостью во времени, а также наличием между ними и спросом очень тесной взаимосвязи.

Демографические признаки могут быть следующими:

-возрастные категории - так можно разделить людей, например, на детей, подростков, взрослых и людей пожилого возраста.

Возраст часто используется в качестве фактора сегментации.

-пол также является важной сегментационной переменной, особенно для таких товаров, как текстиль, косметика, ювелирные украшения, личные услуги, например, парикмахерские услуги.

-уровень образования может также использоваться для выделения рыночных сегментов. Малообразованные потребители тратят меньше времени на покупки, меньше читают и в большей мере предпочитают хорошо известные товарные марки, чем потребители, имеющие специальное или высшее образование. Последние более склонны сравнивать магазины, читать некоммерческие источники информации и приобретать товар, который они считают наилучшим, независимо от того, хорошо он известен или нет.

Мобильность характеризует, как часто потребитель меняет место жительства. Мобильные потребители опираются на общенациональные торговые марки и магазины, и неличностную информацию.

Немобильные потребители опираются на приобретенные знания о различиях между отдельными магазинами и собственную информацию. Дифференциация доходов делит потребителей на группы с низкими, средними

и высокими доходами. Каждая категория располагает различными ресурсами на приобретение товаров и услуг.

Цена, которую взимает компания, помогает определить, на кого она ориентируется. Профессия потребителей может влиять на покупки.

Например, строительный рабочий имеет другие требования к одежде и продуктам питания, чем лица, продающие вычислительную технику.

Первые надевают фланелевые рубашки, джинсы, рабочие ботинки и приносят с собой обеды.

Вторые носят костюмы-тройки, модную обувь и водят клиентов в рестораны. На протяжении своей жизни один и тот же человек меняет свои вкусы, желания и ценности.

Естественно, что эти изменения отражаются на покупательском поведении. Поскольку человека окружает семья, целесообразно для целей сегментации весь его жизненный цикл делить на этапы с учетом изменений в семейном кругу.

Люди с течением жизни меняют покупаемые товары. Так, полная семья на первой стадии является основным покупателем стиральных машин, телевизоров, продуктов питания для маленьких детей и игрушек.

В то же время полная семья на третьей стадии является потребителем дорогой радиоэлектронной аппаратуры, предметов роскоши.

Обусловлены возрастом также потребности людей в продуктах питания, домашней обстановке, предметах отдыха. На этой основе фирмы часто определяют сегменты рынка, на которые ориентируются в своей деятельности.

Социально-экономические признаки предполагают выделение групп потребителей на основе общности социальной и профессиональной принадлежности, уровня образования и доходов.

Так, социокультурная сфера создает определенный круг интересов и предпочтений в отношении потребительских товаров.

Принадлежность к определенной социальной прослойке обязывает человека играть в обществе определенную роль, которая так или иначе будет влиять на его покупательское поведение.

Многие предприятия с учетом сегментации потребителей по признаку принадлежности к той или иной социальной группе с помощью целенаправленной рекламы формируют спрос и стимулируют продажи определенных товаров и услуг. Род деятельности (профессия) также является фактором, влияющим на спрос покупателя и его поведение на рынке.

Оно будет отличаться у рабочего и инженера, у рабочих разной квалификации, экономиста и филолога и т.д. Поэтому специалистам по маркетингу необходимо тщательно исследовать взаимосвязь между профессиональными группами людей и их интересом в приобретении того или иного товара.

Фирма же может ориентировать производство своей продукции в расчете на конкретные профессиональные группы.

Например, развитие производства программного обеспечения для персональных компьютеров должно обязательно сопровождаться изучением профессионального состава потенциальных потребителей.

Образование тесно связано с профессией, но в, то, же время это не тождественные понятия. Имея в принципе одинаковое образование, люди могут иметь разные профессии. Можно также повышать уровень образования, не меняя профессию. Как бы то ни было, выявлено, что по мере изменения в уровне образования, как отдельной личности, так и в социальных группах, регионах следует ожидать переориентацию спроса на рынке.

Уровень дохода человека в значительной мере определяет его потребление и, следовательно, поведение на рынке.

Потребитель, обладающий крупными материальными средствами, имеет больше возможностей выбирать предлагаемые товары.

В примере с покупкой автомобиля вероятнее всего экономическое положение определяет сумму, которую отдельный потребитель может выделить для этой цели.

Предприятие должно заранее предусматривать возможность создания вариантов товаров для людей состоятельных и тех, чей бюджет (личный или семейный) ограничен.

Более дорогие или даже очень дорогие товары должны предлагаться с учетом вкусов и предпочтений потребителей с высоким уровнем доходов. Но эти товары ни в коем случае не должны быть крупносерийными, массовыми.

Если организация решила работать на сегмент состоятельных покупателей, она обязана уважать их элитарный подход к выбору товара, и престижный характер покупок без оглядок на цену.

С другой стороны, ориентируясь на широкий сегмент рынка массовых потребителей необходимо предлагать товары, доступные по цене, но достаточно привлекательные с точки зрения моды и качества.

Кроме того, в ассортименте должны быть представлены товары, удовлетворяющие потребности «среднего» по уровню доходов сегмента покупателей, которые уже не хотят пользоваться массовыми, общедоступными изделиями, но которым еще не по карману престижные.

Таким образом, в идеале ассортимент предлагаемых товаров должен быть рассчитан на «кошелек» покупателя каждого сегмента. Предлагая товары не только для богатых, но и для людей со средним и низким уровнем доходов, организация «убивает» сразу двух коммерческих зайцев: увеличивает прибыль за счет расширения сегментов рынка и укрепляет свой социальный имидж.

В зависимости от специфики предпринимательской деятельности отдельные признаки социально-экономической и демографической сегментации могут определенным образом объединяться друг с другом, образуя комбинированные параметры сегментов (например, группировка по размеру семьи и уровню дохода на одного члена семьи).

Географические, демографические и социально-экономические признаки представляют собой общие объективные признаки сегментации.

Однако зачастую однородные по этим признакам сегменты оказываются значительно дифференцированными с точки зрения поведения покупателей на рынке. Очевидно, что применение только объективных признаков не позволяет провести эффективную сегментацию.

Такие факторы, как образ жизни, тип личности, личные качества покупателей, субъективная оценка ими тех или иных товаров, привычки в потреблении куда более точно характеризуют возможную реакцию покупателей на тот или иной товар, чем точные количественные оценки сегментов рынка по демографическим или социально-экономическим признакам.

Субъективными специфическими признаками сегментации являются психографические и поведенческие.

Психографическая сегментация объединяет целый комплекс характеристик покупателя. Он, в общем, выражается понятием «образ жизни». Последний, представляет собой, по сути дела модель жизни личности, которая выражается в увлечениях, поступках, интересах, мнениях, иерархии потребностей, доминирующем типе отношений с другими людьми и т.п.

Поведенческие признаки сегментации являются наиболее образными и, по мнению многих специалистов, являются наиболее логичной основой для формирования сегментов рынка.

Таким образом, к поведенческим признакам можно отнести: нормы потребления, мотивы покупок, степень нуждаемости в товаре, поиск выгод, нуждаемость в товаре, степень готовности к покупке.

Очень важной является сегментация по степени готовности потребителей к позитивному восприятию новых товаров.

По этому признаку сложилось достаточно устойчивое деление потребителей. Интенсивность потребления - показатель, на основе которого рынки сегментируются на группы слабых, умеренных и активных потребителей определенных продуктов. Очевидно, что выгоднее обслуживать один рыночный сегмент, состоящий из значительного числа активных потребителей, чем несколько небольших сегментов слабых потребителей.

Одинаковых, типовых подходов к сегментации рынка не имеется. Каждое предприятие в зависимости от задач и направлений деятельности, особенностей товаров и т.п. разрабатывает и использует свои собственные признаки сегментации. Успешно проведенная сегментация позволяет получить хорошие коммерческие результаты.

Принципы сегментации. Для проведения успешной сегментации рынка целесообразно применять апробированные практической деятельностью пять принципов.

-Принцип различия между сегментами означает, что в результате проведения сегментации должны быть получены различающиеся друг от друга группы потребителей.

-Принцип сходства потребителей в сегменте предусматривает однородность потенциальных покупателей с точки зрения покупательского отношения к конкретному товару.

-Требование большой величины сегмента означает, что целевые сегменты должны быть достаточно большими для обеспечения продаж и покрытия издержек предприятия.

-Измеримость характеристик потребителей необходима для целенаправленных исследований, в результате которых можно выявлять потребности потенциальных покупателей, а также изучать реакцию целевого рынка на действия предприятия.

Наиболее распространенными критериями сегментации являются следующие.

Емкость сегмента, по которой определяются число потенциальных потребителей и, соответственно, необходимые производственные мощности;

Каналы распространения и сбыта продукции, позволяющие решить вопросы, о формировании сети сбыта;

Устойчивость рынка, позволяющая сделать выбор о целесообразности загрузки мощностей предприятия;

Совместимость сегмента рынка с рынком основных конкурентов, позволяющая оценить силу или слабость конкурентов и принять решение о целесообразности и готовности внесения дополнительных затрат при ориентации на таком сегменте;

Оценка опыта работы конкретного персонала предприятия (инженерного, производственного или сбытового) на выбранном сегменте рынка и принятие соответствующих мер;

Защищенность выбранного сегмента от конкуренции.

1.2 Стратегические хозяйственные зоны. Основные понятия

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из точки, где находимся сейчас, в точку, где мы хотим быть?»

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа или оценки. На первом этапе создаются стратегии, которые позволяют достичь поставленных целей.

На этом этапе важно разработать как можно большее число альтернативных стратегий.

На втором этапе стратегии дорабатываются до уровня адекватности многообразным целям развития предприятия. Формируется общая стратегия.

На третьем этапе анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей.

Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) - отдельный сегмент окружения компании, на который она имеет или хочет получить выход.

Параметрами выделения СЗХ из внешней среды компании являются: определенная потребность (например, потребность в пище или одежде); технология, посредством которой эта потребность может быть удовлетворена.

Так, потребность в пище может быть удовлетворена использованием технологий агропромышленной и перерабатывающей промышленности, а также вспомогательных технологий по производству бумажной, стеклянной и пластмассовой тары.

Потребность в теплой одежде может быть удовлетворена использованием технологий текстильной, кожевенной и меховой промышленности; тип клиента (например, население, социальные организации, государственные организации); география потребности (рассматривается с точки зрения стадии жизненного цикла спроса и уровня удовлетворения спроса).

Одна и та же потребность может быть удовлетворена при различных технологиях производства продукции и различном их наборе.

Искусство определения набора технологий при выделении СЗХ заключается в том, чтобы обеспечить предприятию достижение синергического эффекта от их взаимодействия.

Говоря о правильном выборе стратегии, следует отметить, что важной задачей стратегического управления является определение пропорций и темпов свертывание одного производства и развития другого производства.

Предприятие может перейти из одной зоны хозяйствования в другую.

Таблица 1. Модель оценки выбора стратегической позиции

Модель оценки выбора стратегической позиции	Y	X
Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) 2x2	Рост объёма спроса	Доля рынка по сравнению с долей ведущего конкурента
Матрица General Electric - McKinzy 2x2 или 3x3	Привлекательность СЗХ	Позиции фирмы в конкуренции

Руководитель предприятием должен уметь использовать направление сегментов при реализации своих целей, это можно рассмотреть таким образом, на матрице «Темп роста - Доля на рынке». В этой модели анализа для каждой СЗХ определяется экспертная оценка будущих темпов роста и доли рынка по сравнению с долей ведущего конкурента.

Она предполагает следующий набор стратегических решений.

СЗХ «Звезды»	СХЕ «Дикие кошки»
СЗХ «Дойные коровы»	СХЕ «Собаки»

«Звезды» - оберегание и укрепление позиции;

«собаки» - избавление от стратегических зон хозяйствования, если веские причины для их сохранения отсутствуют;

«дойные коровы» - жесткий контроль капиталовложений, передача избытка выручки под контроль высшего руководства;

«дикие кошки» - проведение дальнейшего изучения (могут ли данные СЗХ при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»?).

Исходя из этих позиций, принимается решение. Опыт не раз доказывал, что сегментация окружения фирмы при определении СЗХ. представляет собой трудную, задачу для управляющих. Причины трудностей состоят, во-первых, в том, что многим людям бывает нелегко изменить угол зрения: они привыкли видеть внешнюю среду с позиций традиционного набора продуктов, выпускаемых их фирмой, а им приходится смотреть на среду как на сферу рождения новых потребностей, которые могут привлечь любого конкурента.

Второй источник трудностей состоит в том, что СЗХ описывается, множеством переменных. До того как приять на вооружение это понятие, фирма оценивала свое окружение по темпам роста отраслей, в которых она работает. СЗХ следует описывать, пользуясь следующими параметрами.

-Перспективы роста, которые должны быть выражены не только темпами роста, но и характеристикой жизненного цикла спроса.

-Перспективы рентабельности, которые не совпадают с перспективами прибыли (громадный рост рынка чипов с емкостью памяти в 64 килобит дал пример процветания без прибыли).

-Ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться.

-Главные факторы успешной конкуренции в будущем, которые определяют успех в СЗХ.

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

Систематическое стратегическое планирование означает, что руководители финансовых, кадровых и снабженческих служб удовлетворят эти потребности без затруднения. Новая проблема состоит в том, чтобы расширить стратегическую перспективу фирмы, с тем чтобы наряду с рыночными перспективами можно было учитывать также и ресурсы.

С точки зрения процедуры планирования эта двусторонняя связь между ресурсными и продуктово - рыночными стратегиями несколько усложняет работу, но непреодолимых барьеров она не ставит.

Помимо ограниченности ресурсного обеспечения, фирма все больше испытывает на себе влияние законодательных рамок, социальное давление, вмешательство в принятие решений и действия со стороны различных групп как внутри, так и вне фирмы, непричастных к процессу управления.

Таким образом, отношения с обществом перестают быть второстепенной проблемой и превращаются в одну из ключевых.

Кроме рыночных и ресурсных стратегий, фирмам все чаще придется заниматься разработкой стратегий отношений с обществом.

Первый шаг в формулировании таких стратегий состоит в том, чтобы разобраться в разнородных социально-политических влияниях и рассортировать их по отдельным, строго определенным группам стратегического влияния.

2 Рыночная сегментация и стратегические хозяйственные зоны предприятия ТОО «Грамада»

2.1 Общая характеристика предприятия ТОО «Грамада»

Юридический адрес: Республика Казахстан, Костанайская область, г. Костанай, ул. Карбышева, 2

На цели увеличения объема реализации работают два основных подразделения фирмы:

- отдел маркетинга
- отдел розничных продаж.

Отдел маркетинга отвечает за плодотворное проведение рекламных кампаний, наличие на торговом месте привлекательных раздаточных материалов, проведение исследований покупательских предпочтений и прочих свойственных маркетинговому подразделению мероприятий.

Существенно, что мебельный сегмент рынка постоянно растет, особенно доля мебели средней стоимости, что обусловлено:

- стабильным качеством мебели;
- особенностями структуры потребительского рынка;
- доступной ценой.

Рассматриваемая компания ТОО «Грамада» занимает на рынке срединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции.

В целом, мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги и т.п. В мебельной отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, т.к. спрос на мебельную продукцию растет быстрыми темпами.

Вместе с тем методы дополнительно стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли. (Приложение Б)

Сотрудники организации, прежде чем предложить покупателю товар, долго работают над тем, чтобы изучить покупательский спрос, предпочтения и симпатии клиентов. Компания ведет свою деятельность с высоким качеством и культурой обслуживания. Индивидуальный подход к каждому клиенту помогает постоянно расширять круг партнеров и клиентов

В достижениях компании, заслуженные награды на европейских выставках, диплом «Лучшее предприятие года», награды за оригинальные идеи, дизайн и высокое качество продукции.

Организация существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей ее среды. Конкретная цель или миссия организации ясна обычно с самого начала. Однако с течением времени по мере роста организации, программа может потерять свою четкость.

Хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся

возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

Миссия организации с позиций рыночной ориентации, определяет предприятия, с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и / или удовлетворению конкретных нужд и запросов.

Таким образом, миссию компании ТОО «Грамада» можно сформулировать в виде девиза: «Мы предоставляем каждому лучшую возможность обустроить свое жизненное пространство».

2.2 Характеристика основных потребителей мебельного предприятия

ТОО «Грамада» занимается продажей мебели, на Костанайском рынке, в розничной и оптовой торговле, рассчитанной на средний сегмент рынка.

Основные характеристики выборочной совокупности. Всего в исследование принимало участие 70 человек, в возрастных категориях от 20 лет и ведущих самый различный образ жизни.

Выборка: случайная, сплошная. Метод наблюдения: анкетирование (анкета прилагается). Анализ полученных данных. Таким образом, при помощи анкетирования респондентов, можно выявить целевой сегмент, на который стоит обратить особое внимание.

Анализируя гендерный состав потребителей, выяснилось что, основными покупателями продукции являются женщины 64% (45 человек); мужчины, же составляют всего 36% (25 человек) (см. рисунок 2).

Большая часть респондентов в возрасте от 31 до 40 лет 38% (см. рисунок 1); на втором месте находятся люди в возрасте от 41 до 50 лет, они составляют 26% опрошенных.

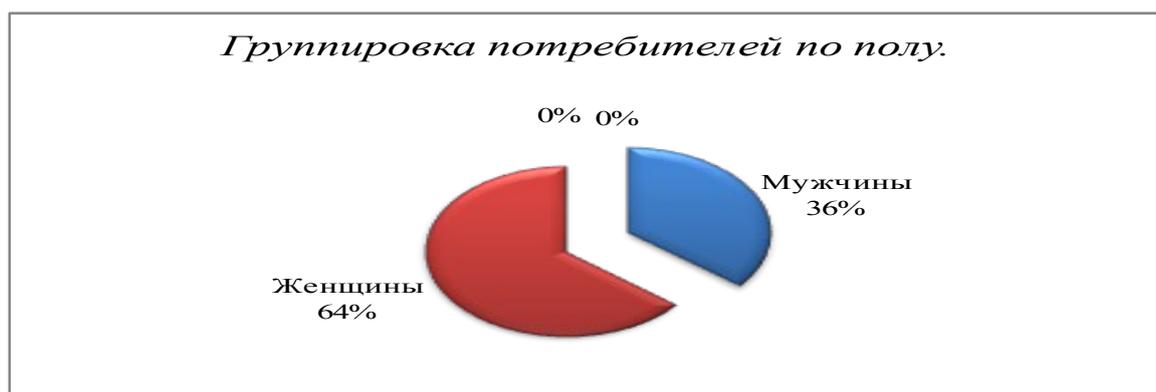


Рисунок 1 - Пол респондентов

Группа потребителей в возрасте от 21 до 30 лет, занимают 16% от общего числа опрошенных. Самые малые группы покупателей мебели - это молодые люди в возрасте до 20 лет, они составляют 9%, и люди в возрасте более 50 лет, которые составляют 11%. Отсюда следует, что основной интерес компании, необходимо проявить на категорию респондентов в возрасте от 31 до 50 лет.

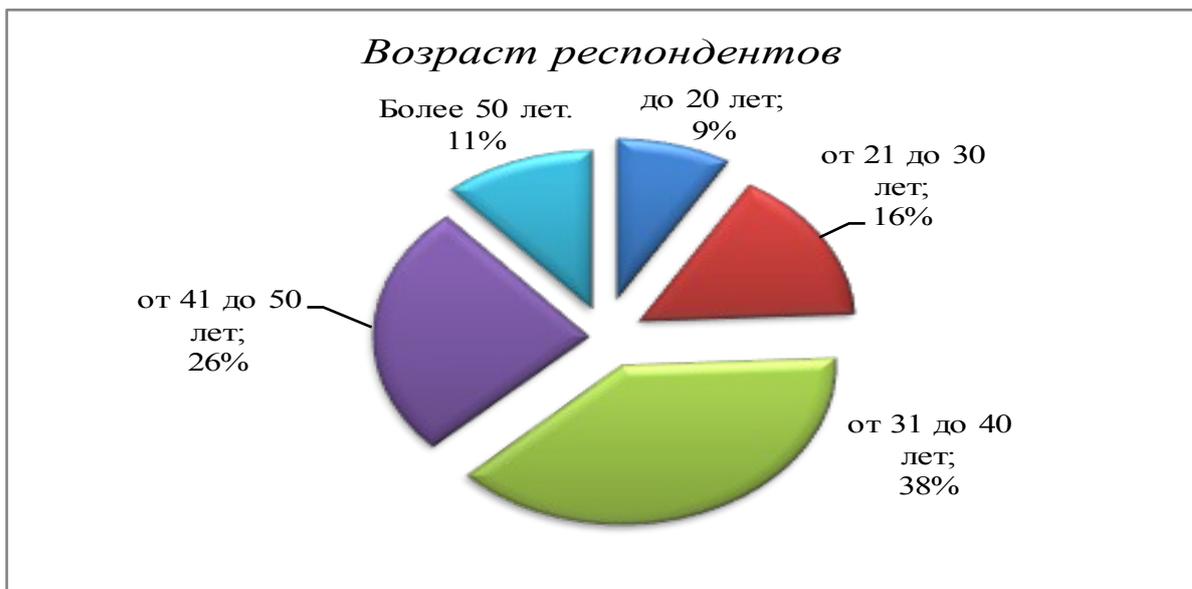


Рисунок 2 - Возраст респондентов

На вопрос, чем Вы руководствуетесь, при покупке мебели 36% респондентов ответили, что качество и долговечность производимой продукции играет самую важную роль, сюда также входит категория респондентов в возрасте от 31 до 40 лет; на втором месте стоит цена 27%, место производства и известность фирмы занимают равные позиции и составляют по 14%.

На вопрос, как часто вы обновляете мебель, 43% опрошенных ответили, что раз в 10 лет, раз в 15 лет обновляют 27%, мебель частично обновляют 14% потребителей, раз в 5 лет и 20 лет обновляют примерно одинаковое количество респондентов, по 9% и 7%. Это подтверждает, то, что мебель можно отнести к товарам предварительного выбора и длительного использования.



Рисунок 3 - Важные факторы, при покупке мебели

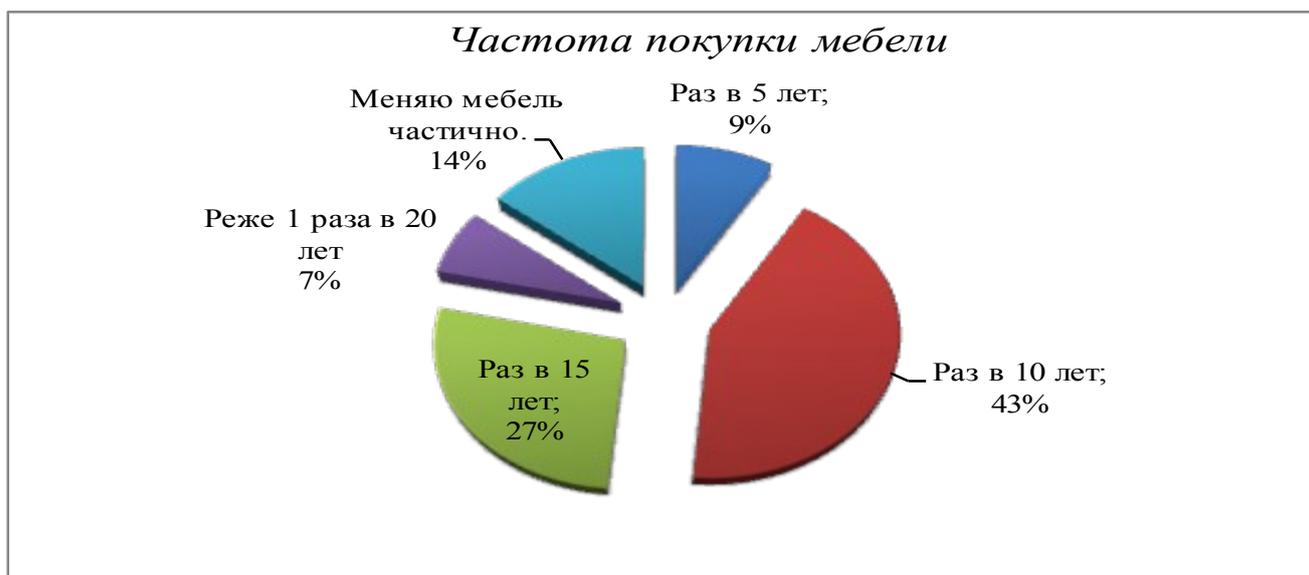


Рисунок 4 - Частота покупки мебели

Отвечая на вопрос, имеет ли для вас значение, расположение магазина 43% ответили что имеет, и 57% сказали, что это не столь важно.

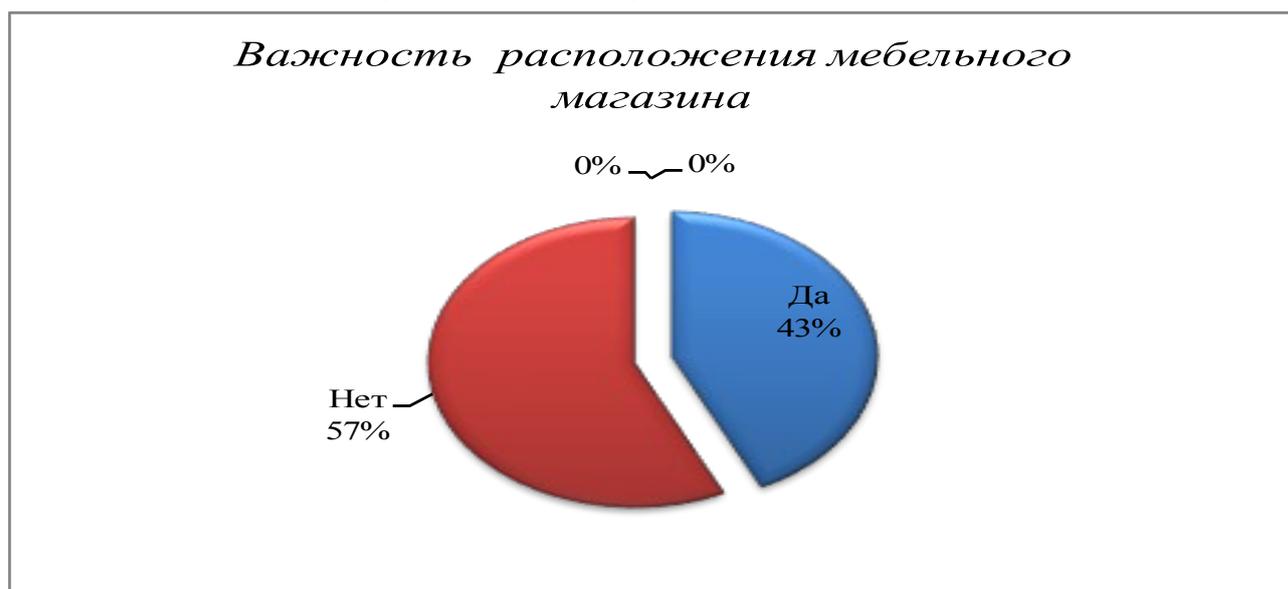


Рисунок 5 - Важность расположения магазина

На вопрос, имеет ли для Вас значение известности мебельного магазина половина опрошенных, ответили, что это важно; 30% ответили, что это не имеет значение и 20% затруднились ответить.



Рисунок 6 - Значимость известности мебельного магазина

Отвечая на вопрос об оценке качества обслуживания, мнения респондентов распределились следующим образом: 84% опрошенных оценили качество обслуживания на «отлично», 14% оценили на «хорошо», 2% оценили на «удовлетворительно», неудовлетворенных качеством обслуживания, не нашлось, таким образом можно сделать вывод о том, что большинство потребителей продукции, удовлетворены качеством обслуживания.

Таким образом, на основе проведенного исследования, можно выявить сегмент потребителей предприятия.

Основными потребителями являются женщины в возрасте от 31 до 50 лет, (они составляют 64% опрошенных), имеющие постоянный доход в размере от 16 т. руб. и более, которые ставят на первое место качество и долговечность мебели, учитывая ее цену. Чуть меньше половины обновляют мебель раз в 10 лет, при этом 14% опрошенных обновляют её частично.

Проведенное исследование показывает, что сегментация, будучи простым процессом дистанционного разделения рынка на части в зависимости от определённых факторов, является одним из важнейших заданий для предприятия, желающего максимально и полно удовлетворять потребности потребителей для получения максимальной прибыли

На сегодняшний день предприятие ТОО «Грамада» имеет твердую позицию на рынке и место.

Перспективы дальнейшего развития, безусловно, возросли, однако вместе с тем накопилось уже немало и вполне реальных достижений: заслуженных наград, дипломов, а главное - признание клиентов и партнеров

Основной целью предприятия является извлечение прибыли и распределение между собственниками.

Основная задача компании - это поиск новых клиентов, создание круга заказчиков и работа с постоянными партнерами.

Параллельно с освоением новых направлений в изготовлении мебели, совершенствовалась и техническая база: оборудование, используемое в

производстве, постоянно обновлялось, закупились станки итальянского, немецкого и голландского производства, что гарантировало неизменно высокое качество выпускаемой продукции.

Многолетний опыт работы, высокая квалификация специалистов, внедрение современного промышленного оборудования и технологий позволяют фабрике уверенно чувствовать себя в нынешней чрезвычайно конкурентной обстановке.

Предприятие занимается производством и продажей мягкой мебели, что на сегодняшний момент является перспективным и доходным делом.

Продукцию выгодно отличают от продукции конкурентов следующие показатели: низкие цены и высокое качество, возможность выбора комплектации и материала обивки, а также немаловажным фактором является индивидуальный подход к каждому клиенту (т.е. помощь опытных дизайнеров в выборе), учет особенностей интерьера квартиры заказчика, доставка по месту назначения. Фирма работает с известными поставщиками.

Весь товар высокого качества, что привлекает широкий спектр покупателей. Также покупателей привлекает разнообразный ассортимент товара. Оно занимает не малое положение на региональном мебельном рынке.

Персонал постоянно повышает профессиональные навыки: этому способствуют регулярные тренинги в сфере эффективных продаж и плановые мероприятия в производственных подразделениях, направленные на улучшение качества продукции. Товар постоянно обновляется, осуществляется активная инновационная деятельность.

Зона стратегического хозяйствования (СЗХ) - это отдельный сегмент внешнего окружения, на котором организация имеет или желает получить выгоду. Выбор СЗХ для ТОО «Грамада» будет осуществляться из следующих альтернатив:

- Агрессивная реклама;
- Выполнение дизайнерской работы;
- Сборка по индивидуальным заказам.

Спрос на данный вид продукции высок и будет поддерживаться на этом уровне, пока будет спрос на товар.

На сегодняшний день спрос является стабильным. Уровень конкуренции по данной услуге средний.

Агрессивная реклама. Помимо постоянно обычной рекламы, раз в квартал проводится рекламные акции для привлечения крупных оптовых покупателей (в том числе из других регионов).

Выполнение дизайнерской работы. На предприятии производится приём дизайнерских заказов, по желанию клиента выполняются любые технические и художественные изыски. Данная услуга предоставляет дополнительное конкурентное преимущество.

Сборка по индивидуальным заказам. По желанию клиента фирма осуществляет индивидуальную сборку за дополнительную плату. Для корпоративных клиентов предоставляется скидка на сборку.

Первую СЗХ следует выделить, так как производство компьютерных столов - основной вид деятельности организации. От развития этой СЗХ зависит дальнейшее положение организации на рынке и развитие остальных видов деятельности.

Выбор второй СЗХ объясняется тем, что реклама является основным источником привлечения клиентов.

Таким образом, эти две СЗХ являются наиболее стратегически важными:

-Производство компьютерных столов;

-Агрессивная реклама.

Предложим для выбранных СЗХ альтернативы развития, а затем, основываясь на них, сформулируем общую стратегию развития организации.

СЗХ 1. Производство диванов

Текущее состояние характеризуется высокой долей производства диванов на рынке и стабильным спросом на услугу на данном товарном рынке.

Согласно представленной матрице положение этой СЗХ соответствует "Дойная корова", на стадии "развитие" жизненного цикла.

Для того чтобы на долгое время сохранить занимаемое положение необходимы меры по поддержке данной СЗХ. Таким образом, желаемым состоянием рассматриваемой СЗХ является подкрепление позиций на рынке.

Для достижения желаемого состояния можно воспользоваться одной из следующих стратегий:

Стратегия ограниченного роста: предполагается использование большого количества сырья. Но в данном случае сильный рост организации не подходит. Положение "Дикая кошка" и так предполагает, что фирма по продажам занимает лидирующие рыночные позиции и существует тенденция, что она будет сохранять их еще долгое время.

Поэтому прибегать к большим затратам организации ни к чему.

Стратегия развития объёмов производства: Эта стратегия для организации подходит больше, так как в данном случае и в основном она довольна своим положением и рисковать ей нет смысла.

К тому же, этот путь легче и наиболее удобный в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией.

Ограниченный рост можно обеспечить в результате проведения поддерживающей рекламы. Для осуществления данной стратегии организация должна создать маркетинговый отдел, нанять двух маркетологов, обеспечить проведение рекламной кампании.

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать общую стратегию фирмы, которая будет объединять две стратегии для разных СЗХ. Ее можно сформулировать следующим образом: "Поддержка рыночной позиции услуг в производстве и продаже диванов при помощи агрессивной рекламы".

Стратегии для двух выбранных СЗХ предлагаю реализовать параллельно, так как это представляется возможным. Для реализации второй стратегии потребуется больше времени, чем для реализации первой. Таким образом, общее время на реализацию всей стратегии будет равно времени реализации второй стратегии.

Заключение

Одним из основных направлений деятельности предприятия является сегментация рынка, позволяющая аккумулировать средства предприятия на определенном направлении своего бизнеса.

У фирмы может не хватать ресурсов для того, чтобы работать на всем рынке, поэтому фирма ищет доходный сегмент, который соответствует ее ресурсам и возможностям.

Сегментация рынка заключается в его разделении на относительно четкие группы потребителей (рыночные сегменты), которые могут быть ориентированы на разные продукты и, соответственно, требовать разных маркетинговых усилий.

Затем продавцу необходимо отобрать один или несколько самых выгодных для себя сегментов рынка. Но для этого сначала предстоит решить, какое именно количество сегментов следует охватить.

Выбор конкретного рынка определяет и круг конкурентов-фирмы, и возможности ее позиционирования.

Изучив позиции конкурентов, фирма решает, занять ли место, близкое к позиции одного из конкурентов, или попытаться заполнить выявленную на рынке «брешь».

Если фирма занимает позицию рядом с одним из конкурентов, она должна дифференцировать свое предложение за счет товара, его цены и качественных отличий. Решение о точном позиционировании позволит фирме приступить к следующему шагу, а именно к детальному планированию комплекса маркетинга.

Сегментация может иметь преимущества и недостатки, однако обойтись без нее невозможно, поскольку в современной экономике каждый товар может быть успешно продан лишь определенным сегментам рынка, но не всему рынку.

Подводя итоги, следует сказать, что жизнеспособность и успешная деятельность фирмы в будущем будет определяться тем, насколько она способна отказаться от привычного «взгляда вовнутрь», обращенного на традиционные рынки и виды продукции, в пользу «взгляда во внешний мир» будущих тенденции, опасностей и новых возможностей.

Концепции СЗХ, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния могут быть полезными для такой переориентации, так как они помогают сводить сложные явления к простым.

Список использованной литературы

1. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 285 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2009. - 296 с.
3. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. - М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2008. - 208 с.
4. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментации рынка / 2011 г.
5. Зозулёв А.В. Сегментирование рынка: Уч. пособие. - Харьков: Студцентр, 2008. - 232 с.
3. Костерин А.Г. Практика сегментирования рынка. - СПб: Питер, 2009. - 288 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 236 с.
5. Макдоналд М., Данбар Я. Сегментирование рынка: Практическое руководство / Пер. 2-го англ. изд. - М.: Дело и Сервис, 2011. - 288 с.
6. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций - М.: ИНФРА-М, 2008. - 288 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента: реферат-дайджест. М.: 2008 г.
8. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 303 с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009.
11. Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент: теория и практика. М., 2011.

2.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗОНЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ЦЕНТРЫ

- **Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** – группировка **зон** бизнеса, основанная на выделении некоторых **стратегически** важных элементов, общих для всех **зон**.
- Идея **стратегического хозяйственного центра (СХЦ)** – внутрифирменной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования

СЗХ следует описывать, параметрами:

- перспективы роста (темпы роста) и характеристика жизненного цикла спроса;
- перспективы рентабельности;
- уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться;
- главные факторы успешной конкуренции в будущем, которые определяют успех в СЗХ.



