

# Сегментация, отбор целевых сегментов и позиционирование

## В ЭТОЙ ГЛАВЕ...

- Обзор сегментации, отбора целевых сегментов и позиционирования
- Сегментация рынка
  - Выбор рынка
  - Выбор подхода к сегментации
    - Переменные для потребительских рынков
    - Переменные для промышленных рынков
  - Оценка и выбор сегментов, на которые будет ориентироваться компания
- Отбор целевых сегментов и выбор стратегий охвата рынка
- Позиционирование с целью обеспечения конкурентного преимущества
  - Значимая дифференциация
  - Позиционирование и маркетинговый рычаг
- Резюме

---

**ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА**

“Каждый потребитель в чем-то непохож на других, каждый клиент по-своему ценен для вашей фирмы; чтобы преуспеть в маркетинге, вы должны уяснить и использовать эти различия, постаравшись привести свои товарные предложения в соответствие с потребностями клиентов и сконцентрировать свои ресурсы на потребителях, представляющих наибольшую ценность для вашей фирмы”.

— Д-р Мохан Сохни, соавтор книги *The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into eBusiness Transformation* [1]

---

## Обзор сегментации, отбора целевых сегментов и позиционирования

Остались в прошлом времена, когда маркетологи могли успешно использовать одни и те же методы для удовлетворения потребностей всего рынка (возьмем, к примеру, рынок молока и производителей молочной продукции). Однако в наше время рынки становятся все более фрагментированными и разнообразными, а потребители демонстрируют все более широкий спектр потребностей, отношений и поведения. В то же время компании все сильнее испытывают усиливающееся конкурентное давление, что заставляет их активнее изыскивать способы эффективного обособления (дифференциации) себя и своей продукции на рынках, на которых они решили конкурировать с другими фирмами.



### **Советы опытного маркетолога**

*Ни одна организация не в состоянии выпускать продукцию, которая удовлетворяла бы всех потребителей. Поэтому компаниям следует использовать сегментацию, отбор целевых сегментов и позиционирование, чтобы обеспечить более узкую направленность своего маркетингового плана.*

Сочетание этих двух тенденций привело к постепенному отходу от *массового маркетинга* — использования единого комплекса маркетинга для всего рынка — и движению в сторону *сегментированного маркетинга* — адаптации комплекса маркетинга к определенным группам потребителей (сегментам) внутри данного рынка. Рассмотрим пример рынка молочной продукции. В наше время потребителям предлагается множество молочных продуктов, в том числе цельное молоко, снятое молоко, молоко с пониженным содержанием жира, обезжиренное молоко, соевые молокопродукты, молокопродукты с повышенным сроком хранения, молокопродукты с различными вкусовыми добавками и другие молочные продукты в ассортименте.

Таким образом, **сегментация рынка** (market segmentation) представляет собой процесс выявления внутри рынка групп потребителей, характеризующихся сходными потребностями, привычками или примерно одинаковым отношением к тем либо иным товарам или людям, которые могут учитываться компаниями в их маркетинговой деятельности. Задача заключается в том, чтобы выявить эти особые сегменты, которые мы

определили в главе 1 как значительные по своей численности группы индивидуальных потребителей или промышленных клиентов, характеризующихся определенным сходством (например, похожими потребностями или покупательскими предпочтениями) и одинаково реагирующих на меры маркетингового комплекса. Один из сегментов рынка молочной продукции состоит, например, из людей, желающих ограничить потребление жиров и потому нуждающихся в молочных продуктах с пониженным содержанием жира; другой его сегмент формируют люди, предпочитающие молокопродукты с различными вкусовыми добавками; еще один сегмент — люди, покупающие молокопродукты в больших количествах для семейного потребления (например, полуторалитровые пакеты молока). Потребители, составляющие каждый такой сегмент, характеризуются сходными потребностями и, как правило, стремятся покупать продукты, отличающиеся одинаковыми достоинствами (например, низкой ценой). Вместе с тем сегменты отличаются друг от друга, поскольку люди, их составляющие, реагируют на стимулы маркетингового комплекса тоже по-разному. Если бы все люди во всех сегментах одинаково реагировали на один и тот же маркетинговый комплекс, никакой потребности в сегментации не было бы.

#### **СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА**

**Выявление внутри рынка групп потребителей, характеризующихся сходными потребностями, привычками либо примерно одинаковым отношением к тем или иным продуктам или людям, которые могут учитываться компаниями в их маркетинговой деятельности.**

Даже в рамках крупного сегмента маркетологам нередко удается выявить так называемые **ниши** (niche), характеризующиеся особыми потребностями составляющих их потребителей или их требованиями к получению каких-либо выгод и преимуществ (например, люди, которые покупают в обеденное время одноразовые порции молочных продуктов с пониженным содержанием жира). Со временем некоторые из таких небольших ниш могут превратиться в достаточно крупные сегменты, о чем свидетельствует опыт компании *Small Planet Foods*.

#### **НИША**

**Более мелкий сегмент внутри рынка, характеризующийся особыми нуждами потребителей или их требованиями к получению каких-либо выгод и преимуществ.**

Вооружившись соответствующими технологиями, а также глубоким знанием рынков и потребителей, маркетологи получили сейчас возможность проводить сегментацию, выводящую их на отдельных потребителей, и приспосабливать свою маркетинговую деятельность к каждому отдельному клиенту. В качестве примера можно привести Web-сайт компании *General Mills* “My Cereal” ([mycereal.com/store](http://mycereal.com/store)), посетив который, потребители могут заказать смеси из дробленого зерна, изготовленные по их собственному рецепту, с учетом их вкусов, состояния здоровья и требуемой питательной ценности. При изготовлении этих смесей возможно использование свыше миллиона различных комбинаций ингредиентов, что позволяет *General Mills* изготавливать смесь из дробленого зерна на заказ, которая будет удовлетворять потребности каждого отдельного потребителя. Создав динамическую, постоянно пополняемую базу данных о

потребителях и их предпочтениях, компания может упрочить отношения с ними, быстро выполняя их повторные заказы и предлагая индивидуальным клиентам биологически совместимые продукты [3].

**Small Planet Foods.** Компания *Small Planet Foods*, недавно приобретенная компанией *General Mills*, занимается сбытом широкого ассортимента продуктов питания, выращенных с использованием только органических удобрений, для ниши, которую составляют люди, стремящиеся к здоровому образу жизни. Поначалу эта ниша была совсем небольшой, однако сейчас ее стоимость оценивается в 7,7 млрд. долл., а численность покупателей ежегодно увеличивается примерно на 20%. На первых этапах *Small Planet Foods* сосредоточила свою деятельность на “здоровой пище”, однако по мере изменения рынка компания также меняла свои ориентиры. В настоящее время она занимается сбытом разнообразной линии продуктов питания, прошедших определенные стадии предварительной обработки, в том числе так называемые “TV-обеда”, причем все эти продукты изготовлены с учетом потребностей и предпочтений ниши, которую составляют люди, стремящиеся вести здоровый образ жизни [2].

Сегментация — важная составная часть маркетингового планирования, поскольку она дает возможность маркетологам сосредоточить свои ресурсы на наиболее перспективных направлениях. Это означает повышение эффективности маркетинговой деятельности, поскольку у маркетолога появляется возможность всесторонне изучить потребности, предпочтения и покупательское поведение потребителей из выбранного им сегмента. Столь глубокое знание потребителей позволяет компании замечать даже незначительные изменения в “своем” сегменте и своевременно реагировать на них. Наконец, это знание помогает ей управлять конкурентной ситуацией, в которой она вынуждена действовать, ориентируясь на сегменты, где присутствует лишь ограниченное количество конкурентов, которые, к тому же, по своим возможностям не представляют значительной угрозы для нее.

Как показано на рис. 4.1, сегментация закладывает фундамент для отбора целевых сегментов, т.е. для принятия решений о том, на какие сегменты рынка будет ориентироваться компания и какую стратегию охвата сегмента она будет использовать. **Целевой рынок** (target market) — это сегмент рынка, на котором компания решила сосредоточить свою деятельность. Приняв такие решения, маркетологи могут приступать к позиционированию, используя маркетинг для того, чтобы внедрить соответствующую торговую марку или товар в строго определенное и важное — как для потребителей, так и для самой компании — место (позицию) в сознании целевых потребителей. В следующем разделе будет показано, как именно маркетологи сегментируют рынок; выбор целевых сегментов и позиционирование обсуждаются в последующих разделах этой главы.

#### **ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК**

**Сегмент рынка, на котором компания решила сосредоточить свою деятельность.**



**Рис. 4.1.** Сегментация, выбор целевых сегментов и позиционирование

## Сегментация рынка

Процесс сегментации рынка, представленный на рис. 4.1, состоит из трех основных этапов: 1) выбрать рынок; 2) выбрать подход к сегментации, 3) оценить и выбрать сегменты, на которые предполагает ориентироваться компания. Ниже приведено более подробное описание того, как маркетологи могут применить этот процесс в ходе разработки маркетингового плана.

### ВЫБОР РЫНКА

Первый этап сегментации заключается в том, чтобы выбрать общий рынок (рынки), на котором(ых) компания будет выявлять “своих” потребителей. Компания выбирает генеральный рынок исходя из определения рынка, ситуационного анализа и выполненного перед этим SWOT-анализа (см. главу 3). Затем следует повысить точность выбора, исключив из рассмотрения рынки или сегменты, которые не нуждаются в выпускаемом компанией товаре или не подходят ей по каким-то иным причинам (например, из-за географической удаленности, недостаточной покупательной способности, этических соображений или потенциальных угроз, заключенных в соответствующей среде). Рассмотрим пример компании *Coca-Cola*, которая сначала исключила Анголу из списка своих потенциальных рынков, а затем, спустя десятки лет, переменила свое решение.



**Советы  
опытного маркетолога**

*Начните с широкого определения рынка, базирующегося на анализе рынка и потребителей; затем можно повысить точность выбора, исключив из рассмотрения неподходящие рынки или сегменты.*

**Coca-Cola.** Компания *Coca-Cola* занимается бизнесом на многих рынках мира, однако более 25 лет тому назад ей пришлось свернуть свой бизнес на ангольском рынке. Причиной такого решения стала затяжная гражданская война в этой стране. Когда несколько лет назад *Coca-Cola* приняла решение вернуться на данный рынок, несмотря на продолжающиеся вспышки насилия в этом африканском государстве, причиной такого решения стало, по-видимому, то, что благоприятные возможности, открывающиеся перед *Coca-Cola*, все же перевесили потенциальный риск. Тем не менее компании пришлось преодолеть многочисленные препятствия, например действие комендантского часа, что приводит к сокращению времени работы служащих и создает дополнительные проблемы при составлении графиков поставок, в том числе и прохладительных напитков. Установив цены на уровне, приемлемом для местных потребителей, и инвестировав средства в оформление ярких и красочных витрин и кулеров, компании удалось захватить значительную долю ангольского рынка прохладительных напитков [4].

## ВЫБОР ПОДХОДА К СЕГМЕНТАЦИИ

На этапе выбора подхода к сегментации маркетологи приступают к поиску сегментов на общих рынках, которые они определили для себя на этапе выбора рынков. Люди и компании различаются между собой во многих отношениях, однако не каждое такое различие можно считать существенным с точки зрения маркетинга. Цель идентификации сегментов заключается в том, чтобы сформировать такие группы потребителей, которые характеризовались бы внутренним сходством и в то же время настолько различались между собой, что каждая такая группа по-своему реагировала бы на одну и ту же маркетинговую деятельность. Если бы все группы потребителей были похожи друг на друга или одинаково реагировали на одну и ту же маркетинговую деятельность, в сегментации не было бы никакой необходимости — компания могла бы просто использовать один и тот же план маркетинга для всего рынка.

Группы потребителей формируются путем применения одной или нескольких переменных сегментации ко всему рынку.



**Советы  
опытного маркетолога**

*Выполните маркетинговое исследование для последующего профилирования потребителей на выбранном вами рынке и определения переменных, с помощью которых можно будет распределить потребителей по сегментам, на которые предполагает ориентироваться ваша компания.*

### Переменные для потребительских рынков

Маркетологи могут выделять отдельные группы в рамках потребительских рынков с помощью демографических, географических, психографических и поведенческих переменных сегментации (табл. 4.1). Потребительские рынки можно сегментировать с помощью практически каждой из таких переменных; их выбор при составлении конкретного маркетингового плана зависит от подробного профилирования потребителей и анализа их покупательского поведения, выполненного маркетологом в ходе соответствующего маркетингового исследования. Для формирования узкоспециализированных сегментов или ниш рынка высококвалифицированные маркетологи нередко применяют те или иные сочетания демографических, географических, психографических и поведенческих переменных.

**Таблица 4.1.** Важнейшие переменные сегментации для потребительских рынков

Тип переменной	Примеры
Демографическая	Возраст, пол, семейное положение, количество членов семьи, годовой доход, род занятий, образование, религия, раса, национальность, общественный класс
Географическая	Страна, регион, штат, город, климат
Психографическая	Образ жизни, виды деятельности, интересы
Поведенческая	Ожидаемые выгоды, обстоятельства использования, пользовательский статус, статус лояльности, технологическая ориентация

Здравый смысл также играет немаловажную роль: некоторые переменные попросту не подходят для определенных рынков. Например, потребительский рынок бумажных полотенец, безусловно, можно было бы сегментировать по уровню образования потребителей, но будут ли различаться между собой потребности сформированных таким образом групп потенциальных потребителей или их реакции на те или иные маркетинговые мероприятия? С другой стороны, для сегментации этого рынка, наверное, больше подошли бы такие характеристики, как количество членов семьи и ее годовой доход, поскольку использование каждой (или обеих) из этих характеристик может привести к формированию таких групп потенциальных потребителей, которые будут иметь разные потребности или по-разному реагировать на одни и те же маркетинговые мероприятия. В приведенных ниже разделах важнейшие категории переменных, используемых для сегментации потребителей, рассматриваются более подробно.

**Демографические переменные.** Демографические переменные очень часто используются для сегментации потребительских рынков, поскольку они — едва ли не самые распространенные и легко идентифицируемые характеристики потребителей. Кроме того, они часто указывают на существенные различия в потребностях и желаниях клиентов, в потреблении ими тех или иных продуктов, а также в использовании ими тех или иных средств массовой информации. Неудивительно, например, что компания *L'eggs* и другие производители женских колготок сегментируют свои рынки на основе

такой характеристики, как половая принадлежность потенциальных потребителей. В то же время при использовании демографических переменных, таких как расовая и национальная принадлежность, маркетологи рискуют получить слишком уж расплывчатые сегменты; в этом смысле психографические и поведенческие переменные нередко оказываются более подходящими способами сегментации, поскольку они бывают связаны с глубинными потребностями и требованиями потенциальных потребителей к получению тех или иных выгод.

Сегментация на основе семейного положения и возраста (в сочетании с другими переменными) помогает *Kimberly-Clark* выявить сегменты, больше других заинтересованные в продукции, выпускаемой этой компанией (одноразовые подгузники).

***Kimberly-Clark.*** Компания *Kimberly-Clark* предлагает широкий ассортимент товаров, относящихся к категориям “одноразовые салфетки” и “одноразовые подгузники”. Ее продукция рассчитана не только на детей, но и на взрослых. Она ориентируется на семьи, в которых есть дети младенческого возраста — основные потребители одноразовых подгузников “Huggies”. *Kimberly-Clark* создала специальный Web-сайт для родителей ([www.parentstages.com](http://www.parentstages.com)), ориентированный на этот сегмент рынка, где даются рекомендации молодым родителям и демонстрируется продукция компании, предназначенная для новорожденных и ползунков. Продуктовая линия “Pull-Ups” ориентирована на семьи, в которых есть дети до 1 года, уже научившиеся ходить на горшок, тогда как продуктовая линия “Little Swimmers” предназначена для семей, желающих приобрести своим малышам одноразовые штанишки для купания. Продукты *Kimberly-Clark* “Depend” и “Poise” предназначены для взрослых, страдающих недержанием мочи. Каждая из указанных групп потенциальных потребителей реагирует на предназначенную специально для нее совокупность действий маркетингового комплекса. Именно поэтому для *Kimberly-Clark* так велика роль сегментации [5].

Компания *Sears* добилась больших успехов в налаживании отношений с потребителями, сегментировав рынки США по таким характеристикам, как национальность и язык, чтобы “выйти” на потребителей азиатского происхождения, которые компактно проживают вокруг 30 универмагов, принадлежащих компании. Каждую осень эта сеть розничной торговли организует фестивали под названием “Moon Festival”, широко рекламируя их в районах компактного проживания этнических китайцев, говорящих на мандаринском наречии, уроженцев Кантона (Гуанчжоу), вьетнамцев или корейцев — в зависимости от демографических характеристик рынка, обслуживаемого соответствующим универмагом [6].

Сегментация на основе уровня дохода нередко помогает маркетологам дорогостоящих товаров и услуг сосредоточить свою маркетинговую деятельность на потребительских сегментах, способных оплачивать такие товары и услуги. Такая же сегментация помогает маркетологам относительно дешевых товаров и услуг сосредоточить свою маркетинговую деятельность на потребительских сегментах, вынужденных экономить каждый цент. Таким образом, сегментация, основывающаяся на уровне дохода, актуальна для магазинов не только *Saks Fifth Avenue*, но и *Dollar General*. В последние годы объемы продаж магазинов, торгующих по сниженным ценам, увеличивались столь быстрыми темпами, что компания *Procter & Gamble*, а также другие производители решили продолжать

выпуск или создавать продукты и брэнды, предназначенные специально для потребительского сегмента с невысоким уровнем доходов [7]. Сочетание демографических переменных нередко помогает компаниям еще четче определить свои сегменты. Например, производитель косметической продукции *Fashion Fair* сегментирует рынки по таким характеристикам, как расовая и половая принадлежность, пытаясь выявить женщин афроамериканского происхождения, которым требуется макияж, соответствующий оттенкам их кожи.

Демографические характеристики различных сегментов можно выяснить, воспользовавшись любым из многочисленных источников, где приводятся такие характеристики. Например, на Web-сайте *Marketseget.com* ([www.marketseget.com/home/home.htm](http://www.marketseget.com/home/home.htm)) приводятся данные по разным субкультурам США. Страница “Free Lunch” Web-сайта *Economics.com* ([www.freelunch.com](http://www.freelunch.com)) содержит ссылки на отчеты и статистические данные, касающиеся потребительских рынков, экономических тенденций, анализа различных отраслей, и прочую демографическую информацию. Web-сайт *Hispanic Business* ([www.hispanicbusiness.com](http://www.hispanicbusiness.com)), как следует из самого названия, содержит статистические данные и материалы статей, касающиеся испаноязычных компаний. Кроме того, многие из источников, перечисленных в главах 2 и 3, содержат демографические характеристики, которые можно использовать для сегментации рынков.

**Географические переменные.** Как показывает пример *Coca-Cola* (см. выше), компании широко используют географические переменные для сегментации потребительских рынков. Решение использовать географические переменные может обуславливаться способностью компании продавать и обслуживать товары в определенных регионах или климатических зонах, стремлением выйти на привлекательные для нее новые рынки или, наоборот, нежеланием продавать свою продукцию в определенных регионах вследствие угроз, которые таит в себе соответствующее окружение, или неблагоприятных климатических условий. Например, *Somerfield*, пятая по величине сеть розничной торговли бакалейными товарами в Великобритании, выполняет сегментацию рынков по принципу соседства, определяя наиболее выгодное местоположение для своих небольших продуктовых магазинов *Kwik Save*. *Tesco*, крупнейшая в Великобритании сеть розничной торговли бакалейными товарами, использует сегментацию для поиска наиболее выгодного местоположения своих супермаркетов, открывающихся в других странах, и — в конкуренции с *Somerfield* — для определения (по принципу соседства) наиболее выгодного местоположения своих небольших продуктовых магазинов *Tesco Extra*, открывающихся в Великобритании [8].

Тем не менее компании, которые выполняют сегментацию рынков по географическому принципу, должны позаботиться о том, чтобы не упустить из виду важные различия, имеющие место в границах каждого региона, или важные сходства между разными регионами. *Waitrose*, сеть розничной торговли бакалейными товарами в Южной Англии, конкурирует с *Tesco*, *Somerfield* и другими соперниками, занимаясь продажей органических продуктов питания и делая акцент на высоком качестве товаров и отличном обслуживании потребителей. Поскольку клиенты во всей Великобритании заинтересованы в органических продуктах питания, *Waitrose* может расширить свою сегментацию за границы нынешнего местоположения своих магазинов, обслуживая более обширную географическую область через свои Internet-магазины [9].

**Психографические переменные.** Сегментация на основе психографических переменных, таких как специфические занятия, образ жизни и интересы, нередко помогает компаниям лучше уяснить, что и почему покупают потребители. В некоторых случаях сегментация рынков по психографическому принципу оказывается едва ли не единственным способом выявить группу потребителей, достойных особого “маркетингового внимания”, поскольку сходство потребителей по роду их занятий и интересам зачастую не укладывается в разграничительные линии, построенные по демографическому или географическому принципу. Например, люди, у которых отмечаются общие спортивные интересы, могут проживать в любом месте США — или даже в другой стране, — различаясь между собой по возрасту и полу. Еще один пример: сегмент, который составляют семейные пары из работающих мужа и жены, может охватывать достаточно обширную географическую область.

Несмотря на эти сходства, маркетолог, который использует и психографические, и демографические переменные, может сформировать один или несколько сегментов (например, мужчины — игроки студенческих баскетбольных команд), которые будут реагировать на разные маркетинговые инициативы. Таким образом, маркетологи безалкогольных напитков, пива и других продуктов, пытающиеся выйти на указанные сегменты рынка, могут принимать активное участие в таких спортивных событиях, как соревнования, проводимые Национальной студенческой спортивной ассоциацией (NCAA Tournament). Задача заключается в том, чтобы выявить конкретные психографические (и любые другие) переменные, позволяющие сформировать сегменты с существенными различиями. Компания *Hershey*, например, использовала демографические, психографические и поведенческие переменные, чтобы сформировать сегмент, состоящий из женщин (больших любительниц шоколада), которые увлекаются фигурным катанием на коньках. Затем *Hershey* создала телевизионные рекламные ролики, в которых шоколадные конфеты, выпускаемые этой компанией, увязываются с этим видом спорта. *Hershey* выходит на нужный ей сегмент рынка, демонстрируя свои рекламные ролики во время показа соревнований по фигурному катанию на коньках. Таким образом, сегментация не только позволяет выявить подходящий сегмент, но и подсказывает, как выйти на него с помощью тех или иных маркетинговых действий.

**Поведенческие переменные.** Как и психографические, поведенческие переменные нередко оказываются наилучшим способом выявления группы потребителей, которой компания должна уделить повышенное “маркетинговое внимание”, поскольку ожидаемые выгоды, ситуация, статус использования и лояльности, а также технологическая ориентация, как правило, не совпадают с раздельными линиями, проведенными по демографическому или географическому принципу. Сегментация по выгодам помогает маркетологам уяснить, что именно данная группа потребителей ожидает от определенного товара или услуги. Например, разным группам авиапассажиров требуются разные выгоды: командировочные больше ценят удобное расписание рейсов, тогда как для людей, отправляющихся на отдых важнее дешевизна билетов, поэтому для каждого такого сегмента маркетологам приходится использовать индивидуальное маркетинговое послание. Таким образом, маркетологи авиакомпаний могут выполнить сегментацию рынка сначала на основе поведения, а затем дополнительную сегментацию — на основе демографических характеристик или других переменных, обращая больше внимания на то, что людям требуется, чем на то, что эти люди собой представляют.

Сегментация по ситуации использования помогает маркетологам группировать потребителей исходя из условий, когда они совершают покупки или используют конкретный продукт. Например, компании *General Motors* известно, что во время езды на автомобиле потребители зачастую нуждаются в советах, подсказках и рекомендациях относительно выбора оптимальных маршрутов движения. Основываясь на своем знании этого ситуационного использования, *General Motors* устанавливает свою систему беспроводной связи OnStar в качестве дополнительного оборудования (т.е. оборудования, монтируемого по требованию потребителя) на базовых моделях своих автомобилей, а также в качестве стандартного оборудования на дорогостоящих моделях своих автомобилей, поставляя водителям дорожные карты, возможные маршруты движения и прочую информацию, касающуюся поездок на автомобиле [10].

Пользовательский статус — использовал ли данный потребитель когда-либо соответствующий продукт, пользуется ли он им лишь время от времени или регулярно — особенно важен, когда компания хочет повысить объемы сбыта, продавая свою продукцию людям, которые вообще никогда ею не пользовались, или продавая больше таких товаров людям, которые пользуются ими лишь время от времени или регулярно. Статус лояльности обозначает степень лояльности: всегда ли этот потребитель покупает товар какой-то определенной марки или он каждый раз покупает новый бренд — и почему? Компании нередко применяют одну маркетинговую программу для повышения лояльности и другую — для привлечения нелояльных потребителей, которые каждый раз покупают товар новой марки.

Технологическая ориентация — предпочитают ли и используют ли потребители такую передовую технологию, как Internet, — выступает одной из важнейших поведенческих переменных для маркетологов, которые общаются со своими потребителями посредством Сети или продают высокотехнологичные продукты. Например, оперный театр Сан-Франциско изыскал интересную маркетинговую возможность, выполнив сегментацию рынка по психографическому (интерес к оперному искусству) и поведенческому (склонность к совершению покупок через Internet) принципам. В первый же день продажи билетов на премьеру оперы “Поступь мертвеца” (*Dead Man Walking*) был побит рекорд: более половины всех билетов было продано через Internet [11]. Еще один пример: компания *Volvo* использовала склонность части потребителей к совершению покупок через Internet в сочетании с фактом наличия у них автомобиля для формирования сегмента, который активно реагирует на маркетинговые мероприятия, проводимые по Сети. “Целевые клиенты *Volvo*, как правило, первыми осваивают новые технологии, — говорит главный исполнительный директор *Volvo* по странам Северной Америки. — После того как в 1994 году нами был создан первый автомобильный Web-сайт, мы продолжаем использовать новые технологии совершенно целенаправленно, выявляя потенциальных покупателей и устанавливая более тесные отношения с ними” [12].

В разделе “Контрольные вопросы 4.1” перечислены ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе сегментирования потребительского рынка.

### **Переменные для промышленных рынков**

Как следует из табл. 4.2, промышленные маркетологи могут сегментировать свои рынки с помощью трех основных категорий переменных: демографических, географических и поведенческих. Во многих случаях маркетологи используют то или иное сочетание

переменных, включая определение отрасли (демографическая переменная) и добавляя одну или несколько переменных для уточнения сегментации, например размер компании (еще одна демографическая переменная) и местоположение (географическая переменная). Как и в случае потребительских рынков, цель заключается в том, чтобы создать сегменты, характеризующиеся относительной внутренней однородностью (сходством), но различающиеся между собой по потребностям или по-разному реагирующие на одни и те же маркетинговые действия

#### **Контрольные вопросы 4.1.** Применение переменных сегментации на потребительском рынке

***Примеры вопросов, относящихся к демографическим переменным.***  
***Различаются ли потребности или реакции потребителей...***

- в зависимости от их пола — и как именно?
- в зависимости от количества членов семьи — и как именно?
- в зависимости от уровня дохода — и как именно?
- в зависимости от рода занятий — и как именно?
- в зависимости от уровня образования — и как именно?
- в зависимости от их религиозных убеждений — и как именно?
- в зависимости от их расовой принадлежности — и как именно?
- в зависимости от их национальности — и как именно?
- в зависимости от их принадлежности к тому или иному социальному классу — и как именно?

***Примеры вопросов, относящихся к географическим переменным.***  
***Различаются ли потребности или реакции потребителей...***

- в зависимости от страны — и как именно?
- в зависимости от региона — и как именно?
- в зависимости от штата — и как именно?
- в зависимости от города — и как именно?
- в зависимости от климатических условий — и как именно?

***Примеры вопросов, относящихся к психографическим переменным.***  
***Различаются ли потребности или реакции потребителей...***

- в зависимости от образа жизни — и как именно?
- в зависимости от видов деятельности — и как именно?
- в зависимости от интересов — и как именно?

**Примеры вопросов, относящихся к поведенческим переменным.  
Различаются ли потребности или реакции потребителей...**

- в зависимости от ожидаемых выгод — и как именно?
- в зависимости от ситуации использования — и как именно?
- в зависимости от пользовательского статуса — и как именно?
- в зависимости от статуса лояльности — и как именно?
- в зависимости от технологической ориентации — и как именно?

**Демографические переменные.** К основным демографическим переменным, которые используются для сегментации промышленных рынков, относятся отрасль, размеры и возраст компании, структура собственности. Неплохой отправной точкой может служить сегментация по отраслям. Впрочем, такая сегментация необязательно приводит к формированию групп, различающихся между собой настолько, чтобы оправдать использование разных маркетинговых подходов. Таким образом, маркетологи обычно уточняют сегментацию исходя из величины компании (измеряемой величиной годового дохода или объемом продаж в натуральном выражении, численностью персонала или количеством филиалов) или даже из темпов ее роста, полагая, что компании разных размеров имеют разные потребности. Например, подразделение *Netscape* компании *America Online* сегментирует рынок услуг электронной торговли по размерам компаний. Web-портал *Netbusiness* подразделения *Netscape* предназначен специально для обслуживания потребностей электронной торговли 28 миллионов американских компаний, численность персонала каждой из которых не превышает 10 человек [13].

**Таблица 4.2.** Основные переменные сегментации для промышленных рынков

Тип переменной	Примеры
Демографическая	Отрасль, размеры компании, возраст компании, структура собственности
Географическая	Страна, регион, штат, город, климатические условия, удаленность
Поведенческая	Модели совершения покупок, пользовательский статус, ситуации использования, технологическая ориентация, статус лояльности, ожидаемые выгоды

Маркетологи, которые сегментируют промышленные рынки по возрасту компаний, полагают, что потребности организаций или модели совершения ими покупок зависят от того, как давно соответствующая компания занимается бизнесом. Компании, находящиеся на стадии формирования, зачастую испытывают более высокую потребность в офисных или производственных площадях, компьютерном и прочем оборудовании, бухгалтерских и юридических услугах и др. В отличие от таких компаний, более “взрослые” компании ощущают повышенную потребность в ремонтных услугах, модернизации компьютерного и прочего оборудования, а также в других товарах и услугах. Сегментация промышленных рынков по структуре собственности также может выявлять существенные

различия между сегментами. Например, потребности в бухгалтерских и страховых услугах компаний, находящихся в единоличной собственности, существенно отличаются от аналогичных потребностей корпораций. Выявить эти различия маркетологи могут только путем сегментации рынка, уделяя выявленным таким способом сегментам повышенное “маркетинговое внимание”.

**Географические переменные.** Промышленные маркетологи, подобно своим коллегам на потребительских рынках, могут использовать для сегментации своих рынков географические переменные, такие как страна, регион, штат, город и климатические условия. Таким образом, они могут группировать промышленных потребителей в соответствии с концентрацией рынков сбыта или местоположением штаб-квартир компаний. Кроме того, руководствуясь географическим принципом, они способны создавать сегменты, характеризующиеся особыми потребностями или реакциями. Именно по такому пути пошла компания *eRoom Technology* (рис. 4.2).

***eRoom Technology.*** Компания *eRoom Technology*, специализирующаяся на технологии “виртуального сотрудничества”, сегментирует свой рынок по принципу географической удаленности. Корпорациям национального и международного масштаба, таким как *Hewlett-Packard*, *Pfizer* и *Ford*, офисы которых удалены друг от друга на огромные расстояния, необходим экономически эффективный способ обеспечения слаженной работы персонала, разбросанного практически по всему Земному шару. Именно в этом случае и приходит на помощь компания *eRoom Technology*. Компании *Ford* понадобилось обучить группу из 47 менеджеров, находящихся в разных странах, по специальной программе. Из этих менеджеров впоследствии необходимо было сформировать бригаду, которой предстояло решать определенные задачи, стоящие перед их компанией. В результате *eRoom Technology* удалось создать для этих менеджеров *Ford* надежную среду общения в режиме “онлайн”. Каждый из них, где бы он ни находился, мог войти в эту среду в любой момент времени, получить доступ к нужным ему документам или файлам и обменяться идеями, воспользовавшись системой мгновенной передачи сообщений и “кулуарами” (chat rooms) [14].

**Поведенческие переменные.** Сегментация промышленных рынков на основе моделей совершения покупок, пользовательского статуса, технологической ориентации, статуса лояльности или ожидаемых выгод — либо любого другого сочетания этих переменных — нередко помогает компании лучше уяснить и удовлетворить потребности конкретных сегментов промышленных рынков. Модели совершения покупок могут меняться в достаточно широком диапазоне: например, компании используют разнообразные политики и практические методы, совершая покупки в определенные моменты времени или через определенные интервалы. Выяснив цикл совершения закупок или политику, используемую определенным промышленным клиентом, маркетолог может предложить этому клиенту нужный ему продукт или услугу в наиболее подходящий момент времени. Аналогично для компаний — регулярных пользователей определенного товара или услуги может потребоваться предложение или маркетинговое послание, несколько отличающееся от того, которое предназначается компаниям, еще не знакомым с этим товаром или услугой.

Как мы уже убедились, эффективную сегментацию как потребительских, так и промышленных рынков можно выполнить на основе ожидаемых выгод. Дополнительная технологическая ориентация в качестве еще одной переменной сегментации позволяет повысить точность формирования групп промышленных потребителей. *Avaya*, компания, оцениваемая в 7,7 млрд. долл., разрабатывающая компьютерные сети, использует обе эти переменные для выявления групп компаний, которым требуется помощь в разработке и внедрении высокотехнологичных систем (технологическая ориентация), которые упростили бы процедуры коммуникаций, связанных с обслуживанием потребителей (ожидаемая выгода). По заказу чилийского банка *Banco del Estado de Chile* компания *Avaya* разработала сложную компьютерную сеть, которая позволяет Web-потребителям этого банка общаться с его представителями, занимающимися обслуживанием клиентов [15].

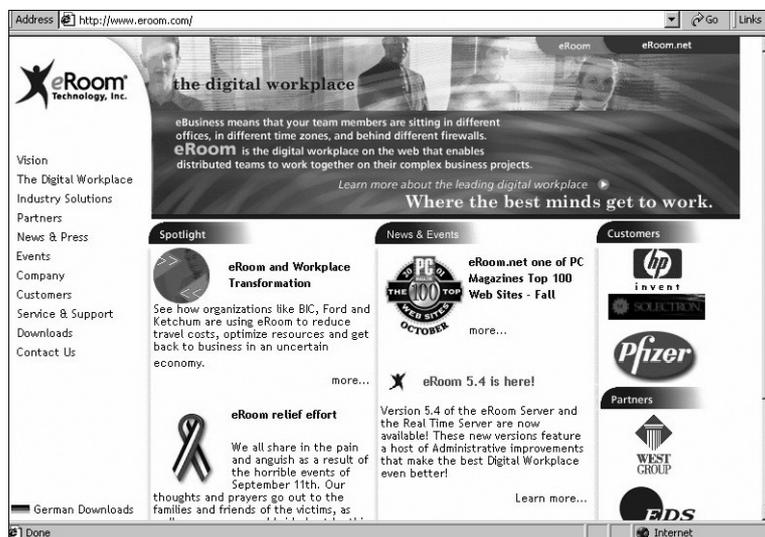


Рис. 4.2. Компания eRoom Technology

В разделе “Контрольные вопросы 4.2” перечислены ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе сегментирования промышленного рынка.

## ОЦЕНКА И ВЫБОР СЕГМЕНТОВ, НА КОТОРЫЕ БУДЕТ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ КОМПАНИЯ

После того как компания использует переменные сегментации для группирования потребителей в рамках определенного рынка, она должна оценить каждый из полученных сегментов с точки зрения его привлекательности, а также соответствия ресурсам и основополагающим компетенциям этой компании, ее долго- и краткосрочным целям и продуктовым предложениям (выявленным в ходе анализа текущей ситуации). Цель такой оценки заключается в отсеивании непривлекательных или неподходящих сегментов и измерении привлекательности оставшихся сегментов.

Одним из важнейших показателей привлекательности считаются нынешние и будущие возможности продажи и получения прибыли. Крупные, более прибыльные сегменты, а также сегменты, растущие быстрее, как правило, бывают привлекательнее, чем мелкие, менее прибыльные и, растущие невысокими темпами. Оценивая потенциальные возможности сегментов, маркетологи должны также уяснить, каким образом выход на каждый из них влияет на способность компании достичь своих целей, таких как темпы роста или рентабельность.

Вторым важным показателем привлекательности служит способность компании преодолеть своих конкурентов. В состоянии ли компания эффективно конкурировать или обеспечить себе лидирующие позиции в соответствующем сегменте (с учетом ее основополагающих компетенций и данной конкурентной ситуации)? Третьим показателем привлекательности сегментов выступает наличие у компании необходимых ресурсов и ключевых компетенций. Сегменты, которые требуют больше финансовых средств или внимания, чем может позволить себе данная компания, будут для нее менее привлекательными. Четвертый же показатель привлекательности сегментов — степень угрозы, таящейся в окружении компании. Основываясь на результатах сканирования и анализа своего окружения, компания должна уяснить, какие угрозы (например, более жесткие законодательные ограничения) существуют в настоящее время или могут возникнуть в будущем в ее макросреде, что обусловит таким образом снижение привлекательности соответствующего сегмента.

Рассмотрим подход к сегментации, используемый компанией *Wal-Mart*. С момента своего основания эта фирма использовала для сегментации рынка США географические и демографические переменные, выявляя небольшие города, недостаточно охваченные другими компаниями розничной торговли. Оценивая эти сегменты, *Wal-Mart* понимала, что, открывая свои магазины во многих таких городах, она может получить значительную прибыль, не встретив при этом сколько-нибудь значительной конкуренции. У нее была уверенность в том, что она обладает ресурсами и прочими возможностями для строительства магазинов в мелких городах, а кроме того, ей вряд ли доведется столкнуться там с какими-либо непреодолимыми угрозами и препятствиями. Такой подход принес *Wal-Mart* множество привлекательных сегментов, основу которых составили небольшие американские города, и подтолкнул ее к принятию такой стратегии роста, которая обеспечила ей доминирующие позиции в американской провинции. По прошествии многих лет *Wal-Mart* изменила свои методы сегментации и критерии оценки с учетом эволюции своих рынков и потребителей, конкурентов и макросреды.

#### Контрольные вопросы 4.2. Применение переменных сегментации компаний

*Примеры вопросов, относящихся к демографическим переменным.*

*Различаются ли потребности или реакции промышленных потребителей...*

- в зависимости от конкретной отрасли — и как именно?
- в зависимости от размера компании — и как именно?
- в зависимости от возраста компании — и как именно?
- в зависимости от структуры собственности — и как именно?

**Примеры вопросов, относящихся к географическим переменным.**

*Различаются ли потребности или реакции промышленных потребителей...*

- в зависимости от страны — и как именно?
- в зависимости от региона — и как именно?
- в зависимости от штата — и как именно?
- в зависимости от города — и как именно?
- в зависимости от климатических условий — и как именно?
- в зависимости от географической удаленности — и как именно?

**Примеры вопросов, относящихся к поведенческим переменным. Различаются ли потребности или реакции промышленных потребителей...**

- в зависимости от ожидаемых выгод — и как именно?
- в зависимости от моделей совершения покупок — и как именно?
- в зависимости от пользовательского статуса — и как именно?
- в зависимости от технологической ориентации — и как именно?
- в зависимости от ситуации использования — и как именно?
- в зависимости от статуса лояльности — и как именно?

## Отбор целевых сегментов и выбор стратегий охвата рынка

В конце процесса сегментации компании уже удалось идентифицировать различные сегменты в рамках более крупного потребительского или промышленного рынков и отсеять сегменты, которые не представляют для нее интереса. Теперь компания должна ранжировать и упорядочить оставшиеся сегменты в соответствии с их приоритетностью для данной компании.



**Советы  
опытного маркетолога**

*Хорошо разработанный маркетинговый план должен содержать объяснение системы, используемой для ранжирования сегментов, на которые предполагает ориентироваться компания, а также стратегии охвата, которая будет использоваться для выхода на эти сегменты.*

Некоторые маркетологи решают эту задачу, назначая оценочным критериям весовые коэффициенты, в результате чего они получают некую комплексную оценку каждого сегмента. Располагая такой оценкой, можно делать выводы о том, какие сегменты более привлекательны, и сравнивать разные сегменты (например, по их потенциальной прибыльности, предполагаемым темпам роста или степени конкурентного давления). Как показано в упрощенном примере ранжирования сегментов, представленном в табл. 4.3,

некоторые сегменты могут быть более привлекательны с точки зрения превосходства компании над своими конкурентами и менее — с точки зрения организационных ресурсов. Совокупный показатель привлекательности обычно позволяет определить оптимальную очередность выхода компании на те или иные сегменты: в рассматриваемом примере самый высокий совокупный показатель привлекательности — у сегмента В; поэтому компания будет выходить в первую очередь именно на него.

Другие маркетологи предпочитают ранжировать сегменты в соответствии со схожими потребностями потребителей или использованием продукта. Разные маркетологи предпочитают разные системы ранжирования сегментов и критерии присвоения весовых коэффициентов исходя из миссии и целей своей компании, ее ресурсов, ключевых компетенций и прочих соображений.

**Таблица 4.3.** Пример ранжирования сегментов

Сегмент	Оценка будущих объемов продаж и прибыли	Оценка собственного конкурентного превосходства	Оценка наличия необходимых ресурсов	Оценка угроз, исходящих от окружения компании	Совокупная оценка
А	3	5	2	3	13
В	5	4	4	2	15
С	4	2	3	3	12

Система выставления оценок: 5 — чрезвычайно привлекательный; 4 — умеренно привлекательный; 3 — средний; 2 — умеренно непривлекательный; 1 — чрезвычайно непривлекательный.

Исходя из такого ранжирования сегментов компания может определить, на какие из них ей следует выходить и какую стратегию охвата использовать. Многие компании идентифицируют наиболее привлекательный сегмент и сосредотачивают свою маркетинговую деятельность только на нем. В таком случае речь идет о **концентрированном маркетинге** (concentrated marketing). Преимущество такого подхода заключается в том, что он позволяет компании сосредоточить все свои ресурсы и “маркетинговые мускулы” только на одной группе потребителей. Например, *Loserkids.com*, Интернет-компания розничной торговли, занимающаяся продажей предметов одежды и аксессуаров, сосредотачивает свою маркетинговую деятельность исключительно на подростках. Однако если сегмент, на который ориентируется компания, прекращает расти, становится непривлекательным для многих конкурентов или переживает какие-либо другие неблагоприятные перемены, он может превратиться из привлекательного в непривлекательный буквально за сутки.

#### **КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ**

**Использование одной маркетинговой стратегии на одном привлекательном сегменте рынка.**

Противоположный вариант: компания может принять решение ориентироваться на сегменты рынка, используя одну и ту же маркетинговую стратегию. В этом случае речь идет о **недифференцированном маркетинге** (undifferentiated marketing). Такой массовый подход к маркетингу игнорирует какие бы то ни было различия между сегментами, предполагая, что использование единой маркетинговой стратегии для всего рынка принесет желаемые результаты во всех сегментах. Несмотря на то, что недифференцированный маркетинг требует меньших инвестиций в разработку продукта, его рекламу и прочие тактические приемы, в наши дни его используют крайне редко, поскольку он не позволяет адекватно ответить на потребности фрагментированных рынков, характеризующихся большим разнообразием.

**НЕДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ**

**Ориентация на все сегменты рынка с использованием одной и той же маркетинговой стратегии (как в случае массового маркетинга).**

Вместо этого компании, ориентирующиеся на несколько сегментов, обычно используют **дифференцированный маркетинг** (differentiated marketing), который предполагает разработку отдельной маркетинговой стратегии для каждого сегмента. Даже компания *Coca-Cola*, давно известная своим массовым маркетингом, в настоящее время использует дифференцированную его модель, ориентируясь на такие сегменты, как люди, придерживающиеся определенной диеты, любители кофеина, а также люди, полностью отказывающиеся от кофеина. Благодаря современным технологиям многие компании сейчас получили возможность разрабатывать маркетинговые программы для индивидуальных потребителей в своих целевых сегментах. Ярким примером такого индивидуализированного маркетинга служат продукты питания из дробленого зерна, изготавливаемые по индивидуальным заказам потребителей на Web-сайте *My Cereal* компании *General Mills*.

**ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ**

**Разработка отдельной маркетинговой стратегии для каждого сегмента, на который ориентируется компания.**

Дифференцированный маркетинг требует значительных инвестиций в маркетинговые исследования, которые проводятся для того, чтобы лучше понять потребности каждого сегмента. Кроме того, использование дифференцированного маркетинга связано с большими издержками, обусловленными необходимостью разработки разных продуктов, проведением разных рекламных кампаний и т.п. Эти расходы необходимо учитывать при подготовке соответствующего маркетингового плана и составлении связанных с ним бюджетов. Если ресурсы компании не позволяют охватить все ее целевые сегменты, маркетолог должен разработать стратегию “раскручивания”, предусматривающую постепенный выход на целевые сегменты, в соответствии с определенными приоритетами.

## Позиционирование с целью обеспечения конкурентного преимущества

К этому моменту компания уже идентифицировала и выбрала сегменты, на которые она собирается выходить, и определенную стратегию охвата, которой будет придерживаться. Теперь маркетолог должен принять решение относительно общей стратегии позиционирования, попытавшись дифференцировать торговую марку или товар своей компании от торговых марок или товаров конкурентов, взяв за основу атрибуты, значимые для потребителей. Маркетинговые исследования позволяют выявить точку зрения потребителей на рассматриваемый брэнд и его конкурентов и определить, какие из этих атрибутов наиболее важны для потребителей при принятии ими решения о покупке. Затем маркетолог должен определить, какой из атрибутов (или их сочетание) обеспечивает самую значимую дифференциацию и, в конечном счете, конкурентное преимущество, трансформируемое в продажи.



### Советы опытного маркетолога

*Позиционирование торговой марки следует использовать для придания импульса маркетинговой деятельности в целом, поскольку оно позволяет сделать акцент на том, что ценят клиенты и что отличает данную торговую марку от ее конкурентов.*

### ЗНАЧИМАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Компании могут по-разному дифференцировать свои торговые марки или товары: акцентируя внимание на физических атрибутах, таких как возможности продукта; подчеркивая атрибуты обслуживания, такие как удобство установки и подключения; или акцентируя внимание на атрибутах канала распределения, таких как повсеместное наличие товара. Выбор конкретного атрибута зависит от того, *что* именно ценят потенциальные клиенты и *как* они относятся к конкурентам данной компании. Если для ее потенциальных потребителей не так уж важно повсеместное наличие выпускаемого ею продукта, то этот пункт дифференциации не может служить значимой основой для позиционирования. С другой стороны, если даже потенциальные клиенты компании придадут большое значение повсеместному наличию выпускаемого ею продукта, то этот пункт дифференциации не может служить значимой основой для позиционирования, если кто-либо из конкурентов уже использует этот атрибут для дифференциации своей торговой марки или продукта. Кроме того, этот пункт дифференциации не может служить значимой основой для позиционирования, если такой вариант противоречит миссии, целям или ресурсам компании.

Ниже приведено несколько примеров эффективного позиционирования, базирующегося на значимой дифференциации.

- *FedEx*: быстрая, надежная и своевременная доставка.
- *Southwest Airlines*: авиаперевозки “без излишеств” и по цене, доступной практически каждому.

- *Rolex*: модные аксессуары, символизирующие высокий социальный статус их владельца.
- *Site 59* (в World Wide Web): распродажа забронированных билетов по сниженным ценам незадолго до отправления.

В каждом из случаев позиционирование не только отражает ценность, обеспечиваемую соответствующей торговой маркой, но и обособляет эту торговую марку от конкурентов. Например, позиционирование компании *FedEx*, базирующееся на таком атрибуте, как быстрая, надежная и своевременная доставка, сформировало ее особый имидж и конкурентное преимущество по сравнению с такими соперниками, как *Airborne Express* и *UPS*. Позиционирование компании *Southwest Airlines*, базирующееся на таком атрибуте, как авиаперевозки “без излишеств” и по цене, доступной практически каждому, обеспечило этой компании ярко выраженный имидж и помогло ей захватить значительную долю рынка в чрезвычайно нестабильной и беспокойной отрасли пассажирских авиаперевозок. В отличие от *Southwest Airlines*, ее конкурент на рынках северо-востока США, авиакомпания *JetBlue*, которая также делает акцент на низкой цене авиабилетов, использует на своих маршрутах новые самолеты, кожаные кресла и индивидуальные видеоскраны на каждом пассажирском месте, добавляя таким образом важную составляющую — комфорт, который выгодно отличает ее от других дешевых авиаперевозчиков. Поскольку этим авиакомпаниям удалось четко дифференцировать свои услуги, и *JetBlue*, и *Southwest Airlines* добились немалых успехов в столь непростой отрасли, как пассажирские авиаперевозки.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГОВЫЙ РЫЧАГ

Само по себе позиционирование не в состоянии обеспечить компании конкурентное преимущество. Однако оно может служить мощной движущей силой для всех видов маркетинговой стратегии и тактики, задавая общее направление и тональность для других составляющих маркетингового плана. Таким образом, чтобы рационально использовать инвестиции компании в маркетинг, все маркетинговые программы должны поддерживать и усиливать дифференциацию, отражающуюся в позиционировании.

Рассмотрим, как американскому подразделению компании *Agfa*, выпускающей материалы и оборудование для обработки традиционных и цифровых фотографических изображений, удалось поддержать свое позиционирование в качестве обслуживающего промышленных потребителей провайдера решений для задач, связанных с обработкой изображений.

После того как компания выберет способ своей дифференциации, ей необходимо заново оценивать это позиционирование при каждом очередном изменении факторов среды. Например, чикагская компания *Spirian Technologies*, чтобы дифференцировать себя от фирм-конкурентов, занимающихся разработкой программного обеспечения, поначалу использовала позиционирование на основе быстрого внедрения своей продукции. Корпоративные клиенты пользовались услугами *Spirian Technologies*, когда им требовалось быстро модернизировать свои компьютерные программы или установить новые программные пакеты. Однако когда экономический спад привел к сокращению доходов большинства потребителей *Spirian Technologies*, руководство компании пришло к выводу, что сейчас самая важная ценность для их потребителей состоит в высокой экономической эффективности. Главный исполнительный директор *Spirian Technologies* решил, что

компания пора изменить свое позиционирование. Он вспоминает, что внезапно им пришлось сменить свое послание потенциальным потребителям, которое теперь стало звучать так: “Если вы хотите сократить издержки, воспользуйтесь нашими услугами”. После того как *Spirian Technologies* сменила свое позиционирование, акцентируя внимание потенциальных потребителей на сокращении издержек благодаря ее услугам, популярность фирмы среди потребителей значительно повысилась [17].

**Agfa.** Когда компания *Agfa* приняла решение довести до сведения потенциальных потребителей свое позиционирование как специалиста, предпочитающего “шевелить мозгами, вместо того чтобы предлагать потребителям технически сложные и трудно реализуемые решения”, она создала Web-инструмент под названием “1 to 1 Profiler”, который был призван помочь компаниям правильно оценить свои потребности в технологиях обработки изображений. Руководители компаний отвечают на ряд вопросов, а затем получают соответствующее решение. За первые два года существования “1 to 1 Profiler” свыше 1500 компаний воспользовались этим инструментом для оценки своих потребностей в технологиях обработки изображений. “Мы не пытаемся что-либо продать, — поясняет директор по маркетинговым связям. — Наши клиенты получают весьма объективный и грамотно составленный документ. Такой подход объясняет доброжелательное отношение потенциальных потребителей к нашей компании и позиционирует нас как лидера отрасли”. Лозунг проводимой *Agfa* кампании “Более разумный способ” (“A Smarter Way”), а также все ее маркетинговые послания служат одной цели — довести до сведения потенциальных потребителей позиционирование фирмы как специалиста по решению проблем [16].

## Резюме

Все чаще маркетологи используют сегментацию, отбор целевых сегментов и позиционирование для повышения конкурентоспособности своих компаний за счет обслуживания конкретных групп потребителей с помощью дифференцированных товарных предложений. Сегментация рынка — это процесс группирования потребителей в рамках определенного рынка. Такое группирование базируется на общности потребностей, привычек или отношения, на которые компания может адекватно реагировать благодаря маркетингу. Цель сегментации заключается в формировании групп потребителей, характеризующихся внутренним сходством и в то же время различающихся между собой настолько, чтобы по-разному реагировать на одни и те же маркетинговые действия. Сегментация рынка — основа принятия решения о выборе тех или иных целевых сегментов, т.е. сегментов рынка, на которые компания предполагает ориентироваться, а также о выборе наиболее подходящей стратегии охвата сегментов. После того как компания выберет целевые сегменты, она вырабатывает определенную стратегию позиционирования, цель которой — эффективная дифференциация компании.

Процесс сегментации рынка состоит из трех основных этапов: 1) выбрать рынок; 2) выбрать подход к сегментации; 3) оценить и выбрать сегменты, на которые предполагает ориентироваться компания. Потребительские рынки можно сегментировать с помощью демографических, географических, психографических и поведенческих переменных, а промышленные — демографических, географических и поведенческих переменных.

После выполнения сегментации маркетологи должны оценить каждый из сегментов исходя из его привлекательности, а также соответствия ресурсам, целям и продуктовым предложениям своей компании. Выявив различные сегменты в рамках потребительского или промышленного рынка и отсеяв неподходящие для себя сегменты, компания должна ранжировать оставшиеся и упорядочить их в соответствии с приоритетностью освоения, используя концентрированный маркетинг, недифференцированный маркетинг или дифференцированный маркетинг. Наконец, компания должна разработать общую стратегию позиционирования, чтобы дифференцировать свою торговую марку или продукт от торговых марок или продуктов конкурентов на основе атрибутов, важных (значимых) для ее потенциальных потребителей. В свою очередь, такое позиционирование должно поддерживаться и усиливаться маркетинговым комплексом компании.