

© 2012 г.

Юлия Меркулова

(e-mail: merkul-yuliya@yandex.ru ; merkul-yuliya@live.ru)

СИТУАЦИОННОЕ ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММ КОНКУРЕНТНОГО ТОВАРНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ФИРМЫ

В статье исследуются различные методы для оптимизации спроса и предложения. Предлагается строить алгоритм выбора оптимального варианта соотношения различных показателей товарного предложения. Разработан методологический подход планирования по профилирующему показателю. Это повысит маневренность планирования в условиях нестабильного рынка. Рассмотрены возможные направления изменения различных показателей товарного предложения в зависимости от изменения профилирующего показателя при различных стратегиях позиционирования товара на рынке. Особого внимания заслуживает графический подход при ситуационном планировании основных показателей товарного предложения при стратегии низких издержек и низкой цены, стратегии широкого проникновения на рынок и стратегии совершенствования качества товара.

Ключевые слова: рынок, спрос, предложение, товар, программа, фирма, ситуация, модели, графики, анализ.

Нестабильность условий хозяйствования и возможностей хозяйствующих субъектов в настоящее время становится почти закономерностью. Следовательно, цели, стратегии, планы фирмы должны меняться так быстро, как меняется ситуация на рынках. Это вызвано не только экономическим кризисом, охватившим все европейские страны, но и это общая мировая тенденция. Поэтому все развитые страны переходят к динамическим экономическим моделям хозяйствования, в которых условия хозяйствования, хозяйственные связи, субъекты, объекты, предметы хозяйствования меняются часто и непредсказуемо. В данной ситуации трудно прогнозировать на долгосрочную перспективу, но и даже на текущую перспективу можно прогнозировать только с определённой степенью вероятности, делая поправку на коэффициент неопределённости. В этих условиях острой конкуренции выигрывает тот хозяйствующий субъект, у которого гибче организационная и управленческая система. Главным фактором успешности хозяйствующего субъекта становится его способность к быстрой маневренности производственным процессом, товарными стратегиями, хозяйственными связями с поставщиками ресурсов, стратегическими зонами хозяйствования на товарных рынках.

Ситуацию определяют не только внутрипроизводственные возможности фирмы, но и внешние факторы, в том числе: особенности потребительского спроса, выбранные стратегические зоны хозяйствования. В связи с тем, что покупатели разных потребительских сегментов рынка имеют свои специфические характеристики спроса, реализуемые в них фирмами продуктово-рыночные стратегии должны иметь отличные комбинации значений показателей товарного предложения. Другое дело, что таких комбинаций для каждой из стратегий может быть много, а нужно выбрать одну – оптимальную. Показатели цены, качества, объёма, затратноёмкости товарного предложения должны быть оптимальны с нескольких позиций: во-первых, они должны оптимально сочетаться друг с другом, т.е. так, чтобы улучшение значений одних показателей не ухудшало другие и не приводило бы к снижению потребительской полезности товара; во-вторых, они должны быть оптимальными с точки зрения удовлетворения локального, а через него и совокупного спроса, а следовательно, на разных рынках оптимальными могут считаться разные варианты предложения; в-третьих, они должны обеспечивать выгоды от товара как его производителям, так и его потребителям, причём такие, при которых бы наилучшим образом сочетались интересы и тех и других, т.е. устанавливался бы оптимум между показателем хозрасчётной и потребительской эффективности.

В зависимости от уровня потребительского спроса в разное время могут быть эффективны самые разные стратегии, а максимальная народнохозяйственная эффективность достигаться при самых различных сочетаниях показателей товарного предложения. Так, совершенно не обязательно оптимум будет достигаться при максимальных значениях цены, объёма продаж или качества товара. Запросы потребителей могут быть удовлетворены, а товаропроизводители – получить хорошие прибыли при различных комбинациях значений данных показателей. Всё зависит от того, какие стратегии выбраны товаропроизводителями, в каких потребительских сегментах они решили хозяйствовать и насколько показатели цены, качества, объёма предложения товара оптимально сочетаются друг с другом и с соответствующими показателями спроса. Для оптимизации показателей спроса и предложения могут использоваться разные методы.

Математические подходы к ситуационному планированию

Математические методы предполагают построение алгоритмов выбора оптимального варианта соотношения показателей цены, качества, объёма товарного предложения, при определённом уровне затрат фирмы и с учётом тенденций изменения потребительского спроса. Если проводить градацию по упрощённым оценкам значений показателей, деля их условно на высокие, средние, низкие, то комбинаций соотношения различных значений этих показателей может быть 81. Рассмотрим пример

таких комбинаций значений, для чего введём следующие цифровые обозначения условных величин показателей: высокие (максимальные) – 1; средние – 2; низкие (минимальные) – 3. Тогда по соотношению комбинаций цены и качества (результативности целевой функции) можно составить 9 комбинаций, а именно:

$$\{\Pi_1 RZ_1, \Pi_1 RZ_2, \Pi_1 RZ_3, \Pi_2 RZ_1, \Pi_2 RZ_2, \Pi_2 RZ_3, \Pi_3 RZ_1, \Pi_3 RZ_2, \Pi_3 RZ_3\} \quad (1)$$

В свою очередь каждая из этих групп может иметь свой объём предложения, классифицируемый подобным же образом. И таким образом, число возможных комбинаций уже возрастает до 27.

$$\left\{ \begin{array}{ccccccccc} \Pi_1 & RZ_1 & Q_1 & \Pi_1 & RZ_1 & Q_2 & \Pi_1 & RZ_1 & Q_3 \\ \Pi_1 & RZ_2 & Q_1 & \Pi_1 & RZ_2 & Q_2 & \Pi_1 & RZ_2 & Q_3 \\ \Pi_1 & RZ_3 & Q_1 & \Pi_1 & RZ_3 & Q_2 & \Pi_1 & RZ_3 & Q_3 \\ \Pi_2 & RZ_1 & Q_1 & \Pi_2 & RZ_1 & Q_2 & \Pi_2 & RZ_1 & Q_3 \\ \Pi_2 & RZ_2 & Q_1 & \Pi_2 & RZ_2 & Q_2 & \Pi_2 & RZ_2 & Q_3 \\ \Pi_2 & RZ_3 & Q_1 & \Pi_2 & RZ_3 & Q_2 & \Pi_2 & RZ_3 & Q_3 \\ \Pi_3 & RZ_1 & Q_1 & \Pi_3 & RZ_1 & Q_2 & \Pi_3 & RZ_1 & Q_3 \\ \Pi_3 & RZ_2 & Q_1 & \Pi_3 & RZ_2 & Q_2 & \Pi_3 & RZ_2 & Q_3 \\ \Pi_3 & RZ_3 & Q_1 & \Pi_3 & RZ_3 & Q_2 & \Pi_3 & RZ_3 & Q_3 \end{array} \right\} \quad (2)$$

где:

$\Pi_{(1,2,3)}$ – цена товара, соответственно: высокая, средняя, низкая;

$Q_{(1,2,3)}$ – объём предложения товара, соответственно: высокий, средний, низкий;

$RZ_{(1,2,3)}$ – результативность целевой функции товара, соответственно: высокая, средняя, низкая.

Таким образом, составлены возможные комбинации значений основных показателей предложения конкретного товара по принятой условной градации их значений. Такие комбинации могут быть составлены для каждого товара из товарного ассортимента фирмы. Причём, каждая из выделенных 27 групп аналогичным образом может характеризоваться различным уровнем совокупных затрат фирмы на изготовление и сбыт товара. Тем самым, число возможных вариантов увеличивается уже до 81. На практике число комбинаций может быть бесконечно много, также как может быть бесконечно много разных значений показателей объёма, затрат, качества и цены товарного предложения, а не три, как было упрощённо принято в рассмотренном примере для иллюстрации предлагаемого методологического подхода. Поэтому на практике придётся прибегать к компьютерной обработке информации и делать выбор из большого множества вариантов. Целесообразно проводить группировку комбинаций, объединяя их в укрупнённые группы по схожим признакам. Напри-

мер, по признаку низкой цены, по признаку высокого качества или высокого объёма сбыта и т.д. Это позволит при выборе того или иного комбинационного варианта значений товарного предложения сразу сориентироваться с выбором возможной, наиболее подходящей стратегии. Подходов к группировке различных комбинаций вариантов предложения товара может быть несколько: 1/ по соотношению цены и затрат; 2/ по соотношению цены и объёма сбыта; 3/ по соотношению цены и качества товара; 4/ по соотношению качества товара и объёма его сбыта, прочие.

Цель исследователей – определить наиболее предпочтительные и для потребителей, и для производителей комбинации показателей предложения конкретных товаров при определённом уровне совокупных затрат, т.е. найти оптимум не каждого показателя в отдельности, а их совокупности. Причём, в каждом конкретном случае, как это видно по алгоритму (рис. 1), следует оценивать: будет ли наблюдаться при данной комбинации значений показателей предложения рост хозрасчётной и потребительской эффективности товара. Сравнительный анализ должен проводиться только среди тех вариантов, при которых наблюдается рост и хозрасчётной, и потребительской эффективности, так как только тогда фирма может рассчитывать не только на текущую, но и на долгосрочную прибыль, на удовлетворение в достаточной степени не только локального, но и совокупного спроса. Та комбинация значений показателей товарного предложения, при которой будут достигаться максимальные значения показателя народнохозяйственной эффективности, и будет считаться оптимальной и должна быть выбрана фирмой. Рисунок 1 показывает процедуру принятия решений по выбору наиболее оптимальных значений предложения конкретного товара и совокупных затрат на его изготовление и сбыт. Вначале цена соизмеряется с совокупными затратами. Затем для каждой из возможных комбинаций должен оцениваться возможный объём предложения товара и прогнозироваться возможные варианты его качественных характеристик (результативности целевой функции). В качестве примера рассмотрена одна из возможных комбинаций подобного выбора. Для окончательного принятия решения оцениваются показатели хозрасчётной, потребительской и народнохозяйственной эффективности. Если показатель хозрасчётной эффективности больше минимально допустимого, вариант признаётся приемлемым и оценивается дальше. Показатель потребительской эффективности также должен быть больше минимально допустимого. В этом случае вариант оценивается на показатель народнохозяйственной эффективности. Оптимальным признаётся тот вариант, для которого показатель народнохозяйственной эффективности максимальный. Все остальные допустимые комбинации могут считаться потенциально возможными на тот случай, если вдруг возникнут непрогнозируемые ситуации, например, изменится рынок, спрос, потребитель-

ская клиентура, прочее и выбранный вариант в принятых значениях объёма, качества, цены товара и затрат на его изготовление и сбыт не получится реализовать.

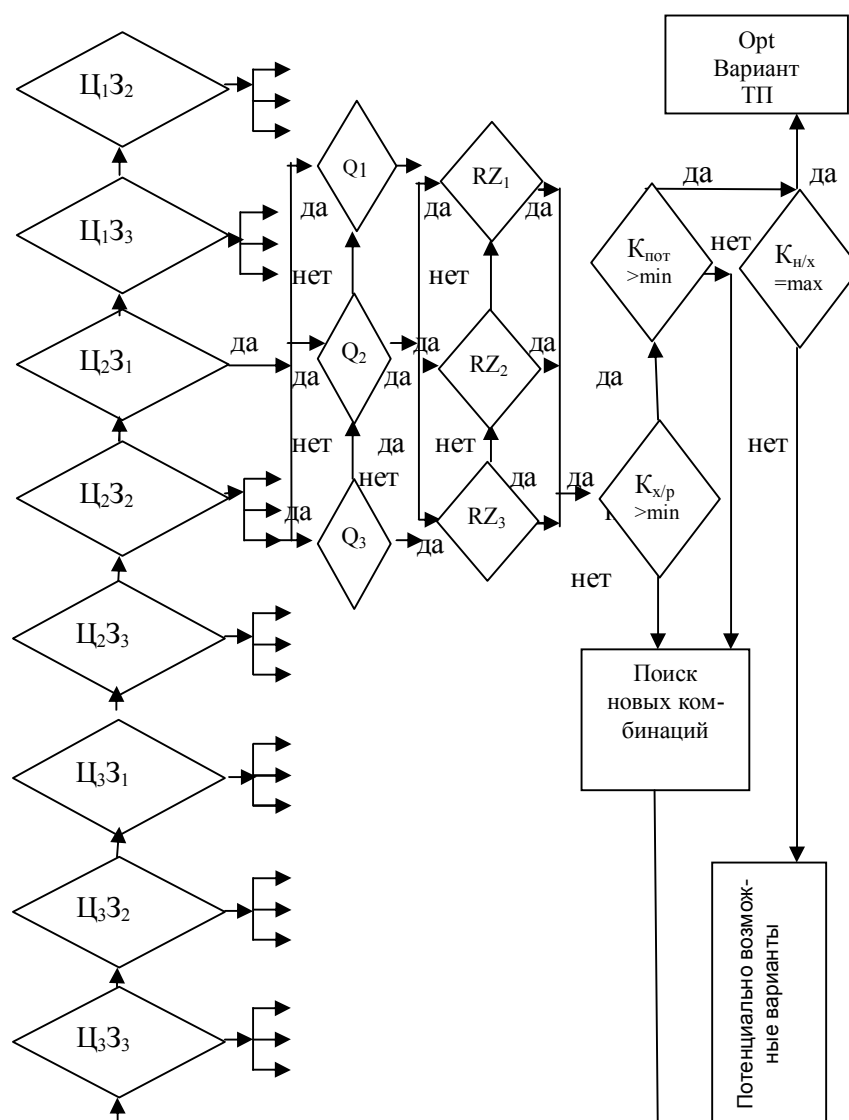


Рис. 1. Алгоритм выбора оптимального варианта соотношения показателей товарного предложения

Условные обозначения к рисунку 1: $\Pi_{(1,2,3)}$ – цена товара, соответственно: высокая, средняя, низкая; $Q_{(1,2,3)}$ – объём предложения товара, соответственно: высокий, средний, низкий; $RZ_{(1,2,3)}$ – результативность целевой функции товара, соответственно: высокая, средняя, низкая;

$Z_{(1,2,3)}$ – совокупные затраты на изготовление и сбыт товара, соответственно: высокие, средние, низкие; $K_{x/p} > \min$ – коэффициент хозрасчётной эффективности должен быть больше минимально допустимых значений; $K_{nom} > \min$ – коэффициент потребительской эффективности должен быть больше минимально допустимых значений; $K_{n/x}$ – коэффициент народнохозяйственной эффективности.

Очевидно, что выбранный вариант является оптимальным только при реализации выбранной фирмой стратегии производства и позиционирования товара. При смене стратегии должны смениться и производственные программы планирования различных показателей товарного предложения, так как уже совсем другой вариант их сочетания может оказаться оптимальным. Алгоритм показывает методологический подход к выбору оптимальных значений объёма, цены, качества товара и совокупных затрат на их достижение (рис.1).

Однако, на мой взгляд, данный метод довольно трудоёмкий. К тому же очень трудно бывает определить влияние качественных характеристик товарного предложения на значения показателей хозрасчётной и потребительской эффективности. Качество товара, тем более, выражаемое через результативность целевой функции товара, проявляется на показателе эффективности опосредованно через рост объёмов и цены спроса. В то же время, бывает очень трудно точно определить влияние тех или иных факторов на увеличение этих показателей. Поэтому, на мой взгляд, в ряде случаев гораздо более эффективными будут являться графические методы ситуационного планирования.

Графическая методология ситуационного планирования

Суть предлагаемой мной графической методики заключается в том, чтобы в зависимости от ситуации и выбранной стратегии изготовления и позиционирования товаров выбирать один из основных показателей плана в качестве основного профилирующего. А на основе графических тенденций изменения спроса на данный показатель планировать значения других показателей позиционирования товара. Для согласованной оптимизации основных показателей товарного предложения мной предлагается использовать трёхмерную систему координат.

Однако прежде чем проиллюстрировать действие данной методики на конкретных примерах, определим профилирующие показатели для каждой из основных наиболее распространённых стратегий. В таблице 1 обозначены 9 наиболее распространённых стратегий, которые реализуются в условно обозначенных потребительских сегментах рынка. Классификация потребительских сегментов проведена мной по соотношению качественных запросов и уровня платёжеспособности покупателей, которые приняты, соответственно, как высокие, средние и низкие. Тем самым, выделены 9 потенциально возможных зон хозяйствования фирмы (СЗХ).

Таблица 1

Определение профилирующего показателя и направлений изменения его и других показателей при различных стратегиях позиционирования товара на рынке

Стратегии позиционирования товара	Основные показатели успеха	Тенденции изменения	Возможные тенденции изменения других показателей	
			1 вариант	2 вариант
1. Стратегия удержания позиций на рынке	$Q_{тп}$	const	за счёт $\downarrow \Pi_{тп}$	за счёт $\uparrow RZ_{тп}$
2. Стратегия совершенствования товара	$RZ_{тп}$	$\uparrow$	$\uparrow \Pi_{тп}$ при $Q_{тп} = const$	$\uparrow Q_{тп}$ $\downarrow \Pi_{тп}$ или $\Pi_{тп} = const$
3. Стратегия широкого охвата рынков, выход на новые СЗХ	$Q_{тп}$ $b(h)_{тп}$	$\uparrow$ $\uparrow$	$\uparrow RZ_{тп}$, $\uparrow b(h)_{тп}$ при const $\Pi_{тп}$	$\downarrow \Pi_{тп}$ $RZ_{тп} = const$
4. Стратегия глубокого проникновения на рынок в границах освоенной СЗХ	$Q_{тп}$	$\uparrow$	$\uparrow RZ_{тп}$, $\uparrow b(h)_{тп}$ при const $\Pi_{тп}$	$RZ_{тп} = const$ $\downarrow \Pi_{тп}$
5. Стратегия выборочного проникновения на рынок	$RZ_{тп}$	$\uparrow$	$Q_{тп} = const$ $\Pi_{тп} = const$	$\uparrow \Pi_{тп}$ при $\downarrow Q_{тп}$
6. Стратегия низких издержек и цен	$\Pi_{тп}$	$\downarrow$	$\uparrow Q_{тп}$, $RZ_{тп} = const$	$\downarrow RZ_{тп}$ $Q_{тп} = const$
7. Стратегия внедрения новинок	$RZ_{тп}$	$\uparrow$	$\uparrow \Pi_{тп}$, $\uparrow Q_{тп}$	$\downarrow \Pi_{тп}$ $\uparrow Q_{тп}$
8. Стратегия наследника на рынках	$Q_{тп}$	$\uparrow$ или const	$\Pi_{тп} = const$ $RZ_{тп} = const$	$\downarrow \Pi_{тп}$ $\downarrow RZ_{тп}$
9. Стратегия ухода с рынка	$Q_{тп}$	$\downarrow$	$\downarrow \Pi_{тп}$ $RZ_{тп} = const$	$\downarrow RZ_{тп}$ $\downarrow \Pi_{тп}$

Условные обозначения к табл.1: $Q_{тп}$ - объём предложения товара; $\Pi_{тп}$ - цена предложения товара; $RZ_{тп}$ - результативность целевой функции товара; $b(h)_{тп}$ - широта (глубина) товарного ассортимента; $\uparrow(\downarrow)$ - повышение (понижение).

Для каждой из стратегических зон хозяйствования обозначены основные стратегии в отношении изготовления товара и его позиционирования на рынке и определён основной профилирующий показатель, изменение которого в ту или иную сторону определяет суть реализуемой стратегии. Объясним, почему для каждой из стратегий выбран тот или иной профилирующий показатель. Например, очень распространённая стратегия – «удержания позиций на рынке», при ней фирма стремится в первую очередь сохранить завоёванные позиции на рынках, долю рынка, а следовательно, объёмы сбыта товаров. Поэтому как бы фирма не была заинтересована в неизменном сохранении качественных и ценовых параметров товарного предложения, главным для неё все же является удержаться на завоёванных рынках, сохранить высокими объёмы продаж. Ради этого она может пойти на некоторое снижение прибыли, так как чтобы удержать покупателей может потребоваться снижение цен на товары или дополнительные затраты на повышение их качества. Чаще встречаются ситуации, когда покупатель заинтересован либо в понижении цены, либо в повышении качества товара, и фирме достаточно реализовать какое-нибудь одно направление, чтобы удержать позиции на рынке. Однако нельзя исключать того, что от фирмы потребуются многоходовые действия. Для этого у неё должно быть значительно больше ресурсных возможностей, и не каждая фирма будет готова к этому.

При планировании производственных программ любой фирме важно оценить, в какой степени требуется изменение качественных и ценовых показателей товарного предложения. Если достаточно незначительных улучшений качественных параметров, например, дополнительный сервисный пакет, улучшение внешнего оформления, эстетических характеристик, то это один уровень дополнительных затрат, а если нужны кардинальные изменения в результативных свойствах товара, то это, как правило, связано с большим объёмом капитальных вложений, что перерастает уже в другую товарную стратегию. Точно также может требоваться разный уровень снижения цен. Если речь идёт о незначительных снижениях цены на товар, не требующих кардинального конструкторско-технологического изменения и значительного снижения себестоимости продукта, то такой ход весьма вероятен и экономически обоснован для удержания завоеванных позиций на рынке. В противном случае фирме следует реализовывать уже другую стратегию – стратегию низких издержек и низких цен.

При стратегии «совершенствования товара» профилирующим показателем является показатель результативности целевой функции товара, т.е. показатель качества товара. Реализуя стратегию повышения качества товара в целях увеличения объёмов продаж, фирма должна учитывать потребительский спрос и рассчитывать: имеет она возможности при дан-

ной стратегии для незначительного повышения цены на товар, или для повышения объёмов сбыта ей надо не только сохранять цены на прежнем уровне, но и добиваться их снижения.

При реализации стратегии «широкого охвата рынков», освоения новых СЗХ или стратегии «глубокого проникновения на рынок» в прежних границах СЗХ профилирующим является показатель роста объёма продаж при расширении и углублении товарного ассортимента. Однако, если в первом случае фирма может продвигать одно и то же товарное предложение на разные рынки, то во втором ей надо дифференцировать своё товарное предложение, чтобы завоевать покупателей различных потребительских сегментов данного рынка. Для этого фирме надо увеличивать широту и глубину товарного ассортимента. Хотя, конечно, нельзя исключать и того, что при стратегии широкого проникновения на рынок фирма будет дифференцировать своё товарное предложение с расчётом на разные потребительские группы. При данных стратегиях добиваться увеличения объёмов продаж фирма может двумя способами: 1/ за счёт повышения качества товара при сохранении постоянной цены; 2/ за счёт снижения цены товара при сохранении качества на постоянном хорошем уровне. Для того чтобы определиться, какое из направлений выбрать, надо детально спрогнозировать динамику спроса на показатели товарного предложения, обеспечивающие выполнение выбранной стратегии и запланированного объёма продаж.

При стратегии «выборочного проникновения на рынок», как правило, профилирующим показателем является качество товара. При этой стратегии цены на товары могут расти. Если фирме не удастся их держать на стабильном уровне, то она может даже пойти на незначительное снижение объёмов продаж при допустимом с точки зрения спроса росте цен. Снижение объёмов продаж компенсируется высокой ценой на товары. Однако, как повышение цен, так и снижение объёмов продаж, должны быть экономически обоснованными.

Стратегия «низких издержек и низких цен» типична тогда, когда фирма решила сыграть на понижение, чтобы вытеснить с рынка конкурентов. При этом она, как правило, пытается сохранять качество товара на хорошем уровне. Снижение цен компенсируется значительным увеличением объёмов продаж. В тех случаях, когда для повышения объёмов продаж и обыгрывания конкурентов требуется значительное удешевление товаров, фирма может пойти на незначительное ухудшение их качества. Такой маневр возможен, если потребительский спрос не столь взыскателен.

Стратегия «внедрения новинок» предполагает наличие потребительского спроса на новизну и более высокое качество товаров. Если при этом новинка ещё и выгодно отличается по цене, то объём спроса на неё толь-

ко возрастает. Спрос на новинки возникает не только в тех потребительских сегментах, где позиционируются товары высокого качества, но и в тех, где позиционируются товары среднего качества, а также массового спроса и невысокого качества. Поэтому изобретая новинку, фирма не всегда преследует цель повысить качество продукта или изобрести элитный товар, напротив, может ставиться цель изготовить недорогой товар нового поколения для удовлетворения массового спроса. Этим стратегия «внедрения новинок» отличается от стратегии «совершенствования товара». В то же время, для какого бы класса спроса не разрабатывалась новинка, при данной стратегии фирма должна в первую очередь обращать внимание на качество разрабатываемого товара, так как в своём классе он всё равно по качеству должен быть лучшим. Поэтому показатель качества выбран в качестве профилирующего при данной стратегии.

Стратегия «наследника на рынках» заключается в том, чтобы перехватить покупателей конкурентов, когда те ушли с рынка, и тем самым «стричь купоны», увеличивая объёмы продаж. Данную стратегию фирма может реализовать в двух случаях. Во-первых, когда она просто получает возможность воспользоваться благоприятной ситуацией из-за того, что конкуренты решили перейти со своим товаром в другие сегменты рынка. Тогда фирма может сохранять качество и цену товара в прежних границах. Во-вторых, когда фирма сама подталкивает конкурентов уйти с рынка, для чего снижает цены на товар. Конкуренты, не выдерживая резкого понижения цен, уходят с рынка, а фирма, оставаясь вне конкуренции, может даже снизить качество товара и при этом повышать объёмы продаж.

Стратегия «ухода с рынка» характерна рано или поздно для любого товара. При ней для фирмы важнейшим показателем является динамика снижения объёмов продаж. Как правило, это сопровождается снижением качества и цен на товары. Весь вопрос только в темпах данного снижения и в продолжительности данного процесса. Фирма не должна ошибиться в прогнозах динамичности этих процессов, чтобы не понести убытки.

Определившись с основными стратегиями и показателями их позиционирования, фирме важно верно спрогнозировать динамичность (т.е. скорость) и масштабы изменений тех или иных показателей. Кроме того, важно установить тенденции изменения других показателей в зависимости от профилирующего.

Если основным профилирующим показателем является объём спроса, то в зависимости от запланированного значения данного показателя должны определяться значения показателей цены и качества товарного предложения. Однако существует несколько стратегий, при которых показатель объёма предложения является профилирующим. Соответственно, при них зависимости между ценой и объёмом, качеством и объёмом могут быть различными. Они могут отличаться: во-первых, по направле-

ниям изменения, т.е. повышаться или понижаться; во-вторых, по временным параметрам – скорости, динамике изменения, т.е. изменяться постепенно, медленно или скачкообразно, быстро; в-третьих, по масштабам изменений, т.е., например, цены и качество могут изменяться незначительно, а могут существенно. Поэтому очень важно установить графические зависимости между изменением функций спроса и предложения конкретных показателей. Например, если объём предложения устанавливается на уровне объёма спроса, а качество предложения отстаёт от требований покупателей, то это может существенно снизить объём спроса. Аналогично и с ценами. Если существует спрос на более дешёвые товары, чем фирма готова установить на свой товар, то это также может привести к снижению объёмов спроса. Поэтому значения профилирующего показателя, например объёма предложения, следует планировать не только в соответствии с объёмом спроса, но и с учётом возможностей фирмы по формированию других показателей товарного предложения в соответствии со спросом.

Тем самым, графические зависимости и тенденции изменения тех или иных показателей в соответствии со спросом будут лежать в основе прогнозов при составлении производственных программ. Я предлагаю для этого использовать трёхмерную систему координат. Новизна данного подхода заключается в том, что на одном графике становится возможным проецировать значения всех трёх основных показателей товарного предложения: объёма, цены и качества (результативности целевой функции) товарного предложения. Основной профилирующий показатель будет располагаться на вертикальной центральной оси координат, а два других – в горизонтальных, соответственно: в левой и в правой плоскостях. Становится возможным установить зависимости не между двумя, а сразу – между тремя показателями. Рассмотрим, как действует данная методика на конкретных примерах.

При стратегиях совершенствования товара, изготовления новинки и выборочного проникновения на рынок, как правило, профилирующим показателем для фирмы является качество предложения. Поэтому показатель качества расположен на вертикальной оси координат, как основной для планирования объёмов предложения и цены предложения. Это показано на рисунке 2. Однако зависимости между этими показателями и их соотношение с соответствующими показателями спроса при этих стратегиях различны.

При стратегии совершенствования товара с повышением качества товара, как правило, растут и цена, и объёмы продаж. Выходя на рынок с новинкой, фирма также планирует увеличение цен и объёмов предложения, но темповые и масштабные изменения этих показателей во времени

будут уже совсем другими. А при стратегии выборочного проникновения на рынок цена предложения растёт, а объёмы сбыта изменяются незначительно или даже снижаются. Данные стратегии позиционирования товара, как правило, ориентированы на разную потребительскую конъюнктуру, для них характерна различная динамика изменения рынка и потребительского спроса.

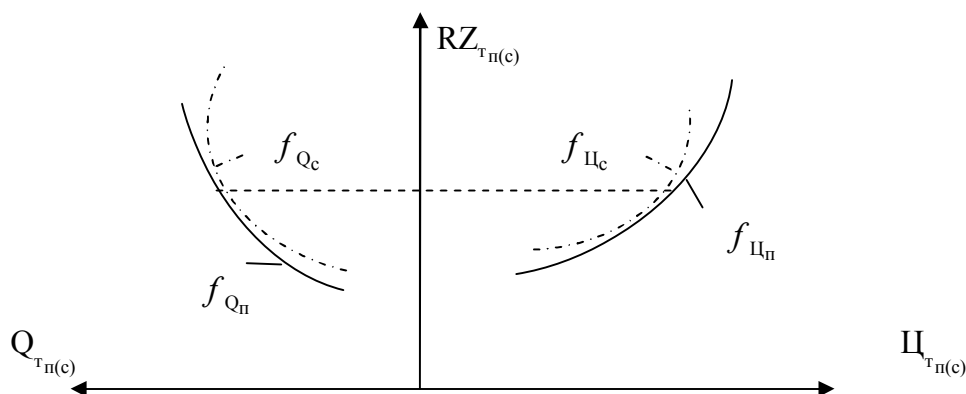


Рис. 2. Ситуационное планирование основных показателей товара при стратегии совершенствования качества товара

(условные обозначения: $Ц_{T_{п(с)}}$ - цена предложения (спроса) товара;

$Q_{T_{п(с)}}$ - объём предложения (спроса) товара фирмы; $RZ_{T_{п(с)}}$ - качество (результативность целевой функции) предлагаемого товара (спрос на качество товара); $f_{Ц_с}$; $f_{Ц_п}$ - функции, соответственно: спроса и предложения по цене товара; $f_{Q_с}$; $f_{Q_п}$ - функции, соответственно: спроса и предложения по объёму товара)

В качестве иллюстрации методологического подхода ситуационного планирования основных показателей товара рассмотрены тенденции их изменения при профилирующем показателе качества (результативности целевой функции товара) для стратегии совершенствования товара. На графике (рис. 2) представлены идеализированные кривые функций спроса и предложения при стратегии совершенствования товара. Если предположить, что качество спроса и качество предложения лежат на одной вертикальной шкале и могут меняться в определённом диапазоне значений, то очень важно определить тенденции изменения других показателей. В рассмотренном примере показана методология планирования оптимального уровня качества товарного предложения, которое, как предполагается, соответствует качеству спроса, и при котором показатели цены и объёма предложения в наибольшей степени соответствуют показателям

спроса. Выше определённой критической точки значения профилирующего показателя, которым в данном случае является качество (результативность) товара, цена спроса становится ниже цены предложения, а объём спроса меньше, чем фирма могла и хотела бы продать. Когда значения спроса и предложения расходятся настолько, что лежат на расходящихся кривых, то их корректировка невозможна. Если цена предложения значительно выше цены спроса, а объём – ниже требуемого, то фирме следует отказаться от выбранной стратегии, предполагающей повышение качества товара и выработать новую стратегию хозяйствования в иных СЗХ. На графике расхождения между функциями спроса и предложения по ценовым и объёмным параметрам не столь критичны. Поэтому при изменении качественных характеристик спроса до определенной критической точки возможны корректировки этих показателей и нахождение оптимальных вариантов. На графике рассмотрена идеализированная ситуация, когда как функции цены спроса и предложения, так и функции объёма спроса и предложения пересекаются друг с другом в точке оптимального качества. Тем самым, график позволяет определить оптимальные значения объёма и цены предложения в зависимости от запланированного оптимального уровня качества предложения товара. Фирма выбирает в качестве оптимального то значение объёма, которое не только соответствует спросу и оптимальному качеству предложения, но и оптимальной цене спроса. В то же время график показывает, что дальнейшее повышение качества товара уже не эффективно для фирмы, так как связано с большими затратами и приводит к значительному удорожанию товара, что не оправдывается ценой спроса, которая к дальнейшему росту качества товара становится неэластичной. Как видно по графику, с дальнейшим ростом качества товара цена спроса фактически не меняется. Не оправдывается дальнейшее повышение качества товара и объёмом спроса. Объём спроса на такой товар резко падает из-за возрастающих цен на товар.

Тем самым, на рассмотренном примере проиллюстрировано, что графические методы планирования позволяют осуществить процедуры прямого и обратного прогноза и тем самым повысить обоснованность производственных программ. Другими словами, не только исходя из наиболее прибыльного уровня качества можно определить оптимальные цены и объём предложения по близости или пересечению соответствующих кривых спроса и предложения, но и проекция на вертикальную шкалу наиболее оптимального соотношения цены и объёма позволяет проверить верность прогноза по качеству товара и правильность выбранной стратегии.

Какие же тенденции изменений функций спроса и предложения возможны при стратегиях, когда профилирующим показателем является цена товара? Основной стратегией, определяющей главную установку на

снижение цены, является стратегия низких издержек и низкой цены. Эта стратегия может применяться при самых различных ситуациях на рынке. Например, для вытеснения с рынка конкурентов или чтобы оказаться наследником на рынках, или для победы в честной конкурентной борьбе, или для расширения покупательской конъюнктуры, с другими целями. Снижение цены влияет на качество предложения в том аспекте, что, как правило, при этой стратегии уже не планируется повышение качества товара. Однако со снижением цены качество товара может меняться по-разному: снижаться существенно, незначительно или не снижаться вообще в зависимости от возможностей фирмы, её резервов снижения себестоимости продукции и потребностей рынка. Однако одно бесспорно. Снижение цены на товар всегда преследует цель повышения объёмов сбыта. Рассмотрим в качестве примера ситуацию, когда снижение цены вызывает снижение качества товара и преследует цель – повышение объёмов продаж. На графике (рис. 3) рассмотрен возможный пример изменения функций спроса и предложения объёмных и качественных характеристик товара при стратегии низких цен.

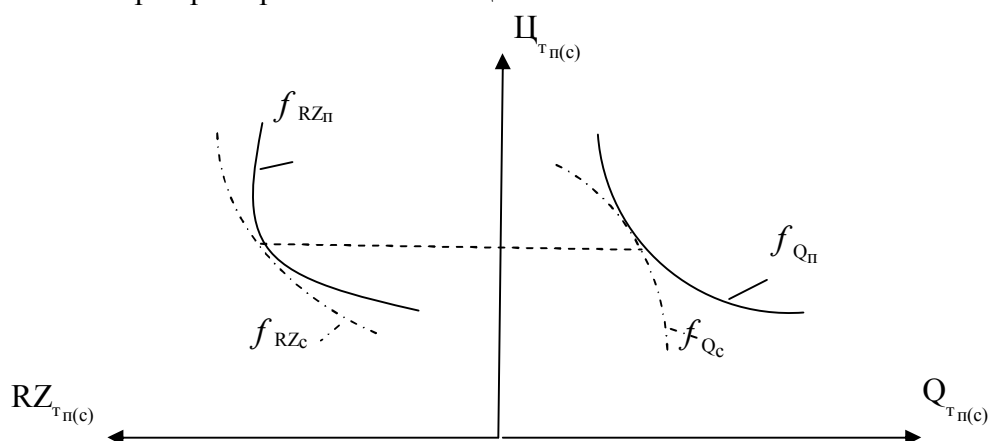


Рис. 3. Ситуационное планирование основных показателей товара при стратегии низких издержек и низкой цены

(условные обозначения: $\Pi_{T\P(c)}$ – цена предложения (спроса) товара;

$Q_{T\P(c)}$ – объём предложения (спроса) товара фирмы; $RZ_{T\P(c)}$ – качество (результативность целевой функции) предлагаемого товара (спрос на качество товара); f_{RZc} ; $f_{RZ\P}$ – функции, соответственно, спроса и предложения по качеству (результативности целевой функции) товара; f_{Qc} ; $f_{Q\P}$ – функции, соответственно, спроса и предложения по объёму товара)

Данные кривые идеализированы и отражают лишь один из возможных вариантов изменения качественных и объёмных показателей при стратегии низких цен и низких издержек, хотя и наиболее типичный. На вертикальной оси в соответствии со спросом определяется показатель цены предложения. Если цены предложения устанавливаются выше оптимального уровня спроса, то качество спроса значительно выше того качества товара, которое фирма может при такой цене предложить, а объёмы спроса на порядок ниже желательных объёмов предложения товара. Это объясняется тем, что число покупателей данного сегмента рынка, желающих купить товары повышенного качества по высоким ценам, ограничено. Если фирма стремится повышать цены и улучшать качество товара выше оптимального в данном потребительском сегменте уровня, то ей целесообразно сменить продуктово-рыночную стратегию и стратегические зоны позиционирования товара.

По графику (рис. 3) видно, что кривые функции качества спроса и предложения имеют одно направление изменения, но пересекаются в критической точке, по достижению которой всякое дальнейшее снижение затрат и цены товара приводит к значительному ухудшению качества предложения товара. В результате качество предложения становится ниже качества спроса, что, соответственно, приводит к снижению объёмов спроса. Как видно по графику, объём спроса повышается по мере снижения цены, но по достижению определённого уровня цены, когда качество товара становится значительно хуже требуемого, объём спроса на товар начинает снижаться и вступает в противоречие с функцией предложения. Так как чем больше фирма снижает цену, тем в большем объёме она желает продавать свой товар, если только повышение объёмов производства не требует больших дополнительных затрат. На графике рассмотрен вариант, когда функция объёма спроса и функция объёма предложения имеют разный характер зависимостей и изменения. Несмотря на это они пересекаются в определённой точке, соответствующей оптимальному уровню цены на товар и значению оптимального качества предложения. Если точка пересечения объёмов спроса и предложения не находится в гармоничном сочетании с показателями качества и цены, то скорректировать объёмы предложения навряд ли удастся, так как спрос и предложение находятся на расходящихся кривых, имеющих разный характер зависимостей. В этом случае фирме следует менять стратегию. Тем самым, можно определить тот оптимальный уровень снижения цены предложения, при котором качество предложения наиболее близко к качеству спроса, а объём спроса является оптимальным. В то же время существует и обратная связь, когда по оптимальному сочетанию показателей объёма и качества предложения, фирма проверяет верность выбранной стратегии

по цене на товар. Однако могут быть ситуации, когда оптимальный объём достигается при одном значении цены, а оптимальные значения показателя качества – при другом. Их изменения никак не состыкуются, и найти оптимальные значения всех трёх показателей не представляется возможным. Если графическое исследование не позволяет найти оптимальное соотношение основных показателей товарного предложения, то либо существует ошибка в тенденциях и динамике изменения тех или иных функций спроса и предложения, либо неверно выбрана стратегия, либо зона позиционирования товара. Даже при одном и том же профилирующем показателе, но при иной стратегии уже будут совсем иные зависимости и тенденции изменения функций спроса и предложения. Эти зависимости могут существенно отличаться и по локальным рынкам. Поэтому если оптимум найти не удастся, то целесообразно заменить зону позиционирования товара или кардинально сменить стратегию и профилирующий показатель.

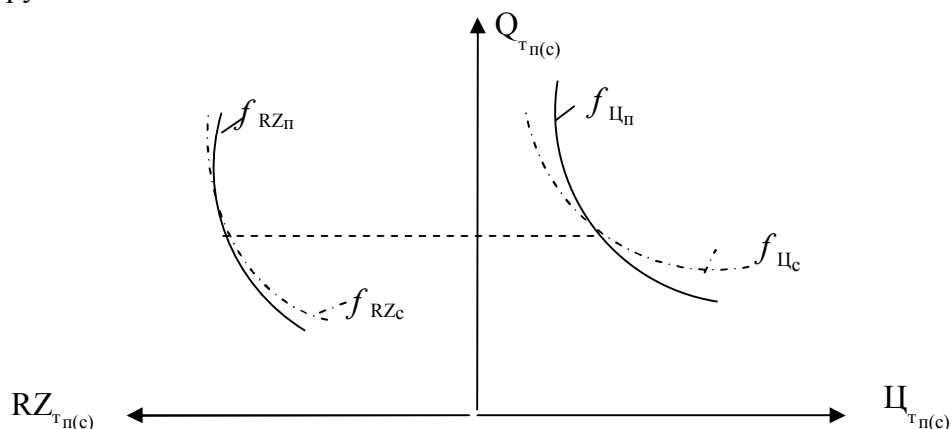


Рис. 4. Ситуационное планирование основных показателей товара при стратегии широкого проникновения на рынок

(условные обозначения: $\Pi_{T\P(c)}$ – цена предложения (спроса) товара;

$Q_{T\P(c)}$ – объём предложения (спроса) товара фирмы; $RZ_{T\P(c)}$ – качество (результативность целевой функции) предлагаемого товара (спрос на качество товара); $f_{\Pi c}$; $f_{\Pi\P}$ – функции, соответственно, спроса и предложения по цене; $f_{RZ c}$; $f_{RZ\P}$ – функции, соответственно, спроса и предложения по качеству (результативности целевой функции) товара)

Объём предложения является профилирующим показателем при многих стратегиях. Самыми распространёнными среди них являются стратегии широкого охвата рынка или глубокого проникновения на ры-

нок. При этих стратегиях фирма стремится повысить объёмы продаж, но добиваться этого может двумя способами: либо путём значительного снижения цен на товары при сохранении качества на хорошем уровне, либо путём повышения качества при неизменности или даже незначительном снижении цен.

На рисунке 4 рассмотрена ситуация, когда повышение объёмов продаж достигается за счёт снижения цен при незначительном повышении или неизменности качества товарного предложения. Кривые спроса и предложения – идеализированные, так как отражают лишь один из возможных вариантов соотношения и тенденций изменения основных показателей. На вертикальной оси в соответствии со спросом определяется показатель объёма предложения. Фирме надо выбрать то значение объёма предложения товара, при котором она сможет реализовать выбранную стратегию и получить хорошие прибыли. В рассматриваемом примере качество товаров слабо эластично к объёмам спроса. А потому качество спроса и качество предложения с изменением объёмов предложения меняются незначительно. Как видно, графики спроса и предложения по качественному параметру совпадают на большом отрезке. Однако выбирается то значение качественного параметра, при котором устанавливается оптимальный объём сбыта и функция цены предложения пересекается с функцией цены спроса. Если фирма хочет ещё больше увеличить объёмы сбыта, то ей надо отыскать резервы для большего, чем она планирует, снижения издержек и цены.

На графике (рис. 4) отражены тенденции роста объёмов спроса и предложения при понижении цен предложения. В данном случае объём спроса очень эластичен к цене предложения. Цены спроса и цены предложения меняются в одном направлении. Однако график иллюстрирует, что при превышении определённого уровня объёма продаж, цена спроса начинает снижаться более быстрыми темпами, чем цена предложения. Вполне вероятно, что дальнейшее увеличение объёма продаж связано с расширением потребительской конъюнктуры, с выходом фирмы на новые рынки, например региональные рынки, где платёжеспособность покупателей ниже, а следовательно, они желают приобретать данный товар по более низким ценам. В данном случае фирме может быть не стоит увеличивать объёмы продаж этого товара, а предложить данным покупателям другой товар. С помощью подобного графического исследования фирма сможет определить: позволят ли качественные и ценовые параметры её товарного предложения максимально эффективно реализовать стратегию широкого проникновения на рынок и значительно увеличить объёмы сбыта конкретного товара или ей следует провести корректировку этих показателей.

Однако для того, чтобы спланировать степень дифференциации и объём всего товарного предложения фирмы, нужны иные графические исследования. При планировании всего объёма товарного предложения фирме необходимо учитывать следующее: во-первых, для каждого вида товара может применяться своя стратегия изготовления и позиционирования; во-вторых, для каждого вида товара могут быть свои зависимости между функциями спроса и предложения по ценовым, качественным и объёмным параметрам; в-третьих, для различных видов товаров фирмой могут использоваться в корне отличные методики прогноза и графического планирования, так как для одних видов товаров профилирующим может быть один показатель, а для других – другой.

Очень важно рассмотреть, как данная методика позволяет отыскивать оптимальные значения показателей цены и качества товара при стратегии наследника на рынках и уходе с рынка. Профилирующим показателем является поддержание выгодных или рентабельных объёмов предложения. Задачей фирмы является определить, каковы должны быть цена и качество предложения, чтобы поддерживать прибыльные, запланированные объёмы сбыта. На рисунке 5 представлены идеализированные кривые, которые показывают возможные тенденции изменения и зависимости между функциями спроса и предложения качественных и ценовых параметров товара.

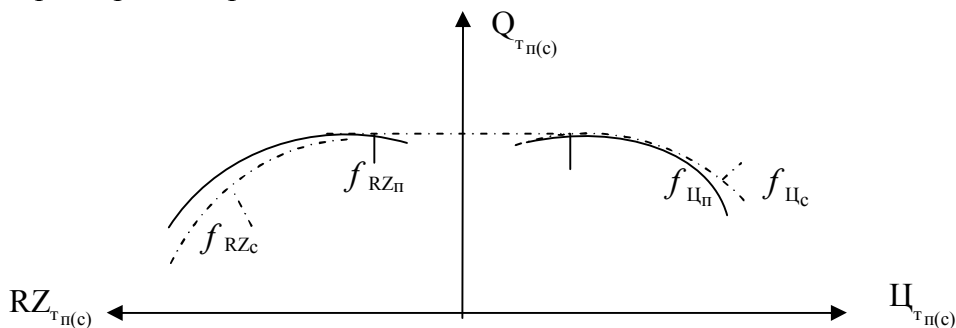


Рис. 5. Ситуационное планирование основных показателей товара при стратегии «наследника на рынках»

(условные обозначения: $Ц_{T\P(c)}$ - цена предложения (спроса) товара; $Q_{T\P(c)}$ - объём предложения (спроса) товара фирмы; $RZ_{T\P(c)}$ - качество (результативность целевой функции) предлагаемого товара (спрос на качество товара); $f_{Ц_c}$; $f_{Ц_{\Pi}}$ - функции, соответственно, спроса и предложения по цене; f_{RZ_c} ; $f_{RZ_{\Pi}}$ - функции, соответственно, спроса и предложения по качеству (результативности целевой функции) товара).

Как видно по графику, при стратегии «наследника на рынках» наблюдаются обратные зависимости. С повышением объёмов сбыта, каче-

ство товара не повышается, а снижается. Это объясняется тем, что при данной стратегии, чтобы поддерживать объёмы сбыта на должном уровне, фирме, как правило, надо снижать цену предложения. А при этом ей обычно не удаётся избежать снижения качества товара.

Однако выявленные зависимости при данной стратегии имеют свои особенности. Снижение цены, как и снижение качества товара, только до определённого уровня связано с повышением объёмов сбыта. Это объясняется тем, что рост объёма сбыта на данный товар на рынке ограничен тем объёмом спроса, который удовлетворялся ушедшими с рынка конкурентами. Так как данный товар находится в затухающей стадии спроса, потребность в нём будет не повышаться, а снижаться. Поэтому объём эластичен к цене только до определённого предела. Как бы ещё больше цена не снижалась, а качество не изменялось, объём сбыта больше предельного не увеличится. На графике показана критическая максимальная точка объёма предложения, по достижению которой объём спроса и предложения перестают быть эластичными по отношению к цене и качеству товара. На графике показано, что кривые функции цены спроса и функции цены предложения практически совпадают, так как для того, чтобы добиться вытеснения конкурентов и максимального объёма сбыта, фирма должна снижать цену, как минимум, до уровня спроса, а то даже и ниже. Другое дело, качество спроса. Несмотря на то, что при закупках данного товара качество не очень волнует покупателя, предпочтение отдаётся более дешёвому товару, всё же спрос на качество товара остаётся выше предложения. Это объясняется тем, что получив, как «наследник на рынке», фактически монопольное право, фирма этим пользуется, так как покупателям ничего не остаётся, как приобретать её товар, пусть даже немного худшего качества, чем им хотелось бы. Другими словами, при другой ситуации покупатели приобрели бы товар предлагаемого качества в меньших объёмах. Это отражено на графике (рис. 5).

Проиллюстрированные выше тенденции изменения и зависимости между функциями спроса и предложения по основным показателям его позиционирования на рынке при различных товарных стратегиях фирмы являются лишь примерами возможного развития ситуации на рынках. Конечно, определённая типичность и закономерность в приводимых зависимостях изменения показателей при различных товарных стратегиях присутствует. Однако это не значит, что на рынке не могут складываться иные ситуации и возникать новые закономерности. Поэтому планирование требует детального анализа и прогноза в каждом конкретном случае и по каждому конкретному товару. Мной приведён лишь методологический подход к оптимизации основных показателей плана по конкретному товару, который основан на определении критических точек их оптимизации.

На практике в процессе ситуационного планирования, я думаю, возможно будет устанавливать не только наиболее оптимальные значения планируемых показателей, а некий диапазон их допустимых значений, при которых возможна прибыльная реализация выбранной товарной стратегии. Рассмотренная графическая методика является одним из способов такого планирования. Она позволяет анализировать функции спроса и предложения по конкретному товару и, соответственно, по каждому конкретному товару и рынку планировать основные показатели цены, качества и объёма предложения.

Планирование широты, глубины, эластичности, гармоничности товарного ассортимента фирмы имеет свои особенности. К их планированию также следует подходить исходя из складывающейся на рынке ситуации. В зависимости от емкости рынка, интенсивности конкуренции на рынке, числа потребительских сегментов на рынке и числа СЗХ фирмы, т.е. тех потребительских сегментов, в которых хозяйствует фирма, доли охвата каждой из них товаром фирмы, следует прогнозировать различные ситуации развития ассортиментного спроса. На графике (рис. 6) представлены наиболее типичные закономерности изменения широты спроса от основных показателей рынка: его емкости и числа потребительских сегментов на нём.

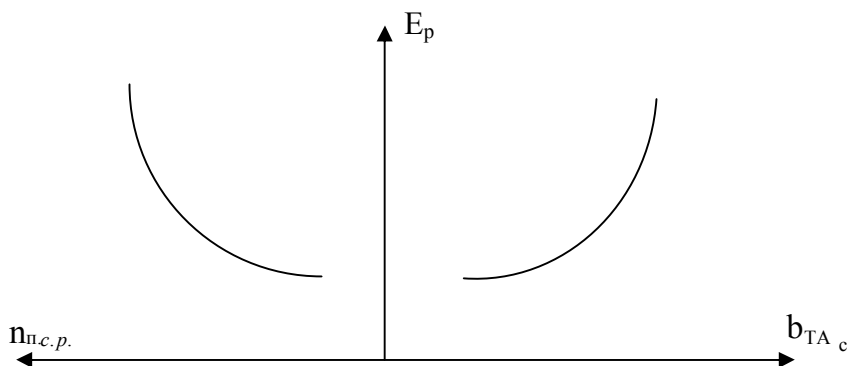


Рис. 6. Основные зависимости между показателями рынка и дифференциацией спроса

(условные обозначения: E_p – емкость рынка; $n_{п.с.р.}$ – число потребительских сегментов рынка; $b_{TA c}$ – широта спроса на товарный ассортимент)

По графику видно, что чем больше емкость рынка, тем большее число потребительских сегментов с разнообразными потребительскими интересами он может вместить, а следовательно, тем выше спрос на широту товарного ассортимента, т.е. тем спрос более разнообразный. С учётом этих особенностей спроса каждая фирма, исходя из своих возможностей,

выбирает рыночные стратегии. Планирование широты предложения товарного ассортимента фирмы зависит от нескольких параметров: во-первых, от доли рынка, на которую имеет или хочет получить выход фирма; во-вторых, от числа и состава её СЗХ, т.е. от числа тех потребительских сегментов, в которых она хочет позиционировать свой товар на каждом из рынков; в-третьих, от особенностей разнообразия потребительского спроса в данных потребительских сегментах; в-четвёртых, от дифференциации товарного предложения конкурентов. Анализ широты и глубины товарного ассортимента конкурентов позволит оценить шансы фирмы в конкурентной борьбе за долю рынка, за конкретного покупателя. Можно будет сделать вывод о том, насколько товарами конкурентов охвачены все потребительские группы рынка, оценить широту ассортиментного спроса по сравнению с широтой ассортиментного предложения. На основании этого сделать вывод о том, какие запросы потребителей удовлетворяются, а какие нет. Тем самым, фирма может запланировать общую долю охвата рынка, свои СЗХ и глубину охвата каждого из потребительских сегментов рынка, широту, глубину и состав товарного ассортимента в них, общие объёмы продаж в натуральном и в стоимостном выражении, доходы, прибыль.

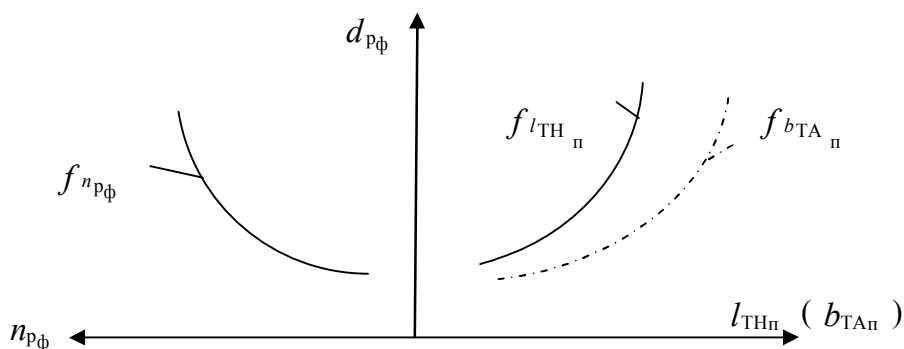


Рис. 7. Зависимость в тенденциях изменения основных показателей фирмы, характеризующих широту охвата рынка

(условные обозначения: $n_{p\phi}$ — число потребительских сегментов рынка, на которых фирма позиционирует свой товар; $d_{p\phi}$ — доля рынка, на которую имеет выход фирма; $l_{TH\pi} (b_{TA\pi})$ — широта предложения товарной номенклатуры и широта предложения товарного ассортимента фирмы; $f^{n_{p\phi}}$ — функция изменения числа потребительских зон хозяйствования фирмы; $f^{l_{TH\pi}}$ — функция изменения широты товарной номенклатуры фирмы; $f^{b_{TA\pi}}$ — функция изменения широты товарного ассортимента фирмы)

Как видно по рисунку 7, чем выше доля охвата фирмой рынка, тем, как правило, на большем числе потребительских сегментов рынка она позиционирует свой товар. Следовательно, тем больше должна быть ширина предложения товарной номенклатуры и ширина предложения товарного ассортимента фирмы.

Однако, если между числом потребительских сегментов рынка, являющихся СЗХ фирмы, и шириной предложения ТН и ТА фирмы существует прямая связь, то связь с показателем охвата товаром фирмы доли рынка не такая очевидная. Фирма может увеличивать долю рынка не за счёт включения в число своих СЗХ новых потребительских сегментов рынка, а за счёт более глубокого освоения ограниченного числа потребительских сегментов рынка, на которые у неё уже есть выход. Для этого она должна не расширять ТА, а увеличивать его глубину, т.е. число различных модификаций предложения конкретного вида товара. Тогда можно предположить, что фирма сможет увеличивать долю своего рынка и без значительного увеличения числа потребительских сегментов, в которых будет позиционировать свой товар. Это показано на рисунке 8.

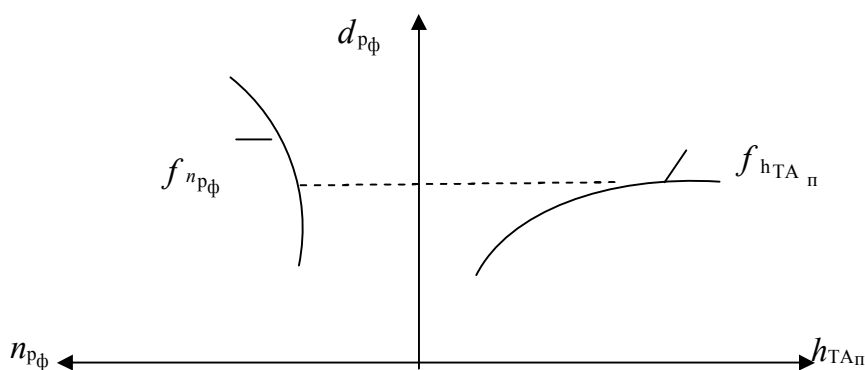


Рис. 8. Зависимости в тенденциях изменения основных показателей фирмы, характеризующих глубину охвата рынка

(условные обозначения: $n_{pф}$ — число потребительских сегментов рынка, на которых фирма позиционирует свой товар; $d_{pф}$ — доля рынка, на которую имеет выход фирма; $h_{ТАп}$ — глубина предложения товарного ассортимента фирмы; $f_{n_{pф}}$ — функция изменения числа потребительских зон хозяйствования фирмы; $f_{h_{ТАп}}$ — функция изменения глубины товарного ассортимента фирмы)

На рис. 8 показано, что до определённого предела увеличение доли охвата фирмой рынка не связано с увеличением числа потребительских сегментов, а обуславливается более глубоким освоением уже освоенных

потребительских сегментов за счёт повышения глубины товарного ассортимента. Однако и увеличение глубины предложения товарного ассортимента целесообразно до определённого, обозначенного на графике предела. На рисунке показано, что при достижении критической точки глубины товарного ассортимента, дальнейший рост доли рынка становится неэластичным к данному показателю и уже не связан с увеличением числа модификаций конкретного вида товара, а требует расширения ТА. В подтверждение этого график иллюстрирует, что всякое дальнейшее повышение доли охвата фирмой рынка связано с увеличением числа потребительских сегментов, в которых она позиционирует свой товар.

Эффективность любой выбранной фирмой стратегии характеризуется сводными показателями плана. На мой взгляд, к сводным показателям планирования на уровне предприятия должны относиться: 1/ доля рынка; 2/ число потребительских сегментов – СЗХ фирмы; 3/ ширина и глубина ТА; 4/ общий объём продаж в натуральном и стоимостном выражении; 5/ прибыль; 6/ рентабельность. Следует выработать методику корректировки этих показателей и повысить обоснованность их планирования.

Матрицы и алгоритмы принятия решений как инструмент ситуационного планирования

Одновременно с графической методикой анализа и прогнозирования основных показателей спроса и планирования производственных программ следует шире использовать сводные матрицы и алгоритмы принятия решений. Эти инструменты планирования позволят значительно дополнить и расширить методологию ситуационного планирования. Матрицы, отражающие в своих ячейках основные показатели производственных программ по каждому товару, рынку, позволят вывести сводные показатели прибыли фирмы. Ведь все планируемые показатели, в конечном итоге, оказывают влияние на прибыль, рентабельность фирмы. Преимущество матриц перед другими инструментами планирования в том, что они позволяют сразу определить: каким образом изменение значения какого-то одного показателя плана повлияет на значения других показателей плана и на сводные ячейки матрицы. Это позволит оценить вклад каждого показателя плана в прибыль фирмы. Причём, такой анализ можно провести и по каждому отдельному товару, исчислив его прибыльность и рентабельность, и по каждому отдельному рынку (потребительскому сегменту), где хозяйствует фирма, и по товарному предложению фирмы в целом. Пример такой матрицы приведён в таблице 2.

Таблица 2

Сводная матрица планирования основных показателей фирмы

Ши- рота ТН- <i>l</i>	Ши- рота ТА- <i>b</i>	Глу- бина ТА- <i>h</i>	$Q_{\tau_{\Pi}}$	$\Pi_{\tau_{\Pi}}$	$RZ_{\tau_{\Pi}}$	$d_{p_{\Gamma}}$	$n_{п.с.р.}$	(R) При- быль
A_1	$A_{1.1}$ $A_{b.1}$	$A_{1.1.1} \dots$ $A_{h.1.1}$ $A_{1.b.1}$ $A_{2.b.1} \dots$ $A_{h.b.1}$	$Q_{1.1.1} \dots$ $Q_{h.1.1}$ $Q_{1.b.1}$ $Q_{2.b.1} \dots$ $Q_{h.b.1}$	$\Pi_{1.1.1} \dots$ $\Pi_{h.1.1}$ $\Pi_{1.b.1}$ $\Pi_{2.b.1} \dots$ $\Pi_{h.b.1}$	$RZ_{1.1.1} \dots$ $RZ_{h.1.1}$ $RZ_{1.b.1}$ $RZ_{2.b.1} \dots$ $RZ_{h.b.1}$	$d_{1.1.1} \dots$ $d_{h.1.1}$ $d_{1.b.1}$ $d_{2.b.1} \dots$ $d_{h.b.1}$	$n_{1.1.1} \dots$ $n_{h.1.1}$ $n_{1.b.1}$ $n_{2.b.1} \dots$ $n_{h.b.1}$	$R_{1.1.1} \dots$ $R_{h.1.1}$ $R_{1.b.1}$ $R_{2.b.1} \dots$ $R_{h.b.1}$
A_2 $\dots$	$A_{1.2}$ $A_{2.2}$ $A_{b.2}$	$A_{1.1.2} \dots$ $A_{h.1.2}$ $A_{1.2.2}$ $A_{2.2.2} \dots$ $A_{h.2.2}$ $A_{1.b.2} \dots$ $A_{h.b.2}$	$Q_{1.1.2} \dots$ $Q_{h.1.2}$ $Q_{1.2.2}$ $Q_{2.2.2} \dots$ $Q_{h.2.2}$ $Q_{1.b.2} \dots$ $Q_{h.b.2}$	$\Pi_{1.1.2} \dots$ $\Pi_{h.1.2}$ $\Pi_{1.2.2}$ $\Pi_{2.2.2} \dots$ $\Pi_{h.2.2}$ $\Pi_{1.b.2} \dots$ $\Pi_{h.b.2}$	$RZ_{1.1.2} \dots$ $RZ_{h.1.2}$ $RZ_{1.2.2}$ $RZ_{2.2.2} \dots$ $RZ_{h.2.2}$ $RZ_{1.b.2} \dots$ $RZ_{h.b.2}$	$d_{1.1.2} \dots$ $d_{h.1.2}$ $d_{1.2.2}$ $d_{2.2.2} \dots$ $d_{h.2.2}$ $d_{1.b.2} \dots$ $d_{h.b.2}$	$n_{1.1.2} \dots$ $n_{h.1.2}$ $n_{1.2.2}$ $n_{2.2.2} \dots$ $n_{h.2.2}$ $n_{1.b.2} \dots$ $n_{h.b.2}$	$R_{1.1.2} \dots$ $R_{h.1.2}$ $R_{1.2.2}$ $R_{2.2.2} \dots$ $R_{h.2.2}$ $R_{1.b.2} \dots$ $R_{h.b.2}$
A_l	$A_{1.l}$ $A_{2.l}$ $A_{b.l}$	$A_{1.1.l} \dots$ $A_{h.1.l}$ $A_{1.2.l}$ $A_{2.2.l} \dots$ $A_{h.2.l}$ $A_{1.b.l}$ $A_{2.b.l}$ $A_{h.b.l}$	$Q_{1.1.l} \dots$ $Q_{h.1.l}$ $Q_{1.2.l}$ $Q_{2.2.l} \dots$ $Q_{h.2.l}$ $Q_{1.b.l}$ $Q_{2.b.l}$ $Q_{h.b.l}$	$\Pi_{1.1.l} \dots$ $\Pi_{h.1.l}$ $\Pi_{1.2.l}$ $\Pi_{2.2.l} \dots$ $\Pi_{h.2.l}$ $\Pi_{1.b.l}$ $\Pi_{2.b.l}$ $\Pi_{h.b.l}$	$RZ_{1.1.l} \dots$ $RZ_{h.1.l}$ $RZ_{1.2.l}$ $RZ_{2.2.l} \dots$ $RZ_{h.2.l}$ $RZ_{1.b.l}$ $RZ_{2.b.l}$ $RZ_{h.b.l}$	$d_{1.1.l} \dots$ $d_{h.1.l}$ $d_{1.2.l}$ $d_{2.2.l} \dots$ $d_{h.2.l}$ $d_{1.b.l}$ $d_{2.b.l}$ $d_{h.b.l}$	$n_{1.1.l} \dots$ $n_{h.1.l}$ $n_{1.2.l}$ $n_{2.2.l} \dots$ $n_{h.2.l}$ $n_{1.b.l}$ $n_{2.b.l}$ $n_{h.b.l}$	$R_{1.1.l} \dots$ $R_{h.1.l}$ $R_{1.2.l}$ $R_{2.2.l} \dots$ $R_{h.2.l}$ $R_{1.b.l}$ $R_{2.b.l}$ $R_{h.b.l}$
$\{A_1, \dots, A_l\}$	$\{A_{1.b}, \dots, A_{b.l}\}$	$\{A_{h.1.b}, \dots, A_{h.b.l}\}$	Q_A	$\{\bar{\Pi}_{A_1} \dots \bar{\Pi}_{A_l}\}$	$\{\bar{RZ}_{A_1} \dots \bar{RZ}_{A_l}\}$	$d_{p_{\Phi}}$	$n_{p_{\Phi}}$	$R_{\text{ТП}\Phi}$

Условные обозначения к таблице: $R_{\text{ТП}\Phi}$ – рентабельность товарного предложения фирмы; $d_{p_{\Phi}}$ – доля охвата рынка фирмой; $n_{p_{\Phi}}$ – число потребительских сегментов, в которых хозяйствует фирма; $d_{p_{\Gamma}}$ – доля рынка, на которой позиционируется конкретный товар; $n_{п.с.р.}$ – число потребительских сегментов, где позиционируется конкретный товар; $RZ_{\tau_{\Pi}}$ – качество (результативность целевой функции) конкретного предлагаемого товара; $Q_{\tau_{\Pi}}$ – объём предложения конкретного товара; $\Pi_{\tau_{\Pi}}$ – цена предложения конкретного товара; Q_A – объём сбыта товарного предложения фирмы; $\{\bar{\Pi}_{A_1} \dots \bar{\Pi}_{A_l}\}$ – средняя цена на товары определённого вида; $\{\bar{RZ}_{A_1} \dots \bar{RZ}_{A_l}\}$ – среднее качество товаров определённого вида; $\{A_1, \dots, A_l\}$ – l – ширина товарной номенклатуры; $\{A_{1.b}, \dots, A_{b.l}\}$ – b – ширина товарного ассортимента; $\{A_{h.1.b}, \dots, A_{h.b.l}\}$ – h – глубина товарного ассортимента.

Как видно из таблицы 2, сведя баланс по каждому из показателей плана и по каждому товару фирмы, можно определить средние или сводные показатели, характеризующие деятельность фирмы на планируемый период. Как влияет тот или иной показатель плана на прибыли фирмы? При разных стратегиях позиционирования товара и возможностях фирмы это влияние меняется. В то же время важно учитывать синергетический эффект всех показателей плана на прибыль фирмы, а не только каждого из них по отдельности.

Можно привести примеры влияния на прибыль различных вариантов соотношения цены, объёма и качества товара. Типичной закономерностью является ситуация, когда прибыли фирмы растут при повышении средних цен продаж и объёмов сбыта товаров. Однако могут быть и не столь однозначные ситуации. Например, когда прирост прибыли достигается за счёт увеличения объёмов сбыта, который обеспечивается в результате снижения средних цен продаж. При другой ситуации, наоборот, к повышению прибылей приведёт резкое повышение средних цен продаж при незначительном снижении объёмов сбыта. Добиваться увеличения объёмов сбыта за счёт снижения средней цены продаж товара фирма может только до определённой критической точки, по достижению которой дальнейшее повышение объёмов производства будет связано со значительным увеличением затрат, что неизбежно будет вызывать рост средней цены продаж. Кроме того, снижение цен допустимо, пока это не вызывает значительного ухудшения качества товара. Поэтому при достижении критической точки, с которой снижение цен начинает сопровождаться ухудшением качества товара, объём спроса на товар начинает резко падать. В свою очередь, рост цен объективен тогда, когда он обусловлен повышением качества товаров и не приводит к резкому сокращению объёмов спроса на товар. Здесь также можно найти критическую точку, по достижению которой покупатели начинают более охотно приобретать более дешёвые товары аналогичного качества у конкурентов. Поэтому при ситуационном планировании очень важно строить алгоритмы принятия решений. Это позволит в зависимости от изменения внешних условий и внутренних возможностей фирмы менять комбинации сочетания различных показателей плана и, соответственно, текущие продуктово-рыночные стратегии. Мной предложен методологический подход к построению таких алгоритмов.

Фирмой должны изучаться условия хозяйствования, т.е. рынки, спрос на них и собственные ресурсные возможности. Эти условия и возможности формируют различные ситуации. На рисунке 9 отражены показатели возможностей фирмы и показатели условий хозяйствования (характеристик рынка, спроса, конкуренции), оказывающих наибольшее

влияние на выбор фирмой стратегий относительно стратегических зон хозяйствования (СЗХ), т.е. тех потребительских сегментов рынка, где она собирается позиционировать свой товар. Мной предлагается методология построения алгоритма выбора фирмой тех или иных решений относительно покупательской конъюнктуры и СЗХ. Он представлен на рис. 9.

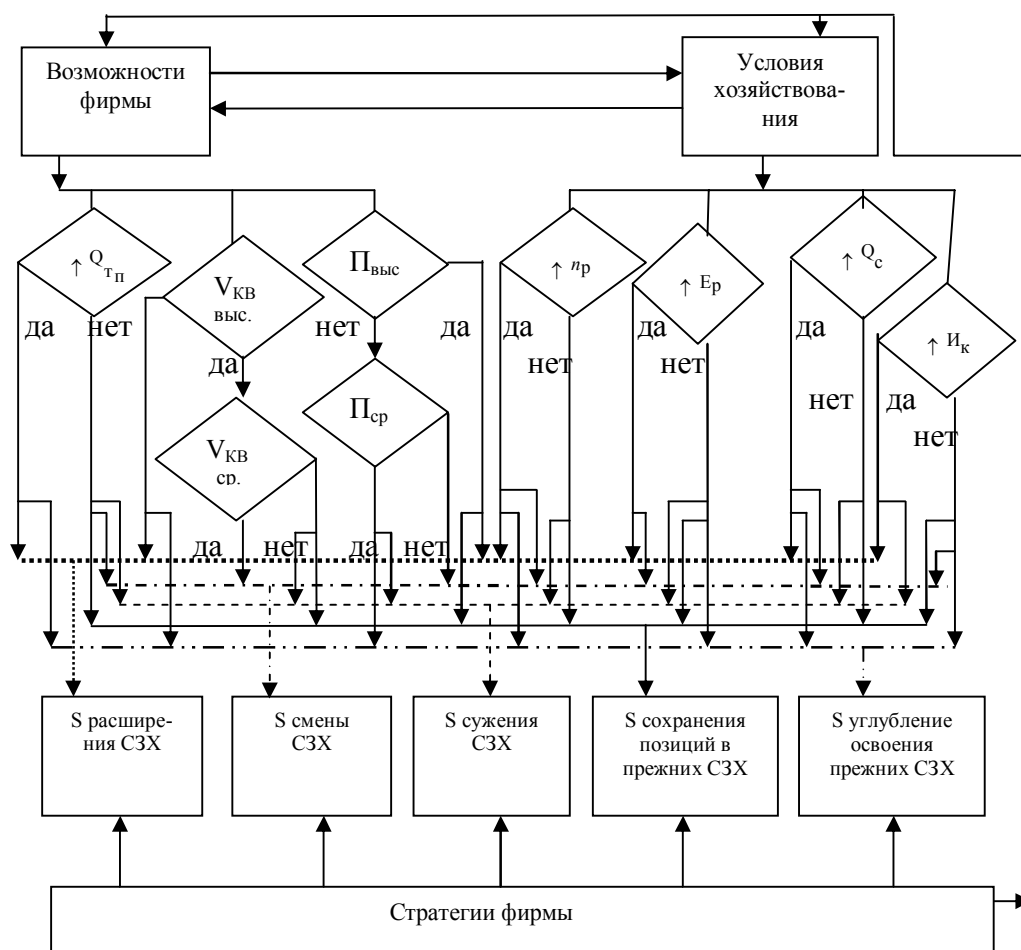


Рис. 9. Алгоритм ситуационного выбора СЗХ в зависимости от различных возможностей фирмы и условий развития рынков и спроса
 (условные обозначения: $Q_{ТП}$ – объём предложения товара; Q_c – объём спроса на товар; I_k – интенсивность конкуренции на рынке; E_p – ёмкость рынка; $V_{КВ}$ выс.(ср) – объём капитальных вложений (высокий, средний); $P_{выс(ср)}$ – прибыль (высокая, средняя); n_p – число потребительских сегментов рынка; $\uparrow(\downarrow)$ – повышение (понижение)).

Построенный алгоритм показывает, что на выбор планов фирмы относительно СЗХ влияют достигнутые ей показатели размера прибыли, а также запланированный объём капитальных вложений и потенциально возможные объёмы предложения товара. Но для того, чтобы завоевать долю рынка в том или ином потребительском сегменте, одного желания и финансовых резервов фирмы недостаточно. Фирма должна оценить насколько благоприятны для этого условия хозяйствования на рынке, а именно: велика или мала ёмкость рынка и какова динамика её изменения, какова интенсивность конкуренции на рынке, как меняется число потребительских сегментов рынка и уровень дифференциации спроса, какова динамика объёмов спроса в различных потребительских сегментах рынка. Фирме следует формировать как общую стратегию изменения СЗХ: расширения, сужения, углубление освоения, замены или сохранения прежних СЗХ, так и определять конкретные потребительские сегменты позиционирования тех или иных товаров. Так как может оказаться, что разные товары фирмы ей эффективнее позиционировать в различных СЗХ.

При определённых ситуациях фирма может решить, что ей выгоднее выпускать товары для достаточно узкой определённой группы покупателей. В том случае, когда фирма получает прибыли ниже средних и хозяйствование в прежних потребительских сегментах фирму не устраивает, она не планирует рост объёмов предложения в данных СЗХ и имеет довольно средний объём капитальных вложений. При определённых благоприятных обстоятельствах (достаточной ёмкости рынка, росте числа потребительских сегментов, росте дифференциации и объёмов спроса и не очень высокой конкуренции) фирма выбирает стратегию смены прежних СЗХ на новые. Если же таких благоприятных условий не наблюдается: ёмкость рынка и число потребительских сегментов сужается, интенсивность конкуренции на рынках сохраняется очень высокой, а объём спроса на товары фирмы падает, то, не имея достаточных финансовых резервов и объёма капитальных вложений, фирма не может существенно изменить производственные программы, и вынуждена сужать СЗХ.

Если фирма имеет достаточно высокие прибыли, не планирует существенного изменения производственных программ, освоения капитальных вложения и роста объёмов предложения товаров, а заинтересована в экономии затрат, то в условиях, когда спрос на рынке существенно не меняется (число потребительских сегментов не увеличивается, объём спроса, ёмкость рынка и интенсивность конкуренции существенно не меняются), фирме нет смысла менять или расширять СЗХ. Фирме нет смысла предпринимать какие-либо дополнительные меры по усилению стратегий по-

позиционирования товаров, а целесообразно сохранять уже завоёванные позиции в освоенных СЗХ.

Фирме следует приступить к реализации стратегии углубления освоения своих СЗХ в том случае, когда прибыли фирмы при прежних стратегиях позиционирования товара недостаточно высокие (находятся на среднем уровне). Фирма может их увеличить за счёт углубления товарного ассортимента и повышения объёмов сбыта товаров, а также предлагая по повышенным ценам новинки, более качественные и технологически современные товары. Для этого она должна запланировать достаточный объём капитальных вложений. Тем самым, фирма усиливает свои позиции в освоенных СЗХ. Поэтому изменение емкости рынка и числа потребительских сегментов на рынке не влияет на реализацию данной её стратегии. Для успеха стратегии достаточно наличие роста объёмов спроса на её товары и отсутствие непредсказуемого, резкого повышения интенсивности конкуренции на рынке.

При каких же условиях фирма приступает к реализации стратегии широкого охвата рынков? Во-первых, когда имеются для этого внешние предпосылки: увеличивается ёмкость рынка, число потребительских сегментов на нём, значительно повышаются объёмы спроса на товары фирмы, а интенсивность конкуренции в освоенных фирмой СЗХ наблюдается высокая, а во-вторых, когда у фирмы есть достаточные для реализации данной стратегии техническая база, финансовые ресурсы, так как требуются высокие капитальные вложения и резервы для наращивания производства.

Тем самым, алгоритм иллюстрирует механизм совокупной оценки различных внешних и внутренних показателей условий и резервных возможностей и их комплексное влияние на выбор фирмой основных стратегий изменения (формирования) стратегических зон хозяйствования. По сути, алгоритм демонстрирует ситуационное планирование фирмой стратегических зон хозяйствования. Определив таким образом СЗХ, фирме следует спланировать основные факторы успеха в каждой из них. Для этого также необходимо разработать механизм ситуационного планирования показателей товарного предложения. Мной предлагается аналогичная методология построения алгоритмов ситуационного выбора стратегий и формирования показателей товарного предложения фирмы.

Смысл предлагаемых алгоритмов и методик планирования основных показателей товарного предложения заключается в том, чтобы отойти от статичного механизма планирования в пользу динамичного. Статичные и неизменные долгосрочные и текущие планы должны уйти в прошлое. Они не отвечают современным интересам фирмы и задачам, которые ей приходится решать. Любой план и производственная программа фирмы должны быть составлены таким образом, чтобы в любой момент в них

можно было внести необходимые изменения в зависимости от изменяющихся условий хозяйствования и возможностей фирмы. Фирма должна иметь даже в рамках запланированной производственной программы простор для маневра. Следовательно, в зависимости от прогнозируемых ситуаций фирмой должен быть запланирован возможный диапазон изменений и корректировок тех или иных показателей. Это позволит ей предостеречь себя от неопределённых, непредсказуемых ситуаций на рынке, а при их появлении выйти из кризисных ситуаций с наименьшими потерями. Возможен маневр не только ресурсами или теми или иными показателями товарного предложения, но и, например, следует предусмотреть маневрирование стратегическими зонами хозяйствования фирмы (диапазон их возможного расширения или сужения), а также смену потребительских сегментов рынка при позиционировании того или иного товара в процессе его жизненного цикла на рынке. Фирме необходима такая система планирования, которая позволяла бы ей осуществлять гибкую смену одной товарной стратегии на другую и, тем более, смену текущих маркетинговых стратегий по сбыту товаров в зависимости от ситуаций на рынке. В течение жизненного цикла любого товара производственные и сбытовые стратегии претерпевают изменения. Важно верно спрогнозировать время смены одной производственно-сбытовой стратегии на другую по каждому конкретному товару фирмы. Такая маневренность товарными стратегиями также должна быть заложена в стратегических планах фирмы. Предлагаемые в статье методологические подходы к построению такой системы планирования позволят оптимизировать производственные программы фирмы и будут способствовать формированию мобильной, динамичной, современной модели хозяйствования фирмы в условиях нестабильных рынков.
