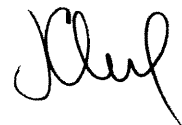


**МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ В МОСКВЕ**  
**(гуманитарный)**

*На правах рукописи*



**Чиликин Илья Владимирович**

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯ НА РЫНКЕ МОБИЛЬНЫХ  
ТЕЛЕФОНОВ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством:  
предпринимательство; маркетинг»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

**МОСКВА, 2007 год**

Диссертация выполнена на кафедре Теории и практики управления  
Международного университета в Москве (гуманитарного).

Научный руководитель: Кандидат экономических наук, доцент  
Виктор Николаевич Сивокос

Научный консультант: Доктор физико-математических наук  
Олег Михайлович Толкачев

Официальные оппоненты: Доктор экономических наук, профессор  
Андрей Владимирович Орлов

Кандидат экономических наук, доцент  
Елена Альбертовна Михайлова

Ведущая организация: Институт Бизнеса и Делового  
Администрирования Академии Народного  
Хозяйства при Правительстве РФ

Защита состоится «\_\_\_» 2007 года на заседании диссертационного  
совета Д.521.006.01 по адресу: 125040, Москва, Ленинградский проспект, д.17.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Международного  
Университета в Москве (гуманитарного) по адресу: 125040, Москва,  
Ленинградский проспект, 17.

Автореферат разослан «\_\_\_» 2007 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук,



А.У.Зинатуллин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В последние годы рынок мобильных телефонов в России демонстрирует беспрецедентные темпы роста. Его состояние определяет общее направление развития отрасли телекоммуникаций в стране, которая занимает важнейшее место во всех без исключения сферах современного общества и является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики России. Особенно велика роль мобильного телефона как средства доступа к различным информационным ресурсам при решении задач современного этапа развития страны.

Мобильный телефон является уникальным товаром во многих аспектах. Из портативного устройства для подвижной радиосвязи он стремительно превращается в центр персональных коммуникаций и развлечений, кардинально изменяющий жизнь миллиардов людей во всем мире и ускоряющий многие экономические процессы. Происходит его постепенный переход из товарной категории телефона в другие категории устройств бытовой электроники и создание принципиально новых товаров на его основе.

Дальнейшее развитие рынка связано с усилением конкуренции между ведущими производителями мобильных телефонов по продвижению своих товаров. В связи с этим возникает необходимость внедрения в практику деятельности компаний-производителей телефонов процедур и приемов стратегического планирования с учетом основных особенностей российского рынка для обеспечения их влияния на его развитие в целом и создания долгосрочной конкурентоспособности компаний и дополнительной ценности своей продукции для потребителей. Ключевым фактором сложившейся системы распределения телефонов является существенное искажение изначального позиционирования товаров в розничных сетях из-за самостоятельной политики продвижения, проводимой последними и несогласованности ее с производителями.

Создание долгосрочных конкурентных преимуществ – ответственный и трудоемкий процесс. Учитывая рыночные особенности, инновативный характер большинства рыночных предложений в области мобильных телефонов и масштабную рекламную политику конкурентов, возникает потребность в разработке более совершенных методов планирования и реализации стратегии деятельности со стороны производителей мобильных телефонов в российских условиях.

В работе предложены новые подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия с учетом проведенного анализа применяемых в настоящее время приемов и методов стратегического управления, выявления особенностей и общих недостатков этих методов. Разработана модель сегментации российского рынка мобильных телефонов с

учетом уникальных параметров и потребительских свойств товара, предложены критерии сегментирования рынка телефонов. На ее основе выработаны основные рекомендации по позиционированию мобильных телефонов и разработке комплекса маркетинга в условиях невозможности влияния на конечную цену со стороны производителей, а также с учетом степени насыщения и выявленных тенденций развития данного товарного рынка в России.

Степень изученности проблемы. Теоретические и методологические вопросы стратегического управления деятельностью компании исследовали в своих научных трудах российские и зарубежные авторы:

Г. Ассэль, Б. Берман, П. Диксон, П. Дойль, Д. Дэй, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен, Х. Лейс, М. Макдоналд, И. Дунбар, Х. Мюлбахер, Д. Стиклэнд, А. Томпсон, Д. Эванс, Д. Эткинсон;

Х. Анн, Г.Л. Багиев, В.В. Бойкова, Е.П. Голубков, Т.П. Данько, А.Н. Жигалов, С.Ю. Злобин, И.П. Конев, С.Н. Лавров, А.А. Лаптев, Т.Ф. Рябова, Л.П. Силантьева, Б.А. Соловьев, Е.В. Стрелков, В.М. Тарасевич, Р.А. Фатхутдинов.

Тем не менее, на наш взгляд, в современной литературе проблемы стратегического управления и разработки стратегии маркетинга на рынке мобильных телефонов не получили достаточного освещения. Недостаточно рассмотрены аспекты ценообразования, потребительской ценности мобильных телефонов и особенности каналов распределения. Существующие методы исследования рынка мобильных телефонов сводятся в основном к сегментированию его по трем ценовым диапазонам, что не учитывает запросы и потребности пользователей наряду с функциональной насыщенностью современных аппаратов и на данном этапе развития рынка не может служить основой для разработки стратегии деятельности компаний.

Острый дискуссионный характер указанных вопросов и очевидная их важность для развития теоретических аспектов в области экономики, предпринимательства и маркетинга, а также их влияние на развитие отрасли телекоммуникаций России в целом предопределили выбор темы диссертационного исследования.

Объектом исследования является российское представительство компании Nokia Corporation, крупнейшего в мире производителя мобильных телефонов и другого телекоммуникационного оборудования – ЗАО «Нокиа», осуществляющее полный спектр деятельности по организации продаж и продвижению продукции компании на российском рынке, а также отношениям с общественностью и послепродажной поддержке потребителей.

Предметом исследования являются методические подходы к процессу разработки стратегии деятельности компании-производителя мобильных телефонов по формированию устойчивых конкурентных преимуществ компании-производителя мобильных телефонов.

Цель и задачи исследования. Основная цель диссертационной работы состоит в разработке методических рекомендаций по формированию эффективной стратегии деятельности предприятия для обеспечения развития его долгосрочных конкурентных преимуществ на российском рынке. Поставленная цель определила необходимость решения следующих научно-практических задач:

1. Проанализировать текущее состояние и выявить основные тенденции в развитии российского рынка мобильных телефонов. Выявить принципиальные особенности мобильного телефона как товара и связанные с этим способы его продвижения.
2. Осуществить сравнительный анализ существующих подходов к формированию стратегии компании в условиях российского рынка мобильных телефонов. Выявить принципиальные ограничения традиционных методов стратегического управления, а также проанализировать систему критериев сегментирования рынка с учетом уровня его развития и степени насыщенности, факторов и динамики потребительского спроса.
3. Разработать принципиально новую модель сегментирования рынка мобильных телефонов, учитывающую особенности функционального и эмоционального отношения потребителей к телефону.
4. Выработать стратегию позиционирования мобильных телефонов с целью увеличения их потребительской ценности.
5. Разработать стратегию управления деятельностью предприятия-производителя мобильных телефонов на российском рынке на основе комплекса маркетинга для обеспечения его долгосрочной конкурентоспособности.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения классических и современных теорий в области управления, предпринимательства и маркетинга, а также подходов к разработке стратегий маркетинга.

В процессе исследования использованы общелогические методы научного познания (анализ, синтез, абстракция, обобщение, индукция, дедукция), а также специальные экономические методы: сравнительный анализ, SWOT-анализ, графический метод, выборочный опрос и другие методы сбора и обработки информации.

Основные научные результаты. На защиту выносятся следующие основные положения и результаты, обладающие элементами научной новизны:

1. Обоснована необходимость пересмотра существующих подходов к формированию стратегии деятельности производителей мобильных телефонов в связи со значительным усилением конкуренции на российском рынке и его переходом в фазу насыщения. Выявлены уникальные особенности и закономерности развития рынков телефонов и мобильной связи, показана иерархия этих рынков и их влияние друг на друга. Отмечены особенности телефонов как товара и выявлены наиболее эффективные методы его продвижения.
2. Разработана новая система критериев сегментирования российского рынка мобильных телефонов в результате глубокого исследования в области современных подходов к сегментированию рынков. Отмечены принципиальные недостатки существующих концепций, связанные с ограниченностью направлений развития стратегий деятельности компаний на рынке и не учитывающих запросы и потребности пользователей наряду с функциональной насыщенностью аппаратов.
3. Разработана модель сегментации рынка, основанная на выявленных тенденциях спроса, учитывающая особенности функционального и эмоционального восприятия товара и направленная на создание долгосрочных конкурентных преимуществ товара и торговой марки среди потребителей.
4. Сформулирована стратегия позиционирования отдельных категорий продукции и выявлена необходимость создания новых категорий товаров на рынке, что привело к необходимости пересмотра позиционирования продукции Nokia на российском рынке.
5. В рамках стратегии деятельности компании-производителя на рынке мобильных телефонов разработана маркетинговая стратегия компании. Предложена схема позиционирования продукции Nokia в реальных рыночных условиях, что привело к улучшению основных экономических показателей деятельности Nokia в России в 2006 году и повышению конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе.

Достоверность полученных результатов подтверждается практическим применением сегментационной модели и рекомендаций по разработке маркетинговой стратегии в ЗАО «Нокиа». Настоящее исследование выполнено с использованием информационных материалов крупнейших консультационных компаний, статистических и аналитических материалов ведущих мировых исследовательских центров и информационных агентств.

Практическая ценность. Предложенная модель стратегии управления рыночной деятельностью предприятия позволяет создать эффективную, рыночно-ориентированную систему управления компанией, разработки стратегии позиционирования и комплекса маркетинга компаний-производителей мобильных телефонов для достижения целей

компании и усиления восприятия ценностей бренда потенциальными потребителями и конечными пользователями. Описанная в работе сегментационная модель российского рынка мобильных телефонов является универсальным средством для всесторонней качественной и количественной оценки экономического потенциала рынка и его отдельных сегментов, представляя собой эффективный инструмент для компаний-производителей мобильных телефонов по созданию долгосрочных конкурентных преимуществ.

Апробация результатов исследования. Результаты, рекомендации и предложения, изложенные в диссертационной работе, нашли отражение в практике ЗАО «Нокиа» - российского представительства компании Nokia Corporation.

Результаты настоящей работы могут быть использованы в работе розничных компаний, занятых на рынке мобильных телефонов, операторов мобильной связи и других телекоммуникационных компаний, а также компаний, предоставляющих услуги в смежных областях – Интернет-провайдеров, контент-провайдеров и др. Ценность проведенного исследования заключается в выявлении на телекоммуникационном рынке тенденций потребления различного контента и предпочтений в области используемых технологий.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 5 печатных работ.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Основные результаты изложены на 131 странице и 16 страницах приложения, в работе приведены 27 рисунков и 12 таблиц. Список использованной литературы содержит 151 наименование.

## СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

### ВВЕДЕНИЕ

### ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯ МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ.

1.1. Сущность и содержание понятия «стратегия деятельности компании».

1.2. Методические подходы к разработке стратегий.

1.3. Особенности стратегического управления деятельностью компаний на рынке мобильных телефонов.

### ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ.

2.1. Сегментация российского рынка мобильных телефонов.

2.2. Анализ рыночной среды.

2.3. Особенности формирования российского рынка мобильных телефонов.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯ НА РЫНКЕ МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ.

3.1. Анализ текущей деятельности ЗАО «Нокиа».

3.2. Позиционирование продукции Nokia.

3.3. Рекомендации по разработке стратегии деятельности ЗАО «Нокиа».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЯ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Во Введении обосновывается выбор темы и актуальность исследования, формулируются цели и задачи исследования, основные научные положения, защищаемые диссертантом, определяется структура диссертационной работы.

В Главе 1 – «Теоретические основы формирования стратегии деятельности компании-производителя мобильных телефонов» - изложены результаты классификации существующих теоретических и методологических подходов к формированию стратегии управления деятельностью компании в целом, подробно рассмотрены аспекты разработки стратегий. Проведен анализ особенностей разработки стратегий применительно к российскому рынку мобильных телефонов и рыночной активности основных игроков, проанализированы закономерности развития применяющихся подходов к осуществлению и управлению маркетинговой деятельностью на рынке.

В работе уточнено понятие стратегии деятельности компании и определены тенденции современного развития теории управления и стратегического планирования, которое основано на рыночной ориентации компаний и использованию современных инструментов маркетинга для достижения целей развития компаний. Сделан вывод о том, что происходит взаимное сближение понятий «стратегический менеджмент» и «стратегический маркетинг» в рамках решаемых ими задач. Стратегический менеджмент использует значительную часть подходов, методов и аналитических приемов стратегического маркетинга.

Приоритетным направлением формирования стратегии деятельности и стратегического развития предприятия является концепция стратегического маркетинга. Это обусловлено повышением дифференциации потребностей и предпочтений потребителей и соответствующим ростом возможностей компаний-производителей товаров и услуг.



Стратегический маркетинг – это процесс, который охватывает практически все важнейшие аспекты деятельности современной организации в условиях рынка. Стратегический маркетинг представляет собой органичное единство двух составляющих – системы и процесса. Система определяет иерархическую структуру, характеризующую единство организационных уровней, и границы области функционирования стратегического маркетинга в современной организации. Процесс стратегического маркетинга отражает его динамическую сторону в виде последовательности этапов, а также порядок взаимодействия подсистем стратегического и операционного маркетингового планирования в организации. Результатом этого взаимодействия является формирование ориентированной на рынок культуры организации, выступающей в качестве основы для разработки ее успешных стратегий и достижения устойчивого конкурентного преимущества. Непосредственный вклад маркетинга в повышение доходности и стоимости компании заключается в умении выбрать перспективные рынки (сегменты, ниши, индивидуальных потребителей) и создать на них отличительные преимущества по сравнению с конкурентами, в части предложения целевой группе потребителей. Реализация этих стратегических решений связана с использованием ряда методических приемов в области сегментации рынка, позиционирования, разработки комплекса маркетинга, развития партнерских отношений.

В результате рассмотрения известных концепций стратегического управления становится очевидна тенденция стремления большинства организаций к восприятию маркетинговой функции как основополагающей в процессе достижения компанией своих бизнес-целей:

- интенсивное, качественное развитие концепций маркетингового управления. Эта тенденция наблюдалась, начиная с формирования исторических прототипов маркетинговых инструментов, в дальнейшем – в процессе их трансформации в концепции управления маркетингом в организации субъекта, а затем – в маркетинговое управление субъектом. Как уже отмечалось, все эти характерные процессы были обусловлены изменением масштаба маркетингового управления;
- экстенсивное, количественное развитие концепций маркетингового управления, связанное с расширением границ применения маркетингового управления. Эта тенденция наблюдалась первоначально, когда маркетинг, возникнув из набора правил успешной торговли, получил активное распространение среди коммерческих субъектов, а впоследствии – и среди различных некоммерческих. Все это свидетельствовало об изменении не только масштаба, но и границ маркетингового управления;

- интенсивное и экстенсивное развитие концепций маркетингового управления в ходе его эволюции изменило направленность воздействия системных инструментов маркетингового управления. Если концепции управления маркетингом исходили из необходимости нацеливать его системные инструменты на потребителя, то концепции маркетингового управления учитывают целесообразность их воздействия не только на потребителей, но и на всех потенциальных участников рынка. Эта тенденция в современном развитии маркетингового управления представляется чрезвычайно важной, ключевой, определяющей его дальнейшую эволюцию.

В итоге на основе всего комплекса данных и результатов всех форм анализа вырабатывается комплексная стратегия деятельности предприятия, включающая в себя:

- стратегию оптимизации ассортимента выпускаемой продукции;
- стратегию позиционирования выпускаемых товаров на рынке;
- стратегию ценообразования по каждому из выпускаемых продуктов;
- стратегию в отношении оптимизации качества;
- стратегию по развитию системы дистрибьюции;
- стратегию по продвижению продуктов на рынке средствами рекламы, PR и т.д.

Сознательное планирование ассортимента и стратегии позиционирования производимой продукции составляет сердцевину маркетинговой стратегии предприятия. Последняя же делает осмысленными, направляет и организует все прочие действия предприятия: управление качеством, ценообразование, развитие сети сбыта, рекламу и так далее.

Данные тенденции в первую очередь актуальны для компаний-производителей мобильных телефонов. Технологические новшества и расширение функциональности телефонов играют важную роль, но именно средства маркетинга позволяют сделать технологии доступными для конечных пользователей и повысить воспринимаемую ценность рыночного предложения компаний. Мобильный телефон является уникальным явлением во многих аспектах. Во-первых, это универсальное средство связи, позволяющее сделать связь доступной для миллионов людей в стране в самых удаленных ее уголках, где невозможна прокладка кабельных линий связи. Этим удовлетворяются базовые потребности людей в связи для повседневных нужд. Преимущественно основной целью использования телефона является именно возможность постоянного общения. Причем по сравнению с проводной связью это стало возможно практически в любое время и в любом месте при условии наличия радиопокрытия оператора. Во-вторых, мобильный телефон является на сегодняшний день наиболее распространенным электронным устройством. В 2003 году компания Nokia установила мировой рекорд,

продав к тому времени более 200 млн. штук модели 3310, которая в свою очередь, стала самой распространенной моделью бытовой техники на Земле. В-третьих, телефон переживает перерождение и становится центром персональных коммуникаций и развлечений. Появились модели, по функциям аналогичные настольным персональным компьютерам. С помощью него изменяются способы доступа к информационным ресурсам и кардинально сокращается время, требуемое на поиск нужной информации и принятие решений. Ведущие производители начинают выпускать телефоны с поддержкой функций определения координат и идентификации персональных данных на расстоянии. Таким образом, мобильный телефон действительно изменил и продолжает менять жизнь миллиардов людей во всем мире – ожидается, что к 2008 году число пользователей мобильными телефонами в мире достигнет 3 миллиардов, т.е. почти половины населения земного шара<sup>1</sup>. Существуют модели, позволяющие просматривать на дисплее телевизионные передачи в реальном времени, обмениваться различными типами мультимедийных данных и совершить покупки через Интернет. При этом не всегда необходимо использование сотовой сети для осуществления этих операций.

Тем не менее, анализ многочисленных работ российских и зарубежных ученых в области стратегического управления, стратегического маркетинга и исследования рынков выявил ряд аспектов, связанных с ограниченностью направлений развития стратегий деятельности компаний и не учитывающих принципиальные особенности мобильного телефона как товара наряду с влиянием данного товарного рынка на развитие отрасли телекоммуникаций в России в целом. Изучение стратегий поведения основных участников рынка мобильных телефонов – компаний-дилеров, продающих продукцию конечному потребителю – выявило ряд существенных недостатков в методических подходах к анализу рынка и оценке его перспектив. Зачастую крупнейшие компании также не в состоянии провести научно обоснованное ценообразование на предлагаемые товары и услуги. В отрасли распространено мнение, что основная стратегия работы на российском розничном рынке мобильных телефонов – это постоянный мониторинг розничных цен конкурирующих сетей и соответствующая корректировка собственных. Это является неотъемлемым элементом любой успешной бизнес-стратегии, но ни в коем случае не может служить ее основой, тем более при современном уровне насыщенности рынка и остроте конкуренции. Ключевой особенностью рынка является то, что конечные решения по ассортименту и ценообразованию остаются за компаниями-дилерами

---

<sup>1</sup> По данным Global GSM Association, 2005 г..

телефонов. Таким образом, ни производители, ни конечные потребители не в силах ощутимо влиять на политику продвижения товаров в стране.

Существует объективная необходимость в исследовании закономерностей развития конкурентной среды, результаты которого создадут очевидные преимущества при определении задач развития, стоящих перед производителями мобильных телефонов. Особое значение должно быть уделено качеству разрабатываемых стратегий компаний в условиях повышения конкуренции между производителями мобильных телефонов и усиления неценовых факторов влияния на выбор товаров и услуг со стороны конечных потребителей.

Существующая методика сегментирования рынка по ценовым категориям не может служить основой для успешного развития компаний на рынке мобильных телефонов в настоящее время, так как не дает представления об основных характеристиках и факторах спроса и не позволяет прогнозировать тенденции его изменения. Она основана на разделении всего ассортимента предлагаемой компаниями-производителями продукции на три ценовых сегмента: модели начального уровня стоимостью от 0 до 150 долларов США, модели бизнес-сегмента стоимостью 150-300 долларов США и имиджевые модели стоимостью выше 300 долларов США.

В отличие от рынков Западной Европы, где значительная роль в распределении отводится сотовым операторам, имеющим свою четко налаженную систему сбыта, в России подавляющее большинство мобильных телефонов реализуется через независимых дистрибьюторов. Важной отличительной чертой рынка является то, что на нем не присутствует компаний с государственным капиталом. Необходимо отметить, что в информационном отношении рынок является очень закрытым. В связи с непрозрачностью схем импорта телефонов получение достаточной для анализа открытой статистики является непростой задачей. В основном результаты этой работы основаны на данных, полученных из самих компаний-импортеров, производителей, розничных сетей, независимых исследовательских агентств и подкреплены доступными источниками государственной статистики. Соответственно, проведенное в работе всестороннее исследование является наиболее точным на сегодняшний день отображением ситуации на рынке мобильных телефонов России и позволяют выработать прогнозы и рекомендации для построения стратегий работы на рынке.

Компании-производители проводят широкий спектр маркетинговых коммуникаций, направленных на продвижение своих товаров, повышение лояльности потребителей к своим торговым маркам и завоевание доли рынка. Ведущие компании, например, Nokia, SonyEricsson, Samsung уделяют также внимание имиджу своих брендов

как высокотехнологичных и проводят акции, направленные на их поддержку. Поскольку большинство мобильных телефонов в России реализуются через канал сбыта, контролируемый крупными розничными компаниями, бренды последних начинают играть все возрастающую роль. Телефон – высокотехнологичный товар, обладающий большим набором сложных функций. Задача коммуникационной политики производителей заключается в передаче ценностей бренда и создании четкого позиционирования продукта, донесения до сознания потенциальных потребителей и преимуществ тех или иных характеристик, отличающих его от продукции конкурентов, в сжатой и доступной форме. Это сделать гораздо сложнее по сравнению с товарами других категорий именно из-за инновационного характера предложений в области радиосвязи на рынке мобильных телефонов. Особенностью маркетинговой активности дилеров является то, что подавляющее большинство промо-акций с большим территориальным охватом и размещение рекламы происходит в тесном сотрудничестве и за счет значительной, нередко практически полной финансовой поддержки производителей телефонов.

Выявлены следующие объективные процессы в области маркетинговых коммуникаций применительно к рынку мобильных телефонов:

- Инфляция маркетинговых расходов, связанная с постоянным ростом стоимости рекламных носителей и других каналов коммуникаций. Как правило, маркетинговый бюджет компаний-производителей рассчитывается как определенная доля от объемов продаж. В результате, при совокупном повышении стоимости пользования каналами коммуникации в 10-20% ежегодно необходимо наращивать продажи такими же темпами для сохранения удельного веса в рыночных коммуникациях (share of spend), что в современных условиях конкуренции весьма проблематично. Таким образом, доля присутствия на рынке рекламы тех или иных компаний может сильно колебаться, вызывая соответствующие колебания ключевых показателей, таких как осведомленность о торговой марке (brand awareness), предпочтения марки (brand preference), доли рынка и других.
- Тенденция к снижению ценности мобильного телефона и преимуществ мобильной связи для потребителя. Это вызвано объективными условиями. При высоких показателях уровня проникновения сотовой связи в стране большинство населения имеет мобильный телефон и со временем потребительская ценность большинства его характеристик снижается. С другой стороны, это может повлечь нежелание потребителя к смене своего аппарата в силу его низкой осведомленности о дополнительных возможностях и дополнительной ценности мобильной телефонии,

возможных на сегодняшнем этапе развития технологий, что напрямую отразится на показателях продаж.

Поэтому на данном этапе развития рынка, когда базовые потребности в связи удовлетворены, перед его участниками встает непростая задача по более точечному, сегментированному предложению товара для определенных групп пользователей. Выявить такие группы и разработать подходы к продвижению соответствующих товаров и является одной из основных целей диссертационной работы.

В Главе 2 – «Анализ российского рынка мобильных телефонов» - представлены результаты комплексного анализа рынка мобильных телефонов в двух аспектах: проведена сегментация рынка, изучение потребительских предпочтений и мотивации пользователей и потенциальных потребителей телефонов, а также выполнен анализ рыночной среды наряду с рассмотрением основных аспектов деятельностью компаний, занятых на этом рынке.

Основываясь на анализе опыта по проведению сегментации рынков, учтены недостатки существующих подходов и предложена методика по проведению сегментации российского рынка мобильных телефонов. Она основана на анализе актуальных данных о рынке и проведенной значительной работе, направленной на сбор данных непосредственно для его сегментации.

При разработке методики учитывалось то, что модель сегментации должна:

- Быть интуитивно понятной и простой в применении и пригодной для построения бизнес-процессов компаний, занятых на рынке мобильных телефонов;
- Помогать в дифференциации потребительских сегментов и являться основой для определения продуктовых категорий;
- Соотноситься со стратегиями ведущих игроков на российском рынке мобильных телефонов;
- Быть достаточно эффективной и всеобъемлющей для выработки рекомендаций при разработке новых компонентов рыночного предложения ведущими розничными сетями и остальными предпринимателями.

В отличие от существующего метода деления рынка на ценовые сегменты товара, разработанная модель сегментации направлена на выделение в пределах рынка четко очерченных сегментов потребителей. Глубокий анализ работ в этой области позволяет предположить, что предложенная нами методика сегментирования рынка является наиболее широким и тщательным исследованием российского рынка мобильных телефонов в настоящее время.

Жизненный цикл данной модели сегментирования составляет 3-4 года. Это предположение основано на анализе динамики потребительских предпочтений в России в ходе проведения данного исследования. Также, в расчет включались факторы роста благосостояния населения, уровень проникновения мобильной связи в стране и переход рынка из фазы преобладания первичных покупок в фазу зрелости и преобладания замены телефонов их владельцами на более новые и дорогие модели. Ценность и актуальность работы по сегментированию рынка заключается в разработке реального инструмента для оценки объема рынка на ближайшие годы, объема рынка по отдельным категориям телефонов. Она послужила основой для разработки стратегии предпринимательской деятельности на рынке мобильных телефонов.

Автором предложена двухмерная модель сегментации российского рынка мобильных телефонов, состоящую из четырех квадрантов. Каждый квадрант выделяет преобладающие критерии мотивации потребителей при выборе и использовании аппаратов. Модель проиллюстрирована на следующем рисунке.

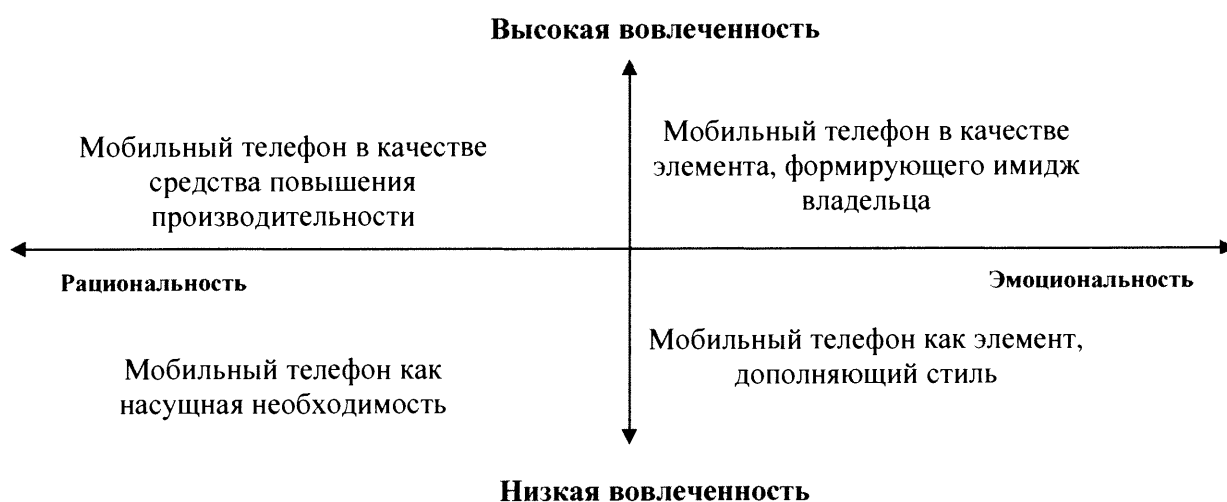
**Рисунок 1. Модель сегментации российского рынка мобильных телефонов – мотивация потребителей**



Категория вовлеченности ранжирует потребителей по степени их заинтересованности и практическому использованию современных технологий мобильной телефонии. Категория отношения к мобильной телефонии позволяет выявить

преобладающие факторы рационального либо эмоционального подхода к выбору модели телефона и последующего отношения к телефону и сопутствующим сервисам как к рабочему инструменту либо средству самовыражения. Исследование мотивации потребителей представляет собой наиболее всеобъемлющий, точный и полезный анализ рынка на сегодняшний день. Оно сочетает в себе преимущества для всех участников рынка и лишено многих недостатков, присущих другим подходам. В результате выделения основных факторов мотивации мы получаем следующие категории использования мобильных телефонов.

Рисунок 2. Категории мобильных телефонов



Качественные и количественные результаты, полученные в ходе применения данной модели сегментации к российскому рынку мобильных телефонов, послужили основой для стратегического планирования деятельности ЗАО «Нокиа».





Анализ рыночной среды, осуществленный в работе, позволил выявить структуру каналов сбыта на рынке, классифицировать их и составить количественные и качественные прогнозы развития рынка и отдельных его участников. Эти данные использовались в процессе разработки стратегии сбыта отдельных категорий товаров в рамках комплекса маркетинга ЗАО «Нокиа».

Рисунок 3. Рыночные доли дистрибьюторов на розничном рынке, 2006 г.

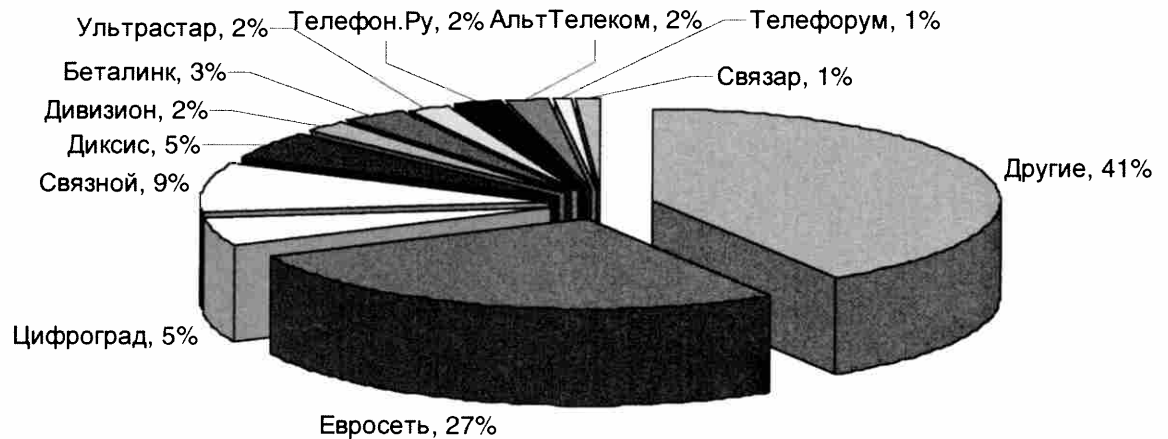
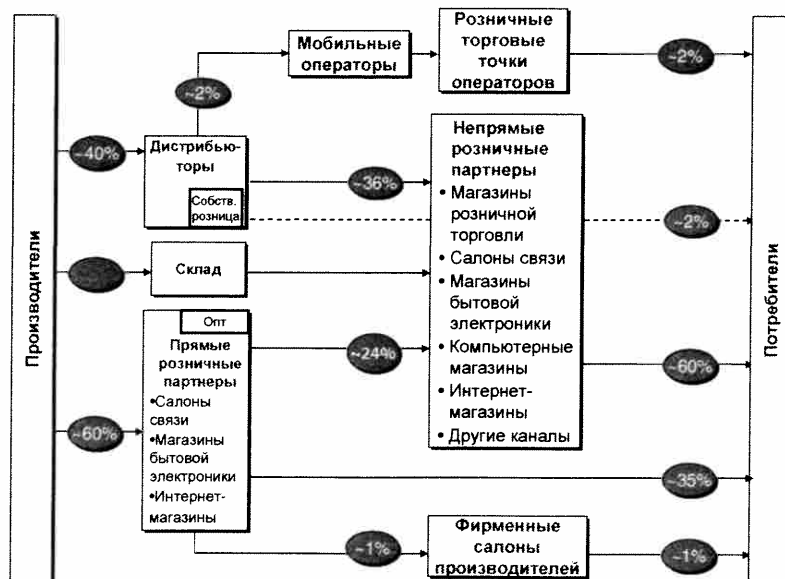


Рисунок 4. Схема каналов распределения мобильных телефонов в России



Огромная территория страны требует комплексной системы сбыта. Мобильные телефоны – товары, которые пользуются спросом в самых удаленных уголках, где есть радиопокрытие сотовых операторов и возможность пользоваться их услугами. Очевидно,

что в таких условиях должно существовать множество торговых организаций, различающихся по объему продаж, территориальному охвату, направленности и многим другим показателям. В отличие от рынков Западной Европы, где значительная роль в распределении отводится сотовым операторам, имеющим свою четко налаженную систему сбыта, в России подавляющее большинство мобильных телефонов реализуется через независимых дистрибьюторов. Важной отличительной чертой рынка является то, что на нем не присутствует компаний с государственным капиталом. Также все участники рынка являются предпринимателями и поэтому весь рынок мобильных телефонов функционирует за счет фирм, компаний в системе предпринимательства. Изучение стратегий деятельности основных участников рынка мобильных телефонов – компаний-дилеров, продающих продукцию конечному потребителю – выявило ряд существенных недостатков в методических подходах к анализу рынка и оценке его перспектив. Зачастую крупнейшие компании также не в состоянии провести научно обоснованное ценообразование на предлагаемые товары и услуги. Среди менеджеров этих компаний распространено мнение, что основная стратегия работы на российском розничном рынке мобильных телефонов – это постоянный мониторинг розничных цен конкурирующих сетей и соответствующая корректировка собственных. Это важный элемент деятельности, но он ни в коем случае не может служить ее основой, тем более при современном уровне насыщенности рынка и остроте конкуренции. Ключевой особенностью рынка является то, что конечные решения по ассортименту и ценообразованию остаются за компаниями-дилерами телефонов. Таким образом, ни производители, ни конечные потребители не в силах ощутимо влиять на политику продвижения товаров в стране.

По оценке автора, до 60% решений о выборе товара происходит непосредственно под влиянием продавца в салонах мобильной связи. Это еще раз подчеркивает важность политики, проводимой на уровне розничной продажи.

В Главе 3 – «Разработка стратегии деятельности компании-производителя на рынке мобильных телефонов» - рассмотрено применение разработанной модели сегментирования рынка и выявленных особенностей и закономерностей его развития и функционирования на примере деятельности ЗАО «Нокиа», представительства компании Nokia Corporation, крупнейшего мирового производителя мобильных телефонов, в России. Осуществлена последовательная разработка стратегии позиционирования товарного ассортимента с целью формирования восприятия образа и функциональных преимуществ продукции среди потребителей и предложены практические рекомендации по внедрению элементов комплекса маркетинга ЗАО «Нокиа» с целью достижения устойчивых конкурентных преимуществ компании на рынке в условиях невозможности влияния на

конечную цену со стороны Nokia. При этом на первом плане выделена необходимость создания высокой потребительской ценности продукции Nokia с помощью других компонентов маркетингового комплекса на основе данных потребительской мотивации и прогнозируемых тенденций развития рыночной среды. Неценовые методы конкурентной борьбы, по прогнозу автора, должны стать основными направлениями стратегического развития маркетинговой деятельности на текущем этапе насыщения рынка.

Базовыми принципами стратегии Nokia, направленными на достижения устойчивого роста и доходности, являются:

- дифференциация посредством предложения широкой линейки продукции;
- поддержка существующей клиентской базы и усиление бренда Nokia;
- использование преимуществ развитой торговой сети.

Анализ текущего положения компании выявил, что по объему рынка она занимает второе место среди всех производителей. Очевидно, что необходима тщательная работа по планированию деятельности компании с целью вывести ее в лидеры рынка. В условиях усиливающейся конкуренции, на наш взгляд, необходимо уделять больше внимания маркетинговым коммуникациям с целью развития устойчивого восприятия и ассоциации с маркой Nokia в целом как максимально удобной и комфортной в повседневной жизни. Очень важен имидж марки в целом и ее соответствие образу жизни и ожиданиям потребителей, так как люди все более склонны к эмоциональному выбору.

Многие производители осознали необходимость применения отдельной стратегии позиционирования своей продукции в условиях именно российского рынка мобильных телефонов. Непрозрачные механизмы ценообразования в розничных каналах и ограниченные возможности влияния на них создают предпосылки для разработки стратегии позиционирования для ЗАО «Нокиа» с целью достижения стратегических установок компании.

Модельный ряд продукции Nokia разбит на 6 основных категорий, отличающихся друг от друга четырехзначными цифровыми индексами. Также продукция компании представлена двумя линейками аппаратов под суб-брендами Nokia N-series и Nokia E-Series.

Тем не менее, внедрение системы позиционирования продукции Nokia, основанной на 8 категориях, оказывается труднодостижимым в условиях российского рынка мобильных телефонов в силу ряда причин. Основной из них является невозможность влиять на позиционирование продукции со стороны самих розничных компаний, которые сводят все многообразие телефонов всех производителей к трем ценовым категориям, о которых говорилось выше. Это также подтверждается

многочисленными опросами продавцов розничных салонов связи, которые ориентируют покупателей в пределах трех ценовых сегментов. Сложившаяся система розничных продаж не позволяет решить эту проблему без значительных инвестиций в переустройство торговых сетей, что на данном этапе их развития является невозможным.

В связи с этим, ниже представлена авторская концепция по разработке стратегии позиционирования продукции компании Nokia в России.

В диссертационной работе предложен системный подход, основанный на результатах проведенного сегментирования рынка мобильных телефонов России и учитывающий ключевые особенности отношения к мобильной телефонии и восприятия мобильного телефона в качестве одного из четырех основных средств: средства связи, рабочего инструмента для повышения эффективности выполнения ежедневных задач, в качестве средства самовыражения и, наконец, в качестве источника доступа и обработки мультимедийных данных, основанного на новейших разработках в области мультимедийных технологий. Таким образом, позиционирование продукции Nokia будет осуществлено полностью в соответствии с ожиданиями пользователей. Преимущество подхода – в его релевантности объективным рыночным условиям. В данной стратегии в основу закладывается мотивация пользователей, что способствует наиболее эффективному представлению продукции Nokia на российском рынке.

Очевидно, что для продвижения продукции Nokia по основным направлениям позиционирования необходимо использовать различные сочетания средств, образующих комплекс маркетинга.

В работе определяется направление разработки комплекса маркетинга для каждой из четырех основных направлений позиционирования.

Элемент комплекса маркетинга / категория (направление позиционирования) продукции	Товар	Цена	Каналы распределения	Продвижение
Телефон как элемент, формирующий стиль владельца	Nokia N-series	Средняя (необходимость сделать аппараты доступными для возможно более широкого круга пользователей)	Салоны связи, салоны фототехники и фотоуслуг. Огромный потенциал – доставка фотографий через Интернет	Собственная прямая реклама, промо-акции
Телефон как дополняющий стиль	Категории Nokia 7XXX (Fashion) и Nokia 8XXX (Premium)	Высокая или очень высокая	Салоны связи, магазины товаров класса «люкс»,	Собственная прямая реклама, точечные промо-мероприятия

Телефон как насушная необходимость	Категории Nokia 1XXX, 2XXX (Entry) и некоторые модели категории Nokia 6XXX (Classic)	Низкая и средняя (высокая эластичность спроса по цене). Борьба против превращения телефона в товар повседневного спроса	В основном салоны связи. Дополнительно – супермаркеты, розничные точки продаж широкого профиля	высокого уровня) Совместное продвижение с партнерами на уровне магазинов.
Телефон как средство повышения производительности	Nokia E-series	Высокая (возможность извлечь дополнительную прибыль за счет предложения профессиональным потребителям; спрос в данном сегмент отличается низшей ценовой эластичностью)	Салоны продаж мобильных операторов, Интернет- компаний и альтернативных операторов связи	Собственная прямая реклама, использование Интернет- рекламы.

Одно из главных достоинств стратегии продвижения продукции, структурированной таким образом, заключается в огромном потенциале по созданию новых рыночных ниш и ориентации деятельности компании на маркетинг предложения, существенно расширяющий ее возможности посредством формирования новых потребностей со стороны потребителей. Производители, обладая полным набором знаний о возможностях своей продукции и располагая предложенным практическим инструментарием маркетинга, способны таким образом действительно изменять характер использования потребителями современных мобильных телефонов и культуру обмена информацией между людьми. Пользователи не могут знать все возможные способы использования высокотехнологичных товаров, к которым относится мобильный телефон; что технически осуществимо, а что нет. Задача компаний-производителей – предложить им эти способы и обратить их внимание на новые пути доступа к информации и инновационным услугам.

Каждая из четырех стратегий продвижения продукции основана на базовых потребностях целевых сегментов рынка, в этом состоит ее релевантность рыночным условиям и обоснованность применения такого подхода. С учетом широкой функциональности телефонов Nokia в рамках каждого направления продвижения предложено создание перспективных ниш – продвижение телефонов в качестве фотоаппаратов, персональных компьютеров и средств организации персональных данных.

Системный подход к продвижению продукции Nokia на основе вышеизложенной стратегии позволит наиболее полно реализовать потенциал самих устройств и повысить информированность потребителей об их преимуществах, что в свою очередь будет

способствовать повышению доверия и лояльности к марке Nokia и укрепит веру в правильность выбранного ею пути развития.

Последовательное применение разработанных и изложенных в настоящей работе критериев и методов сегментирования рынка, перепозиционирования модельного ряда продукции и элементов комплекса маркетинга ЗАО «Нокиа» обеспечило по итогам 2006 года достижение в том числе следующих показателей деятельности компании:

- Доля рынка компании по объему продаж выросла до 28,5%<sup>2</sup> и достигла уровня абсолютного лидерства среди всех производителей, превысив запланированный показатель в 25%. По итогам 2006 года компания Nokia вышла на первое место по объему продаж своей продукции в России.
- Доля рынка компании по объему продаж в номинальном выражении выросла до 32%<sup>3</sup> среди всех производителей, что также является показателем безусловного лидерства на российском рынке мобильных телефонов;
- Т.н. средняя цена продажи (среднее арифметическое цен всех поставленных на российский рынок товаров, рассчитывается по уровню отпускных цен с заводов за рубежом) составила 156<sup>4</sup> долларов США, превысив плановый показатель в 140 долларов США;
- Показатель предпочтения торговой марки (Brand preference) среди молодежной аудитории (15-25 лет) достиг рекордной величины в 43%<sup>5</sup>, обеспечив устойчивый спрос в категориях «Телефон как средство формирования имиджа владельца» и «Телефон как элемент, дополняющий стиль», представляющих наиболее дорогую продукцию и обеспечивающие Nokia стабильный рост прибыли от операционной деятельности на российском рынке.

Стратегической задачей компании Nokia в России на последующие годы является максимизация доли рынка с учетом величины предпочтения торговой марки среди всех сегментов пользователей (38%<sup>6</sup>) и молодежной аудитории (43%) при сохранении высокого уровня средней цены продажи для обеспечения прибыльности основных операций.

---

<sup>2</sup> По данным компании GfK, февраль 2007 г.

<sup>3</sup> По данным компании GfK, февраль 2007 г.

<sup>4</sup> По данным ЗАО «Нокиа», 2006 г.

<sup>5</sup> По данным компании GfK, февраль 2007 г.

<sup>6</sup> По данным компании GfK, февраль 2007 г.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. На протяжении последних десяти лет в России произошли фундаментальные изменения в сферах телекоммуникаций и розничных продаж мобильных телефонов. Становление рынка мобильных телефонов происходило в условиях бурного роста и в тесной взаимосвязи с ростом рынка мобильной связи. В отличие от большинства западных стран, где эти процессы подчиняются общей логике развития, в России два этих рынка развивались во многом параллельно. Рынок мобильных телефонов очень долгое время оставался закрытым в информационном плане, что не позволяло проводить его анализ и исследовать тенденции развития и его влияния на другие сферы экономики. Очевидная важность этих вопросов, объем рынка в денежном выражении, а также огромное влияние данного средства связи на большинство сфер жизни современного общества выявили необходимость разработки эффективных способов управления процессами, происходящими на российском рынке мобильных телефонов.

2. Существующие теоретические положения, нашедшие свое отражение в зарубежной и российской литературе в области маркетинга, экономики и менеджмента содержат недостаточно сведений и приемов управления маркетинговой деятельностью и разработке маркетинговых стратегий предприятий, занятых на рынке мобильных телефонов. Очевидно, что уникальность феномена мобильного телефона как товара, его инновационный характер и постепенное проникновение в другие товарные категории и предполагает разработку новых, во ряде случаев принципиально иных подходов к осознанию роли данного товара в условиях российской экономики и его продвижению на рынке.

3. Концепции и инструменты маркетинга, которые определяют стратегии конкурентной борьбы производителей и дистрибьюторов мобильных телефонов, в настоящее время находятся либо в стадии разработки, либо в стадии запуска. В условиях массового производства и потребления данного товара, а также невозможности влиять на конечную цену со стороны производителей маркетинговые стратегии выступают основной, а иногда единственной формой конкурентной борьбы. Главными направлениями маркетинговой политики производителей мобильных телефонов выступают: уточнение позиционирования, а иногда полное репозиционирование модельного ряда с учетом предпочтений потребителей в долгосрочной перспективе с целью создания конкурентных преимуществ, основанных на восприятии и отношении существующих и потенциальных пользователей мобильными телефонами и прогнозируемого наличия соответствующих элементов инфраструктуры и сервисов операторов мобильной связи; формирование стратегических взаимоотношений с различными каналами сбыта за счет предложения

товара, наиболее соответствующего политике этого канала, способствующего привлечению покупателей и создающего дополнительный товарооборот и возможности для извлечения прибыли. Создание новых рыночных ниш и принципиально новых видов услуг также возможно и призвано укреплять позиции производителей на рынке. Способности компаний выдерживать конкуренцию и расширять сферу своего влияния на рынке обуславливается прежде всего рамками их возможности использовать стратегический подход к планированию своей маркетинговой деятельности и творчески использовать весь инструментарий, присущий современному маркетингу в качестве единой системы, а также предлагать нестандартные варианты.

4. Использование опыта западных стран в области стратегического управления деятельностью компаний на рынке мобильных телефонов мало применимо к российским условиям ввиду иной структуры распределения и иных принципов развития данного рынка за рубежом, связанного с сильным влиянием операторов мобильной связи во всех аспектах маркетинговой деятельности, распределения товаров и роли телефона как всего лишь части рыночного предложения компаний-операторов наряду с их услугами.

5. Проведенные в работе исследование рыночной среды и сегментирование рынка мобильных телефонов являются одними из наиболее глубоких и масштабных исследований в этой области, не имеющие аналогов в современных управленческих, маркетинговых и аналитических источниках. Данный факт позволяет претендовать на максимальную широту охвата факторов потребительского спроса на мобильные телефоны, строить долгосрочные прогнозы на их основе и выявлять тенденции развития рынка на ближайшие годы. С учетом этих факторов становится возможным предложение эффективной модели управления предприятием, разработки стратегии позиционирования и комплекса маркетинга компаний-производителей телефонов для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ и усиления влияния ценностей бренда на потенциальных потребителей и конечных пользователей.

6. Важнейшим направлением развития продукции основных производителей выступает их ориентация на использование Интернет-технологий, что включает в себе огромный потенциал для персонализации технологий, услуг и подходов к повышению ценности продукции для потребителей. Само по себе использование этих технологий в мобильных телефонах превращает последние в мощный инструмент доступа к источникам информации и ее обработки. Таким образом, мобильный телефон расширяет свое присутствие среди компьютеров последнего поколения и позволяет занять центральное место среди всех электронных устройств, становясь при этом самым персональным из них.



7. Очевидная трансформация существующих каналов розничных продаж мобильных телефонов происходит вслед за изменяющейся ролью самого телефона, что описано выше. В этих условиях маркетинговые стратегии ведущих рыночных игроков должны быть достаточно гибкими и позволять не только отслеживать происходящие изменения, но и оказывать на них непосредственное влияние для извлечения максимальной коммерческой выгоды с учетом долгосрочных тенденций развития рынка в целом.

8. В перспективе российский рынок мобильных телефонов является чрезвычайно интересным ввиду его большой емкости и восприимчивости к новым технологиям, конкурентных возможностей для производителей и дистрибьюторов (компаний различной величины и формы собственности). Особый интерес в настоящее время представляют возможности реализации сложных телекоммуникационных проектов на основе высокого уровня проникновения технологичных телефонов по внедрению мобильного телевидения, высокоскоростной передачи данных и обмена большими объемами электронной информации между пользователями. Это открывает совершенно новые горизонты для предоставления персонализированных услуг и возможности еще более упрочить роль мобильного телефона как основного средства получения информации и общения между людьми в эпоху цифровых технологий.

#### **ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

1. Чиликин И.В. Организационно-методические аспекты разработки маркетинговой стратегии компании. // Журнал «Экономические науки», №5 2007. – 0,5 п.л.
2. Чиликин И.В. Разработка маркетинговой стратегии. // Мировая экономика: состояние, проблемы, перспективы. Часть I. Под ред. д.э.н. Кутового В.М. – М.: Научная книга, 2007. – 0,7 п.л.
3. Чиликин И.В. Критерии эффективной сегментации рынка мобильных телефонов. // Часть I. Под ред. д.э.н. Кутового В.М. – М.: Научная книга, 2007. – 0,8 п.л.
4. Чиликин И.В. Особенности российского рынка мобильных телефонов. // Часть II. Под ред. д.э.н. Кутового В.М. – М.: Научная книга, 2007. – 0,5 п.л.
5. Чиликин И.В. Структура каналов распределения мобильных телефонов в России. // Российский экономический интернет-журнал (Электронный ресурс): Академия труда и социальных отношений — Электронный журнал — М.: АТиСО, 2007 – 0,5 п.л. № гос. регистрации 0420600008.