

Сегментирование по динамическим корпоративным показателям как ядро разработки комплекса промышленного маркетинга



В статье подробно рассматривается новейшая методика сегментирования промышленных клиентов по динамическим корпоративным показателям, построение профиля клиентов и выработка на его основе комплекса промышленного маркетинга.

Промышленный маркетинг — это система удовлетворения потребностей клиентов — промышленных организаций. В XXI в. b2b-маркетинг¹ ориентирован на on-to-one-подход². Однако большое количество потенциальных клиентов и высокие затраты на персональных продавцов в большинстве случаев не дают возможности работать с каждым клиентом индивидуально. Выход из этого противоречия — сегментирование клиентов.

Выгоды сегментирования клиентов очевидны: разделение клиентов на группы позволяет более точно удовлетворить потребности каждого клиента, оптимизировав при этом затраты на маркетинг и продвижение.

Переменные сегментирования

Современный промышленный маркетинг испытывает потребность в новом методе сегментирования, который мог бы использоваться в различных отраслях.

В данной статье предложен такой метод. В его основе два параметра: размер бизнеса и этап жизненного цикла.

Размер бизнеса определяется в соответствии с Федеральным законом № 209 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»: выделяются сегменты малого, среднего и крупного бизнеса. Критерии отнесения компании к тому или иному сегменту носят качественный (ОПФ³ и структура собственников) и количественный характер (табл. 1).

По информации Росстата, общее количество юридических лиц в России на конец 2010 г. — 4,8 млн [3, 4]. Из них 29% — микропредприятия, 5% — малые, 1% — средние, остальные 65% — крупные предприятия (не являются субъектами малого и среднего предпринимательства). На СМБ⁴ приходится 32% общей выручки (рис. 1).

Такие реалии российской статистики не свойственны западным странам. К примеру, во Франции [5] наблюдается четкая обратная связь между размером бизнеса и его вкладом в национальный доход. Без учета микропредприятий структура ВВП стремится к равновесию Парето: 76% компаний — 26% дохода, оставшиеся 24% компаний — 74% дохода.

Европейская ситуация более логична, чем российская, так как более крупные предприятия имеют больший потенциал, а малые получают свой статус в силу небольшой численности и оборотов.

Этап жизненного цикла компании определяется на основе анализа тренда годовых оборотов. Цикличность развития различных экономических систем выявлена такими выдающимися учеными, как Николай Кондратьев, Клеман Жюгляр, Джозеф Китчин, Саймон Кузнец (в области глобальных экономических цик-

Кудешова Светлана Геннадьевна — аспирант НИЯУ МИФИ.

Таблица 1

Соответствие сегментов по динамическим корпоративным показателям (ДКП) общегосударственной сегментации предпринимательства [1, 2]

Сегмент по ДКП	Малый	Средний	Крупный
Сегменты по общегосударственной классификации	Микробизнес и малый бизнес	Средний бизнес	Крупный бизнес (не удовлетворяет критериям малого и среднего)
Критерии по выручке	До 400 млн руб.	400–1000 млн руб.	Свыше 1000 млн руб.
Критерии по численности	До 100 чел.	100–250 чел.	Более 250 чел.

лов), Ицхак Адизес, Ларри Грейнер, Дэниел Кац и др. (жизненный цикл корпорации). Автор статьи было проведено собственное исследование: было доказано, что в динамике годового оборота компаний различных отраслей промышленности наблюдается цикл длиной 7–10 лет⁵.

На пересечении двух показателей (размера бизнеса и годового оборота) получаем 9 сегментов (рис. 2), каждый из которых обладает уникальными свойствами спроса.

Модель комплекса сегментного маркетинга

Рассмотрим модель комплекса маркетинга, сформированную для каждого из 9 сегментов. Комплекс маркетинга рассматривается в структуре 4P: **p**roduct (продукт), **p**rice (ценообразование), **p**lace (каналы продаж), **p**romotion (продвижение).

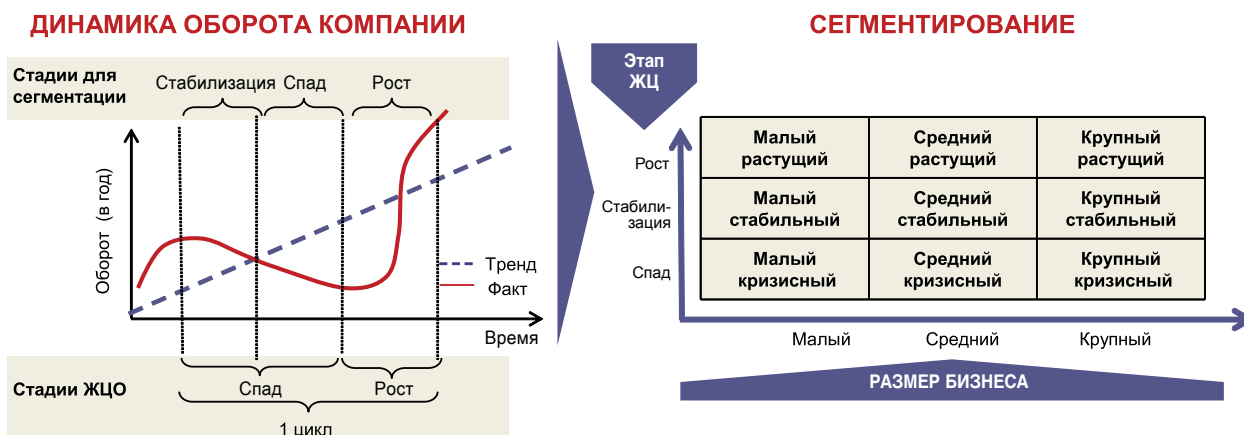
Рисунок 1

Соотношение количества предприятий и их суммарного оборота в России и Франции [3–5]



Рисунок 2

Методика сегментирования промышленных клиентов по динамическим показателям



Продукт

Под продуктом понимается весь комплекс товаров и услуг, которые клиент закупает у продавца по договору.

Продуктовая стратегия — первый и важнейший шаг в разработке стратегии сегментного маркетинга предприятия, так как промышленная продукция имеет длительный цикл проектирования, производства и логистики.

Дифференциаторы продукта. Согласно методике сегментирования по динамическим корпоративным показателям, в основе различия продукта для разных сегментов лежат два параметра: ширина товара и вариабельность продукта.

Широта товара — уровень товара (по Филиппу Котлеру: по замыслу, в реальном исполнении, с подкреплением), который находится в фокусе анализа клиента при выборе поставщика.

Вариабельность — возможность адаптации продукта под потребности конкретного клиента, гибкость комплекса решений, предоставляемых поставщиком.

Зависимость «размер бизнеса — продукт» является гораздо более сложной и глубокой, чем просто количество закупаемой продукции.

Малый бизнес очень ограничен в ресурсах, имеет возможность развивать только основные виды деятельности. Экспертов и консультантов очень мало. Малый бизнес имеет потребность в простом, понятном и максимально дешевом продукте. Основное функциональное назначение в производстве — вот что ищут клиенты малого бизнеса.

Средний бизнес переходит на работу с постоянной клиентской базой, расширяет деятельность и имеет потребность в надежных поставщиках. Следовательно, клиенты начинают искать пакетные предложения — несколько товаров или

услуг, предоставляемых со скидкой. Под услугами могут подразумеваться особые условия обслуживания, дополнительные опции, консультационные или агентские услуги по использованию продукта.

Яркий пример тенденции паке­тирования продуктов на уровне среднего бизнеса — появившиеся в последнее время «коробочные решения» для проведения торгов в соответствии с Федеральным законом № 223 [6]. Закон ориентирован главным образом на крупный бизнес. Однако среди поставщиков госкомпаний могут оказаться и предприятия среднего бизнеса. Согласно этому закону, каждому участнику торгов необходимо получить квалифицированную электронную подпись, аккредитованную в Минкомсвязи. Процедура получения подписи связана с большими затратами времени. Выполняя часть этой работы за клиента, поставщики «коробочного решения» дают компаниям возможность за определенную плату провести регистрацию электронной подписи онлайн.

Крупный бизнес — публичный бизнес, строгая отчетность, устоявшиеся бизнес-процессы, длительное согласование решений и сильнейшая ориентация на имидж. Целевой портфель — продукты, произведенные или даже спроектированные по специальному заказу.

С введением Федерального закона № 223 конкурс планируется сделать более открытым, а это значит, что индивидуальные требования заказчика придется выполнять еще более скрупулезно.

Зависимость «этап ЖЦ — продукт» связывает индивидуальный период жизни (рост, спад, стабильное развитие) с типом потребности в продукте.

Стабильные компании в максимальной степени демонстрируют особенности, присущие им по масштабу деятельности. Это самые надежные партнеры, так как под-

держивают свое потребление на постоянном уровне. *Стандартный* для компании данного размера продукт — это целевой портфель стабильных сегментов.

Растущие компании всегда готовы рассмотреть дополнительные продуктовые решения, способные поддержать их развитие. Растущий сегмент — переходный к следующему уровню потребления. Продукт для растущей компании — это вклад поставщика в рост бизнеса клиента.

Этап роста бизнеса — очень хороший момент для формирования привычки клиента к новым сервисам, от которых в будущем будет сложно отказаться (так как клиентом при перестройке бизнес-процессов будут задействованы именно эти сервисы).

Кризисные компании — очень ненадежный и, как правило, малопривлекательный сегмент. Все закупки попадают под оптимизацию вплоть до полного сокращения. Перспективными могут оказаться продукты, помогающие бизнесу переживать кризисы, — консультации по оптимизации и ликвидации бизнеса.

Продуктовый портфель сегментов формируется на пересечении потребностей макросегментов (рис. 3).

Ценообразование

Цена — это используемая схема ценообразования, учитывающая базовую стоимость товара, скидки и наценки.

Ограничения ценообразования обусловлены тремя силами: себестоимостью продукции (нижняя граница цены), конкурентами и возможностями потребителей (верхняя граница цены). При анализе большего количества сил этот коридор сужается.

Стратегии ценообразования, используемые в маркетинге, можно разделить на три большие группы:

- «как у конкурентов» (ценообразование от конкурентного уровня);
- «снятие сливок» (стратегия премиальной цены);
- «издержки + маржа» (стратегия гарантирования уровня доходности).

В вопросе цены для клиента важна не только стоимость, но и метод расчетов, скидки, наценки, ставка НДС.

Дифференциаторы ценообразования, которые важны для маркетолога, — это надежность контрагента, сумма контракта, размер скидки за опт, готовность к затратам.

Надежность контрагента характеризует вероятность исполнения договорных обязательств. Риски необходимо закладывать в цену контракта.

Сумма контракта характеризует общий доход от данного клиента.

Размер скидки за опт тесно связан с продуктовым наполнением контракта. Чем больше количество приобретаемых товаров и услуг и шире их номенклатура, тем больше клиент рассчитывает сэкономить удельно (на единицу продукции).

Готовность к затратам — чисто качественный показатель, обратный мотиву экономии. Чем больше компания желает сэкономить, тем меньше сумма контракта, на которую она может потенциально согласиться.

Ценообразование по сегментам. Рассмотрим основные направления ценообразования для разных сегментов, полученных по методике ДКП.

Малый бизнес, как правило, имеет сильный мотив экономии (по объективным причинам у малого бизнеса неизменно проблемы с финансированием). При выборе поставщика маленькие компании всегда смотрят на конкурентов и всегда готовы пойти на привлекательные обещания скидок. Основной метод для этого сегмента — «как у конкурентов».

Средний бизнес отличается тем, что именно в этом сегменте идет ценовая конкуренция максимальной силы. Если другие компоненты комплекса маркетинга сформированы верно (продуктовое наполнение, каналы продвижения

и продаж), то у поставщика есть возможность выйти на стабильный уровень доходности, назначив свою цену на продукт (стратегия «издержки + маржа»). Эта стратегия не годится, если речь идет о сегменте «средний кризисный».

Крупный бизнес — сегмент состоятельных клиентов с очень высокими требованиями к поставщику. Текущая ситуация на российском рынке крупных и государственных контактов в большинстве случаев позволяет использовать стратегию «снятие сливок».

Этап жизненного цикла клиента вносит существенные коррективы в профиль сегмента.

Растущие компании находятся на этапе поиска новых возможностей и зачастую готовы осуществлять новые инвестиции.

Стабильные компании в максимальной степени демонстрируют характерные свойства размера бизнеса.

Кризисные компании, как мы говорили ранее, подвергают все затраты строгой оптимизации.

Рисунок 3

Матрица ориентиров для продуктовой стратегии на основе сегментации по ДКП



Обобщая сказанное, можно составить матрицу ориентиров ценообразования по всем сегментам (рис. 4).

Продвижение

Под продвижением понимается система усилий, направленная на стимулирование продаж.

В продвижении важны два фактора: канал продвижения и рекламное сообщение (UPS — unique selling proposition; уникальное торговое предложение).

При формулировании USP необходимо учитывать особенности каждого из сегментов и говорить только о том, что важно ему (табл. 2).

Второй компонент продвижения — каналы коммуникации с клиентом.

Малый бизнес — это небольшие компании со штатом до 100 человек: предприниматель и сконцентрированные вокруг него еди-

номышленники. Для поиска поставщиков редко используются специальные каналы, основной способ — личные связи и массовая реклама.

Средний бизнес — имеет налаженные деловые связи, оборот от 0,4 до 1 млрд руб. и соответствующий штат. В случае несоответствия продукции требованиям рынка компания сильно рискует, поэтому средний бизнес более плотно входит в деловые круги, внутрикорпоративные процессы становятся более отлаженными, принятие решений требует более серьезной аналитики. Главные каналы продвижения — деловые СМИ федерального масштаба, крупные деловые интернет-ресурсы, отраслевые выставки.

Крупный бизнес, как было сказано выше, ориентирован на индивидуальные продукты и условия, поэтому продуктовое продвижение в массовых каналах для этого сегмента невозмож-

но. Главный канал коммуникации и продаж — персональные менеджеры.

Матрица продвижения по сегментам используется при написании коммуникационной политики поставщика (рис. 5).

Канал продаж

Современные каналы продаж чрезвычайно разнообразны: розничные и оптовые торговые точки (собственные, дилерские и агентские сети), персональные продажи через менеджеров по привлечению, онлайн-сделки в Интернете.

Малый бизнес по многим характеристикам больше походит на частных клиентов. В частности, в продвижении максимальный эффект могут принести массовые каналы коммуникаций, а в продажах — розничные и мелкооптовые точки. Канал продаж во многом определен численностью сегмента: количество малых предприятий в России — 1,6 млн (из

Рисунок 4

Матрица ориентиров стратегии ценообразования для сегментов по ДКП

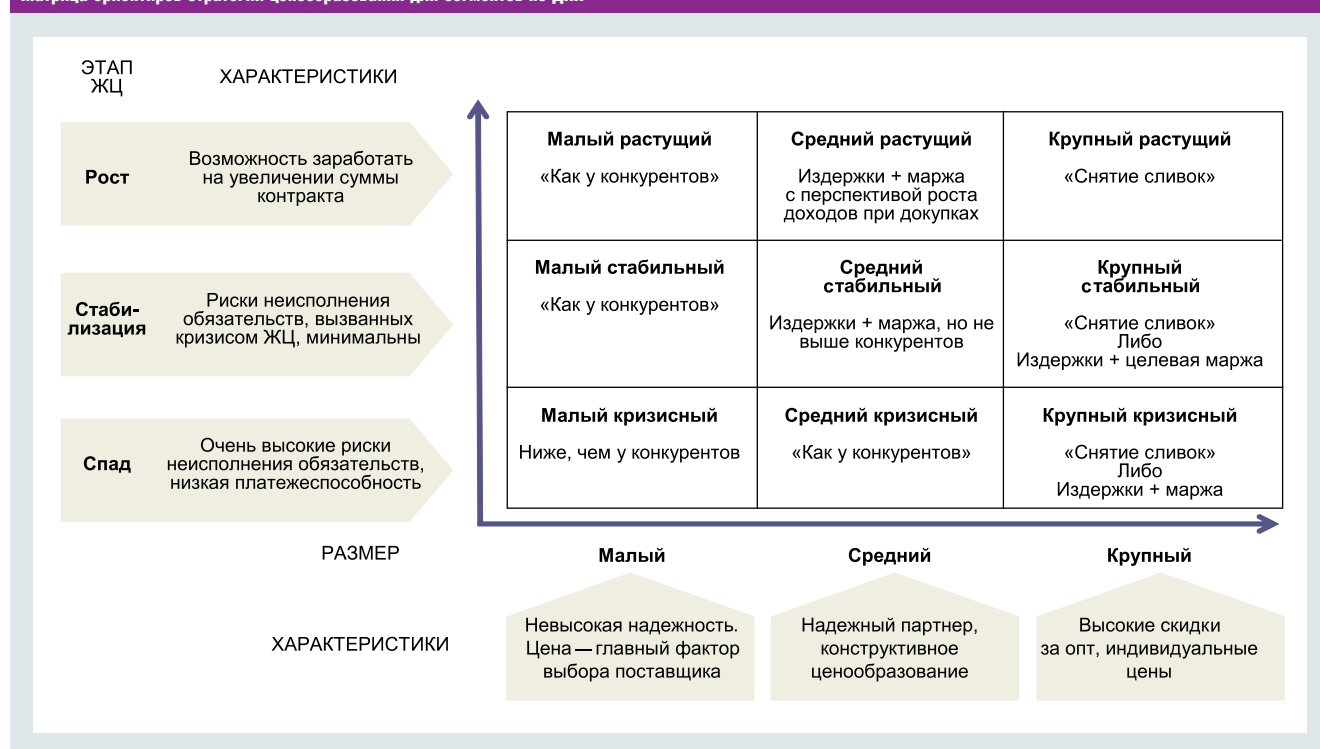


Таблица 2

Основные преимущества, которые должны содержаться в USP по сегментам ДКП			
Сегменты	Малый	Средний	Крупный
Растущий	– Функция продукта; – выгодная цена; – возможность докупки на выгодных условиях	– Пакет продуктов со скидкой; – надежный партнер	– Индивидуальные условия; – престижный партнер
Стабильный	– Функция продукта; – выгодная цена	– Пакет продуктов со скидкой; – надежный партнер	– Престижный партнер; – индивидуальные условия
Кризисный	– Функция продукта; – самая низкая («антикризисная») цена на рынке	– Функция продукта; – низкая («антикризисная») цена	– Надежный партнер; – выгодные индивидуальные условия

них 1,3 млн — микропредприятия) [3].

Средний бизнес — промежуточный сегмент между малым и крупным. Его численность — всего 26 тыс. компаний [3, 4]. В зависимости от отрасли и конкретного рынка в сегменте среднего бизнеса используются смешанные каналы продаж: как розничные (оптовые), так и индивидуальные.

Крупный бизнес — очень многочисленный (более 3 млн компаний) и очень высокодоходный сегмент (верхняя граница выручки и, следовательно, затрат на закупки не определена). Глав-

ный канал продаж в данном сегменте — персональные менеджеры. С учетом высокой доходности сегмента затраты на индивидуальный подход должны окупаться в полной мере.

Выбор целевых сегментов поставщик производит на основе собственных целей. Чаще всего целевыми сегментами становятся стабильные и растущие, для которых разрабатывается комплекс маркетинга (рис. 6).

Оценка сегментов по девятифакторной матрице (энниаграмме)

Для проведения экспресс-анализа сегментов можно использо-

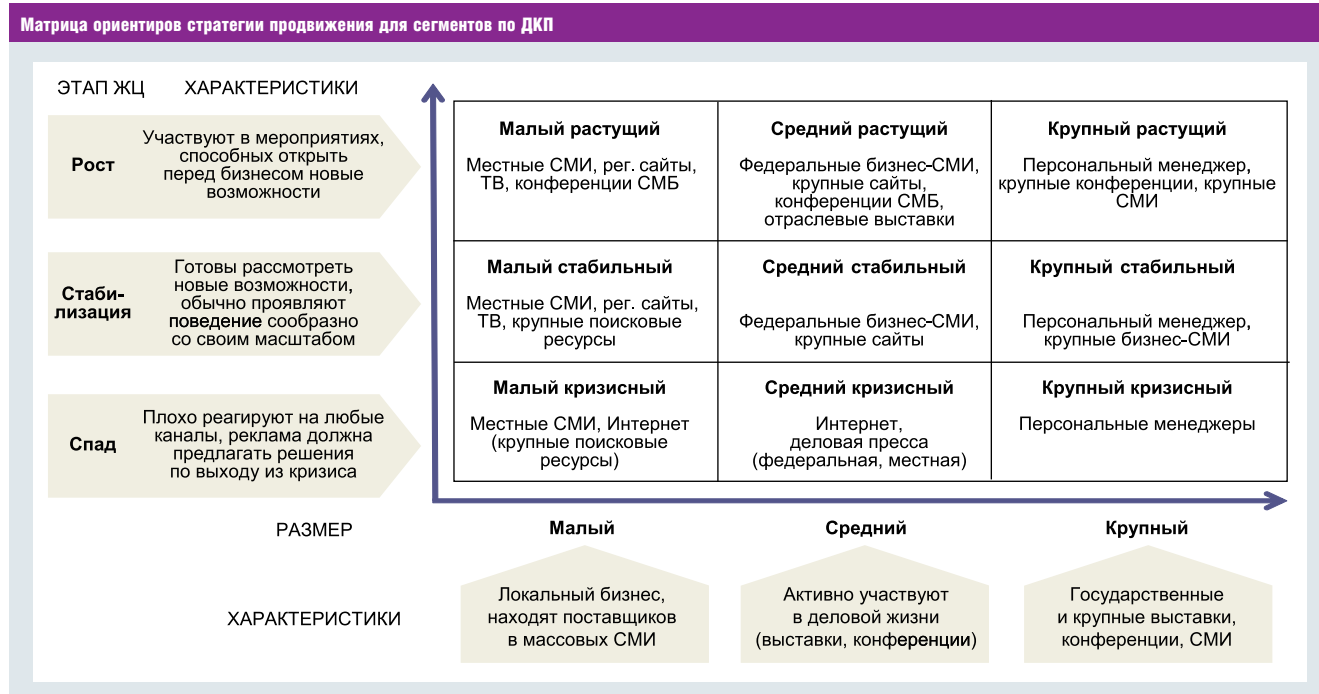
вать визуальное представление профиля всех сегментов.

За основу визуализации взята девятифакторная система энниаграммы, а именно:

- 1) определены девять показателей, которые отражают различия между сегментами;
- 2) для каждого показателя введена шкала оценок от 0 до 10, характеризующая степень проявления данного показателя (свойства) в каждом из сегментов;
- 3) каждый сегмент оценен по каждому показателю на основе шкалы (табл. 3).

На основе экспертной оценки каждого из девяти сегментов

Рисунок 5



составляются стратегические карты (энниаграммы) по каждому из них. Визуализация профиля помогает при принятии решений и показывает направления развития каждого из сегментов (рис. 7).

Сегментирование как этап стратегического маркетингового планирования чрезвычайно эффективно, так как позволяет макси-

мизировать доходы поставщика (за счет назначения более высокой цены платежеспособным сегментам и предложения «эконом»-контрактов для менее состоятельных клиентов). Главная проблема сегментирования — поиск эффективного принципа кластеризации клиентов.

Данная статья посвящена новой методике — сегментированию

бизнес-клиентов по динамическим корпоративным показателям. Критерии кластеризации — размер бизнеса клиента и этап жизненного цикла, на котором он находится. На основе этих двух критериев любой рынок можно разделить на 9 сегментов. Каждый сегмент имеет уникальную комбинацию потребностей и возможностей, что в итоге образует спрос на уникальный для

Рисунок 6

Ориентиры комплекса маркетинга для сегментов b2b (за исключением кризисных)



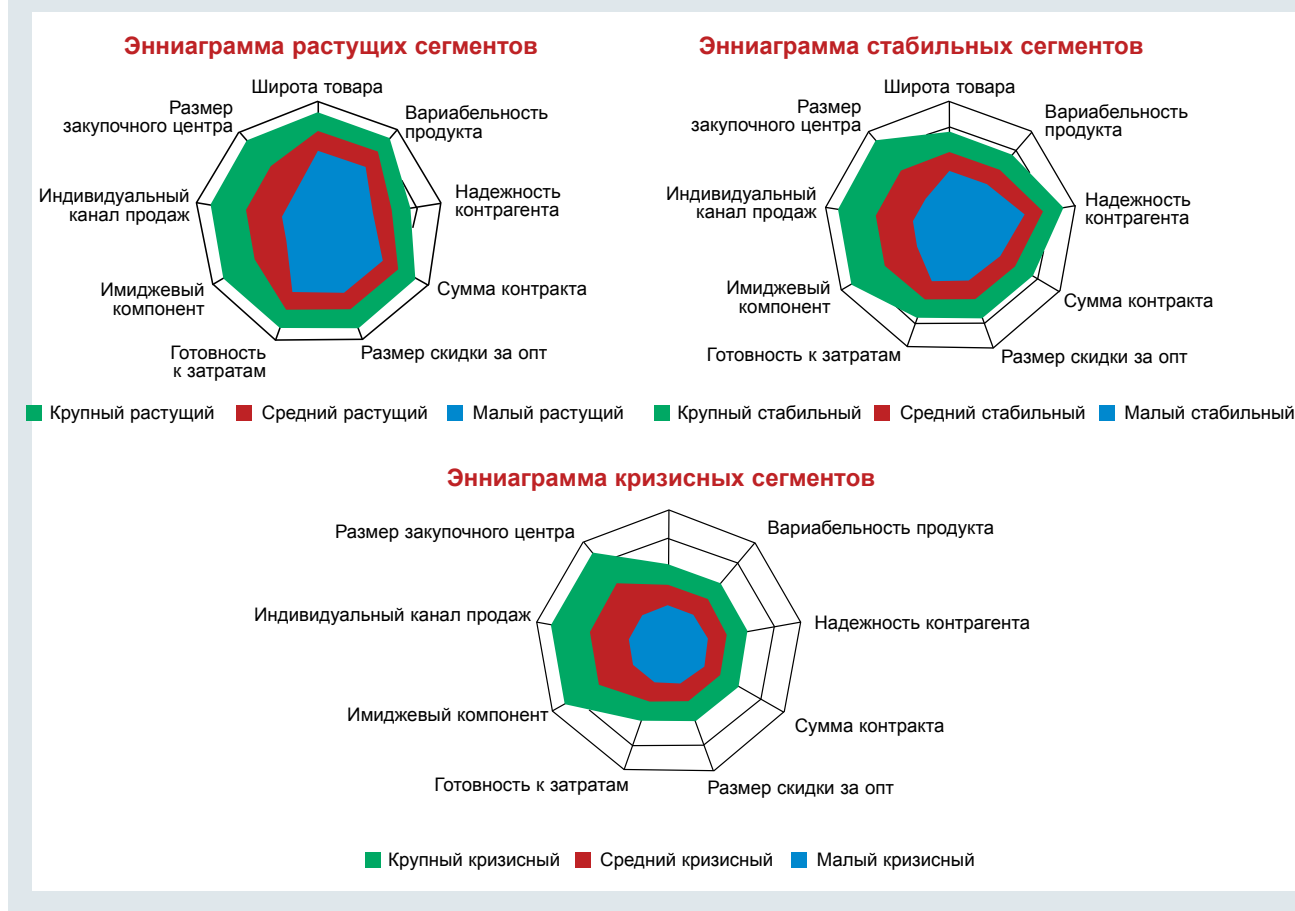
Таблица 3

Критерии оценки сегментов по девятифакторной матрице

Группа	Показатель	Оценка 3	Оценка 6	Оценка 9
Product	Широта товара	По замыслу	В реальном исполнении	С подкреплением
	Вариабельность продукта	Минимальная	Высокая	Индивидуальный продукт
Price	Надежность контрагента	Высокая	Нормальная	Низкая
	Сумма контракта	Минимальная	Средняя	Максимальная
	Размер скидки за опт	Минимальная	Обычная	Максимальная
	Готовность к затратам	Высокая	Рациональная	Низкая
Promo	Имиджевый компонент	Низкий	Средний	Высокий
Place	Индивидуальный канал продаж	Нет	Выборочно	Есть
4P	Размер закупочного центра	Единолично	Моноструктура	Полиструктура

Рисунок 7

Энниаграммы сегментов по ДКП



каждого сегмента комплекс маркетинга.

Сформированный в результате сегментирования по ДКП маркетинг-микс максимально эффективен, так как в его основе лежат объективные характеристики клиентов (выраженные в данных бухгалтерской отчетности), а результатом является продукт, полностью соответствующий потребностям и возможностям клиента.

ПЭС 12172/28.11.2012

Примечания

1. b2b-маркетинг — маркетинг рынка «business-to-business» (бизнес бизнесу), общее название непотребительского маркетинга.

2. Подход «one-to-one» — индивидуальный маркетинг, при котором потребности каждого клиента удовлетворяются в максимальной степени.

3. ОПФ — организационно-правовая форма.

4. СМБ — субъекты малого и среднего предпринимательства.

5. Исследование по выборке 50 промышленных компаний России. Используемые методы: спектральный анализ Фурье (цикл наблюдается в 90% случаев, длина $7,2 \pm 0,9$ года) и автокорреляционный анализ (цикл наблюдается в 92% случаев, длина $8,7 \pm 0,8$ года).

Литература

1. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2007 (30 июля). № 31. Ст. 4006.

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 июля 2008 г. № 556 «О предельных зна-

чениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2008 (28 июля). № 30 (ч. 2). Ст. 3642.

3. Россия в цифрах. 2011: Краткий статистич. сб. 2011. Росстат-М. Р76. 581 с.

4. http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/prom/small_business/itog-spn.html.

5. http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=ESANE033.

6. Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ (ред. от 6 декабря 2011 г.) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011 (25 июля). № 30 (ч. 1). Ст. 4571.