

УДК 339.138



Игнатъева Ирина Валентиновна
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра журналистики и маркетинговых технологий,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация,
e-mail: irina090@mail.ru



Таханова Юлия Викторовна
магистрант,
кафедра журналистики и маркетинговых технологий,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация,
e-mail: yulia.takhanova@yandex.ru

РОЛЬ РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА

Аннотация. В статье рассмотрены тенденции рынка проектирования и строительства бассейнов, основные игроки рынка. Обоснована актуальность позиционирования в сознании потребителей и его влияние на эффективность реализации стратегии диверсификации бизнеса. Рассмотрены характерные черты рынка строительства бассейнов, а также основные шаги, предпринимаемые компанией в процессе разработки репозиционирования, описаны основные ориентиры деятельности по репозиционированию компании, способствующие укреплению желаемого имиджа компании.

Ключевые слова: поведение потребителей, диверсификация, конкуренция, стратегия репозиционирования, проектирование бассейнов, строительство бассейнов.

Irina V. Ignatieva
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Journalism and Marketing Technologies,
Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation,
e-mail: irina090@mail.ru

Yulia V. Takhanova
Master's Degree Student,
Department of Journalism and Marketing Technologies,
Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation,
e-mail: yulia.takhanova@yandex.ru

THE ROLE OF REPOSITIONING IN THE IMPLEMENTATION OF THE BUSINESS DIVERSIFICATION STRATEGY

Abstract. The article deals with the issues of the market for the design and construction of swimming pools, the main players in the market. The relevance of the appeal to consumers and its impact on the effectiveness of the implementation of the business diversification strategy is substantiated. The characteristic features of the pool construction market are selected, as well as the main steps taken by the company in the process of developing the repositioning, the main guidelines for the repositioning of the company, implemented in accordance with the intended image of the company.

Keywords: consumer behavior, diversification, competition, repositioning strategy, pool design, pool construction.

В последние несколько лет на рынке строительства бассейнов наблюдается изменение потребительского поведения. Загородная жизнь становится все более привлекательной для людей как семейных, так и одиноких. Это становится не просто местом постоянного проживания или дачного отдыха, ведения домашнего хозяйства, а местом для проведения досуга и развлечений для всей семьи. Данные процессы ускорила пандемия. В условиях изоляции люди стали больше времени проводить с семьей. Вопрос загородного проживания или совместного отдыха стал максимально актуальным. Поездки за границу и в места туристического отдыха стали практически недоступны. Люди начали активнее перебираться из городских квартир на дачи, приобретать или строить загородные дома, что привело к росту спроса на загородную недвижимость. В 2021 году общая площадь земель Иркутской области, находящихся в частной собственности, выделенных под индивидуальное жилищное строительство, в сравнении с показателем 2020 года, увеличилась на 5,5%. В городских населенных пунктах в собственности граждан находится 20,4 тыс. га (8,5% от общей площади земель городских населенных пунктов), а на территории сельских населенных пунктов общей площадью 174,4 тыс. га доля частной собственности составила 33,6% (58,6 тыс. га), большая часть которых занята личными подсобными хозяйствами [1].

Параллельно с данной тенденцией растет и спрос на строительство бассейнов на загородном участке. В последние годы наблюдается изменение потребительских предпочтений по отношению к бассейнам, предназначенным для частного использования. Спрос на стационарные типы бассейнов растет, а спрос на сборно-разборные и надувные бассейны снизился. Согласно внутренним документам наибольший процент продаж сборных бассейнов в иркутской компании ООО «Реальность» был в 2015-2017 гг. С 2018 по 2020 гг. происходит постепенное снижение объемов продаж до 15% в год. Данная ситуация обусловлена появлением сборно-разборных бассейнов по более привлекательной для покупателя цене в ассортименте крупных оптово-розничных сетей (например, гипермаркет «RichFamily», «Лента» и др.), ростом популярности крупных интернет-

магазинов (например, Wildberries, AliExpress, Ozon) и ростом числа мелких поставщиков сборных и надувных бассейнов.

С 2013 г. ООО «Реальность» под наименованием «компания «Кристалл» занималась продажей сборно-разборных и надувных бассейнов. В связи изменениями, происходящими на рынке, предприятие столкнулось с проблемой снижения продаж. Стратегическое положение компании осложнилось, что требовало поиска решения. Конкуренция с крупными поставщиками на рынке сезонных сборно-разборных бассейнов и рост спроса на более долговечные типы бассейнов стало обоснованием для принятия решения о расширении продуктовой линейки и выводу на рынок нового предложения, отвечающего запросам потребителя.

Поскольку функционирование малых предприятий в неизменном виде на протяжении длительного периода времени означает подверженность риску, диверсификация бизнеса позволяет провести стратегическую переориентацию, чтобы удержать свои позиции на рынке и достичь превосходства над конкурентами [2, С. 12-15].

В 2018 г. «компания «Кристалл» приняла решение о диверсификации как стратегическом направлении развития компании и внедрении нового продукта: перераспределение всех ресурсов компания направила на проектирование и запуск производства деревянных бассейнов. В 2019 г. предприятие запустило первые данные бассейны в продажу. Эти бассейны представляют собой сооружение каркасного типа, которые изготавливаются из сибирской лиственницы, но в отличие от бассейнов с пластиковым или металлическим каркасом, внешние борта которых часто имитируют дерево, имеют более презентабельный внешний вид и больший срок эксплуатации. При этом бассейны из дерева составляют конкуренцию бассейнам стационарного типа, например, бетонным, поскольку строительство первых занимает меньше времени, и они значительно дешевле.

Для успешной реализации стратегии диверсификации требуется изучение существующего конкурентного предложения. В настоящее время на территории Иркутской области представлено пять основных конкурентов компании, оказывающих услуги по проектированию и строительству бассейнов (см. табл. 1).

Анализ конкурентной среды показал, что в продуктовой линейке конкурентов присутствуют услуги по проектированию и строительству стационарных бассейнов, услуги по обслуживанию, диагностике оборудования и ремонту. Разнообразие предложения дает компаниям возможность расширить охват целевых рынков. На основе анализа было принято стратегическое решение вывести на рынок новое направление – строительство бассейнов из бетона, а также запустить дополнительные услуги, такие как обслуживание бассейна, услуги ремонта и диагностики (предупреждение аварий).

Ситуация выхода на новые рынки в условиях конкуренции осложняется тем, что «компания «Кристалл» на протяжении 6 лет занималась продажей сборно-разборных и надувных бассейнов и зарекомендовала себя как торговое предприятие, реализующее сезонные бассейны низкого качества. Сложившаяся

репутация компании может негативно повлиять на успех стратегии диверсификации бизнеса, в связи с этим компании требуется разработать стратегию репозиционирования, т.е. стратегию изменения существующего позиционирования, с целью постепенного отказа бизнеса от торговли низкомаржинальными товарами, такими как сборно-разборные и надувные бассейны, и выходу на новые перспективные рынки сбыта [4, с. 10–17].

Таблица 1

Характеристика конкурентов ООО «Реальность» на рынке строительства бассейнов в Иркутской области*

Наименование компании	Год выхода на рынок	Направления деятельности	Численность персонала, чел.	Выручка в 2020 г. (млн. р.)	Доля рынка, проц.
1. ООО «Альтера»	1998	Строительство бассейнов стационарного типа, каркасных бассейнов, бань, хаммамов, саун, фонтанов, обслуживание, ремонт бассейнов, торговля оборудованием.	19	53,61	52,5%
2. ООО СК «ГаммаСиб-Строй»	2006	Строительство домов, систем отопления и обогрева, бассейнов стационарного типа, каркасных бассейнов, торговля оборудованием.	10	1,1	2%
3. ООО «Мега-Басс»	2015	Строительство бассейнов стационарного типа, каркасных бассейнов, обслуживание, ремонт бассейнов, торговля оборудованием.	1	3	4,5%
4. ООО «АКВА ЛЮКС»	2011	Строительство бассейнов стационарного типа, каркасных бассейнов, торговля оборудованием.	14	28,8	10%
5. ООО «Океан»	2020	Строительство бассейнов стационарного типа, каркасных бассейнов, бань, хаммамов, саун, СПА, аквапарков, фонтанов, ремонт бассейнов, торговля оборудованием.	6	2,9	3%

*Источник: [3].

Если позиционирование – это действия по разработке предложения компании и ее имиджа, преследующие цель занять такое обособленное место в сознании потенциальных потребителей, чтобы компания получила от этих действий максимальную выгоду [5, с. 144–145], то стратегия репозиционирования – это

действия компании по аудиту и изменению существующей рыночной позиции [6, с. 206-219].

Разработка стратегии репозиционирования состоит из трех последовательных шагов:

1. Определение текущего позиционирования компании.
2. Выбор перспективного позиционирования.
3. Разработка стратегии репозиционирования.

В первую очередь для определения текущей позиции компании на рынке требуется определение атрибутов, т.е. значимых для потенциального потребителя критериев, на основе которых покупатели осуществляют свой выбор между различными альтернативными предложениями. После определения списка атрибутов проводится оценка значимости каждого из них для потенциального потребителя при выборе исполнителя [7, с. 110–112].

Для определения списка атрибутов и оценки их значимости было проведено исследование с привлечением представителей различных сегментов целевой аудитории, имевшими опыт взаимодействия с компаниями-конкурентами. В рамках исследования респондентам было необходимо указать перечень ожидаемых выгод от приобретения бассейна и/или характеристик, используемых покупателями для сравнения альтернативных предложений.

В первую очередь были выявлены атрибуты-детерминанты, которые являются наиболее важными для респондентов при выборе застройщика бассейна. Услуги, получившие общий наивысший рейтинг важности в списке, являются атрибутами-детерминантами. Это главные характеристики услуги, которые влияют на принятие решения о выборе и покупке услуги.

Респондентам было необходимо ранжировать перечисленные атрибуты по степени важности, т.е. чем важнее атрибут, тем выше его ценность по мнению опрашиваемого.

Таким образом, было определено текущее позиционирование «компаний «Кристалл», дано описание наиболее привлекательных сегментов целевого рынка и атрибутов, которые являются наиболее важными при выборе исполнителя. На сегодняшний день кроме качественного выполнения услуг и соблюдения договорных обязательств, клиенты ожидают индивидуального подхода и соответствующего уровня сервиса.

Также особенности рынка проектирования и строительства бассейнов требует высокой квалификации персонала. Требуется переподготовка, повышение квалификации монтажников, строителей. Особое внимание требуется уделить обучению менеджеров по продажам работе с новыми продуктами.

Таким образом, можно выделить основные ориентиры деятельности по репозиционированию компании:

1. Четкое сегментирование потенциальных клиентов.
2. Проработка продуктовой линейки в соответствии с выбранной стратегией, в том числе проработка основных и дополнительных услуг (обслуживание бассейнов по графику, возможность покупать абонементы на обслуживание,

напоминание о плановой проверке бассейна (предупреждение аварийных ситуаций), доставка химии и сопутствующих товаров, необходимых для поддержания бесперебойной работы бассейна и поддержания соответствия качества воды согласно нормам СанПин).

3. Использование таких конкурентных преимуществ в позиционных заявлениях, которые позволят клиенту провести корректное сравнение всех возможных предложений на рынке.

4. Повышение квалификации персонала.

5. Выбор наиболее удачных каналов сбыта.

6. Трансляция нового позиционирования посредством маркетинговых коммуникаций.

7. Разработка нового индивидуального подхода к клиентам, включение в маркетинговую стратегию репозиционирования элементов постпродажного обслуживания, которое повысит лояльность. Несмотря на то, что бассейн – продукт, относящийся к единовременным инвестициям, важно работать с лояльностью, чтобы клиент обращался в дальнейшем в компанию за услугами по обслуживанию бассейна и приобретению дополнительных товаров.

8. Проведение мероприятий по улучшению сервиса, который предполагает, который предполагает не только соответствие уровню стандартов, а опережение и предупреждение негативных моментов.

В качестве вывода можно отметить, что в сложившихся рыночных условиях для ООО «Реальность» наиболее эффективной становится стратегия диверсификации бизнеса. Для ее реализации компании необходимо запустить процесс репозиционирования. На основе анализа маркетинговой среды авторами предложены ключевые ориентиры для разработки проекта по репозиционированию компании на рынке проектирования и строительства бассейнов.

Список использованной литературы

1. Федеральная служба государственной статистики Иркутской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. — URL: <https://irkutskstat.gks.ru/folder/28768> (10.01.2022).

2. Белоусова Е. М. Особенности выбора предприятиями стратегии диверсификации производства / Е. М. Белоусова // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. — 2014. — № 6 — С. 12–15.

3. Сервис проверки и анализа контрагентов «Rusprofile». — URL: <https://www.rusprofile.ru/> (дата обращения: 12.01.2022).

4. Татарин К. А. Маркетинговое воздействие на прибыль от продаж, основанное на данных / К. А. Татарин // Практический маркетинг. — 2018. — № 11. — С. 10–17.

5. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. пер. с англ. 12-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. // Спб. : Питер. 2012. — 814 с.

6. Новаторов Э. В. Особенности позиционирования и репозиционирования в сфере услуг / Э. В. Новаторов // Маркетинг услуг. — 2013. — № 3. — С. 206–219.

7. Бейкер М. Маркетинг. Бизнес-класс / М. Бейкер // СПб. : Питер. — 2017. — 325 с.