

© 2011 г.

**Юлия Меркулова**

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

## **СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ТОВАРОВ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ СЕГМЕНТАХ РЫНКА**

В статье на основе анализа качественных запросов потребителей и их платёжеспособности проводится классификация покупателей по товарным секторам и потребительским сегментам рынка. Предлагается методологический подход к прогнозированию возможного диапазона изменения основных показателей товарного предложения для каждого товарного сектора рынка, что повышает обоснованность выбора фирмой стратегических зон своего хозяйствования. Анализируется потребительская «миграция» по потребительским сегментам в результате изменения условий на рынке, качественных запросов и платёжеспособности покупателей. В статье раскрывается связь между продуктоворыночными и ресурсными стратегиями фирмы с позиций повышения конкурентоспособности товарного предложения.

**Ключевые слова:** рынок, товар, спрос, предложение, товарный сектор, потребительский сегмент рынка, стратегическая зона хозяйствования, стратегическая зона ресурсопотребления, стратегия, ресурс.

В странах с развитой рыночной экономикой потребительский спрос как на рынках товаров народного потребления, так и на рынках товаров промышленного назначения сильно дифференцирован. Причём как по видовым, качественным особенностям, так и по ценовым характеристикам. Рынки там сильно сегментированы, и, как правило, сегментация производится не по одному признаку. В отечественной экономике до самого последнего времени отечественное товарное предложение не отличалось большим разнообразием. Это происходило не только потому, что рынки не были сегментированы, и фирмы не планировали своё товарное предложение в расчёте на запросы определённого потребителя, но и потому, что потребительский спрос также не отличался разнообразием. По мере развития в нашей стране механизмов рыночной экономики, формирования среднего класса общества, выхода из глубокого кризиса перестроечных времен и застоя отечественной промышленности, с одной стороны, повышается уровень дифференциации спроса как среди населения, так и среди потребителей товаров промышленного назначения (ТПН), а с другой стороны, товарное предложение по своему ассортименту, качественным и ценовым характеристикам становится всё более разнообразным. В связи с этим появляется необходимость в сегментации товарных

рынков, в определении товаропроизводителями своих стратегических зон хозяйствования (СЗХ) и в планировании с учётом их особенностей своего товарного предложения и стратегий его позиционирования.

**Сегментация отечественных товарных рынков и характеристика потребительских сегментов рынка.** СЗХ – стратегические зоны хозяйствования фирмы, т.е. это те потребительские сегменты рынка, на которые фирма имеет или хочет получить выход. Тем самым, в широком смысле СЗХ фирмы – это те рынки, на которых фирма позиционирует или собирается позиционировать свой товар. Однако на каждом рынке существует, как правило, не один, а несколько потребительских сегментов, характеризующихся различными характеристиками спроса. Поэтому в более узком понятии СЗХ – это конкретные потребительские сегменты, на спрос которых фирма ориентируется при планировании своего товарного предложения. Потребительские сегменты на рынках товаров народного потребления, например, можно классифицировать по национальному, возрастному, половому, региональному принципу, по профессиональным интересам и прочим принципам. Кроме того, независимо от того, для личного или производственного потребления приобретается тот или иной товар, его покупателей можно разделить на группы в зависимости от качественного уровня их потребности и платёжеспособности. Это основные показатели, характеризующие запросы и возможности любого покупателя. И индивидуум, и хозяйствственный субъект могут иметь потребности, которые условно можно классифицировать как высокие, средние, низкие и уровень платёжеспособности: высокий, средний, низкий. В зависимости от этого можно провести и сегментацию рынка на соответствующие покупательские сегменты и выделить несколько потенциально возможных СЗХ фирм. Следует анализировать различные комбинации сочетания уровней потребностей и платёжеспособности потребителей и учитывать, что каждый из выделенных потребительских сегментов будет иметь свои характерные особенности. Товаропроизводитель при выборе своих СЗХ должен прогнозировать спрос в каждом из них. На рисунке 1 представлена матрица потребительских сегментов, сформированных по принципу соотношения уровней потребностей и платёжеспособности потребителей.

На рисунке 1 представлен наиболее распространённый вариант матрицы. Однако могут использоваться как более сложные, так и более упрощённые матрицы, когда класс потребности и платёжеспособность потребителей классифицируются соответственно: на большее или на меньшее число групп. В построенной матрице, в качестве примера, принято, что на рынке имеются покупатели с высоким, средним и низким уровнем платёжеспособности и с высоким, средним и низким классом потребностей. Но это не значит, что потребители с высоким классом потребностей

всегда имеют высокий уровень платежеспособности, а покупатели с низкой платёжеспособностью всегда довольствуются только товарами невысокого качества, т.е. имеют низкий класс потребности.

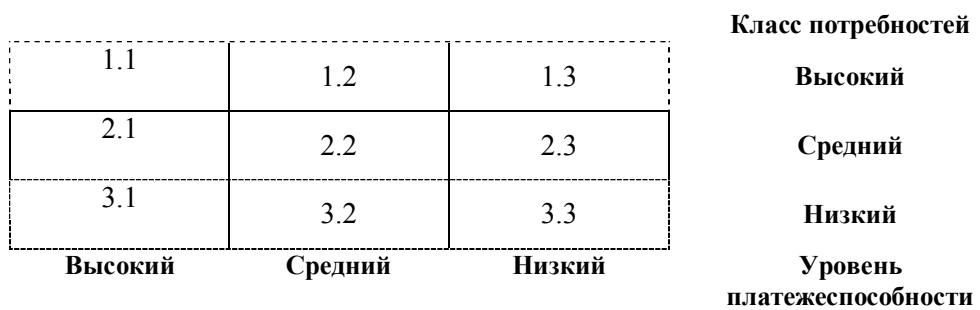


Рис. 1. Матрица потребительских сегментов

На рисунке выделены различными пунктирными линиями и обозначены цифрами: 1,2,3 сектора товарного предложения, соответствующие высокому, среднему и низкому классу потребностей. В каждом секторе товарного предложения имеется три потребительских сегмента покупателей с высоким, средним и низким уровнем платёжеспособности. На рисунке 1 показано, что возможны конфликтные потребительские сегменты, в которых платёжные возможности потребителей и уровень запросов находятся в противоречии друг с другом. Если потребитель с низкими платёжными возможностями имеет запросы в товаре, соответствующему высокому классу потребностей, то очевидно, что объёмы закупок таким потребителем будут ограничены. Значительно реже встречаются ситуации, когда потребители, имеющие высокую платёжеспособность, испытывают потребности в товарах массового спроса, т.е. в дешёвом ширпотребе. Однако и такие ситуации следует прогнозировать и при этом учитывать, что такие покупатели в данных сегментах рынка не могут быть постоянными. Это скорее исключение из правила. Тем самым матрица позволяет установить различные потребительские группы (сегменты) даже в одном секторе товарного предложения рынка. Например, выделяется сектор товарного рынка, где продаются только изысканные товары высокого качества. Но, как видно по матрице, приобретать эти товары могут покупатели как с высокой, так и средней и даже низкой платёжеспособностью. Другое дело, что постоянными и основными покупателями данного товарного предложения будут покупатели с высокой платёжеспособностью. Объёмы закупок покупателей со средней платёжеспособностью в этом сегменте рынка весьма ограничены, а покупатели с низкой платёжеспособностью здесь вообще редкость. Наиболее компромиссный сектор – второй. Здесь реализуются товары среднего качественного уровня.

ня, рассчитанные на потребности покупателя среднего класса. Товары широкого потребления, как правило, позиционируются в товарном секторе низкого класса потребностей.

Отдельно стоит остановиться на конфликтных потребительских сегментах, которые есть в каждом секторе торговли. Покупатели с высокой платёжеспособностью нередко являются покупателями отдельных товаров, соответствующих среднему классу потребностей, как и, напротив, покупатели, относящиеся к среднему классу по уровню своих доходов, могут приобретать изысканные дорогие вещи. Большого конфликта интересов и возможностей у этих групп покупателей нет. И те и другие не будут постоянными покупателями в данных секторах торговли. Однако их спрос при планировании объёмов продаж также следует учитывать. Фирма может разрабатывать специальные программы для заманивания нетипичных покупателей её товара, если хочет расширить рынки сбыта.

Основной конфликт интересов наблюдается в потребительских сегментах 1.3 и 2.3, в которых запросы потребителей выше их платёжных возможностей. Такие конфликтные потребительские сегменты существуют не всегда, не на любом рынке и не в любой экономике, но их возникновение весьма возможно, а для отечественной экономики – весьма типично.

На качественный уровень потребностей индивидуумов большое влияние оказывает социальный, образовательный, культурный, должностной статус покупателей. А так как наша страна отличалась довольно высоким культурным и образовательным уровнем населения, то произошедшее в ходе реформ обнищание большинства населения и установившееся несоответствие их заработков и социального статуса, в результате диспропорциональной системы оплаты труда, привело к образованию пропасти между их потребностями и возможностями. Поэтому на отечественных рынках товаров народного потребления (ТНП) постоянно существует группа покупателей, имеющих заработки, не соответствующие своему социальному статусу, положению в обществе, привычному образу жизни. Класс их потребностей должно быть высок и не соответствует их платёжным возможностям. Перекосы в оплате труда разных категорий работников приводят и к тому, что люди с невысоким образовательным и культурным уровнем, чей класс потребностей, исходя из их имиджа и профессионального статуса, не должен быть слишком высоким, имеют высокую платёжеспособность. Это накладывает отпечаток на характеристики спроса на товары. Растёт спрос на дорогие товары, но низкого вкуса, на услуги увеселительного характера, не способствующие интеллектуальному и духовному развитию общества.

В странах с развитой рыночной экономикой запросы покупателей гораздо более дифференцированные, а между платёжеспособными группами населения нет такого большого разрыва. Там очень многочислен средний класс. А потому рынок более подвижный и чаще происходит переход покупателей из одного потребительского сегмента в другой. Социальный статус индивидуумов, их культурные запросы обычно соответствуют их платёжеспособности. Поэтому конфликтных потребительских сегментов практически не возникает. Но даже если такие несоответствия возникают, они не имеют такого глобального проявления и носят локальный характер. В целом в пропорциональной экономике для покупателей с первым классом потребностей характерна высокая платёжеспособность, со вторым – средняя, с третьим – наиболее низким классом потребностей – низкая платёжеспособность. Однако на рынках развитых зарубежных стран в каждой платёжной группе покупателей целесообразно проводить свою градацию по доходам и уже среди них выделять покупателей с растущими, стабильными или умеренно постоянными и более низкими доходами. Другими словами, здесь целесообразна и возможна большая дифференциация покупателей по платёжеспособности. Соответственно должен учитываться и значительно более разнообразный качественный класс их запросов. До такого уровня дифференциации спроса в нашей стране пока далеко. Средний класс у нас находится в стадии формирования. Разрыв в доходах различных платёжных групп в нашей стране гораздо более значительный, а самих этих групп значительно меньше. В то же время фирма должна учитывать интересы разных групп покупателей к своему товару. Если у фирмы есть заинтересованность в увеличении своей клиентуры, она может предложить различные модификации предложения своего товара, несколько упростив и удешевив их комплектацию, и тем самым сделав их более доступными для покупателей со средним и даже низким уровнем платёжеспособности.

Конфликтные потребительские сегменты существуют и на рынке товаров промышленного назначения. Их возникновение обусловлено, отчасти, монополизмом отечественной экономики, а отчасти, затратоёмкостью производства и кризисом платёжеспособности отечественных товаропроизводителей. В силу монопольного положения многие товаропроизводители, имеющие высокую платежеспособность и стабильное финансовое положение, не желают проводить перспективную стратегию, реформирование производства, а следовательно, закупать новую технику, технологии, перспективные материалы, так как и без того имеют полностью высокие прибыли. В то же время наблюдается и противоположная ситуация, когда фирмы, имеющие высокие производственные затраты и недостаточные финансовые возможности, пытаются проводить перспек-

тивную стратегию реформирования и технического перевооружения производства, осуществлять перепрофилирование производства на выпуск новых видов продукции. Это объясняется их желанием улучшить своё финансовое положение, завоевать конкурентоспособной продукцией прочные позиции на рынке. Потребности этих фирм находятся в явном противоречии с их финансовыми возможностями.

Таким образом, **появление конфликтных потребительских сегментов типично для отечественной монопольной экономики, характеризующейся высокими затратами, инвестиционной дефицитностью, неэффективностью структур, форм и методов управления, гипертрофированностью мотиваций и стимулов.** Конечно, кризисные ситуации на том или ином предприятии, в той или иной отрасли возникают и в странах с развитой рыночной экономикой, но там они не вызваны структурной неэффективностью хозяйства и носят не такой системный и постоянный характер. Исключения составляют лишь ситуации, связанные с глобальным экономическим кризисом.

*По мере реформирования отечественного хозяйства конфликтных потребительских сегментов станет меньше, будет повышаться дифференцированность потребительских групп по платёжеспособности и качественным запросам, а в соответствии с этим должна повышаться и дифференциация товарного предложения, увеличиваться число секторов товарного предложения. Для каждого из них должен разрабатываться свой ассортимент товаров, их объёмные, качественные, ценовые характеристики.* Но и сейчас товаропроизводители должны работать на существующие потребительские сегменты, с учётом их специфики планировать показатели своего товарного предложения в них.

**Прогнозирование фирмой стратегических зон хозяйствования(СЗХ) и основных показателей позиционирования в них товаров.** Для того, чтобы товаропроизводителям определиться с выбором СЗХ, им необходимо:

1) определиться с качеством товара. Оценить качество выпускаемой продукции, определить, какие существуют резервы по повышению качества, на каких стадиях изготовления изделия скрыты основные резервы. В связи с этим важно исследовать, как качество товара влияет на цену предложения;

2) определиться с ценами позиционирования товара. Для этого фирме следует проанализировать какие у неё есть резервы снижения издержек производства, а именно: какие стадии изготовления изделия являются наиболее затратными, где скрыты наибольшие резервы снижения себестоимости продукции, насколько прирост себестоимости определяется увеличением масштабов производства, ассортиментом выпускаемой про-

дукции, а насколько повышением качества продукции, другими факторами. Важно установить, в какой степени себестоимость влияет на цену предложения;

3) определить фактические масштабы производства и имеющиеся ресурсные резервы по его увеличению. При этом необходимо определиться не только с объёмами выпускаемых товаров, но и с товарной номенклатурой и ассортиментом выпускаемой продукции, а именно: стоит ли расширять число выпускаемых видов и модификаций товара или нет.

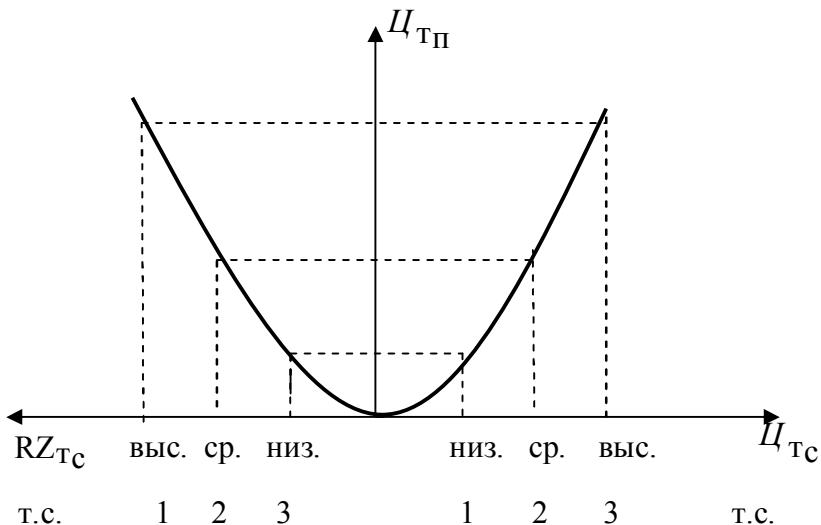
Остановимся на каждом из этих критериев подробнее. Чтобы фирме определиться со своими предпочтениями, ей необходимо знать запросы покупателей различных потребительских сегментов рынка. В каких направлениях в них должны меняться основные показатели товарного предложения? Какие существуют зависимости между ценой спроса и качеством предложения в каждом из потребительских сегментов? Какие факторы в наибольшей степени оказывают влияние на объём спроса различных покупательских групп?

Чтобы не ошибиться с выбором наиболее прибыльных стратегических зон хозяйствования (СЗХ) и верно спрогнозировать основные показатели позиционирования в них товаров, **фирме вначале следует изучить более обобщённые характеристики спроса и спрогнозировать диапазон возможных изменений показателей предложения по цене, качеству и объёму. Тем самым, вначале фирма должна определить, в каком товарном секторе рынка она будет позиционировать свой товар, а лишь затем выбирать конкретные потребительские сегменты.**

Выше мной условно выделялись три товарных сектора и по три потребительских сегмента в каждом из них. Будем исходить из того, что все товары, позиционируемые в 1-м товарном секторе, имеют высокое качество; во 2-м – среднее, а в 3-ем – низкое. Однако в каждом из этих товарных секторов есть свой интервал значений качества спроса, а следовательно, некий средний уровень качества товаров. Причём, приобретать товары в них могут покупатели с разной платёжеспособностью, а следовательно, каждый из товарных секторов характеризуется и своим интервалом цен, а также объёмом спроса. По потребительским запросам и платёжеспособности покупателей этих сегментов и можно судить о разбросе качественных и ценных характеристик спроса в каждом товарном секторе. **Можно провести градацию класса потребительских запросов и цен спроса по товарным секторам. Для более обоснованного прогнозирования показателей предложения в различных товарных секторах рынка, следует установить зависимости между качественно-ценовыми запросами покупателей каждого товарного сектора и планируемыми показателями товарного предложения.** На мой взгляд,

установить такие графические зависимости возможно не в двухмерном, а в трёхмерном пространстве системы координат. Мной предлагается графическая методика такого анализа.

В трёхмерной системе координат показана зависимость цены предложения от качественного класса потребности и цены спроса по товарным секторам. Для первого товарного сектора характерен самый высокий диапазон качественных запросов и цен спроса, для второго – средний, а для третьего – низкий. Чем выше запросы потребителя в качестве товаров, тем выше цена его спроса, а следовательно, и выбираемый потребителем товарный сектор. Исходя из выбираемых фирмой стратегических зон хозяйствования, она должна определяться с диапазоном цен предложения.

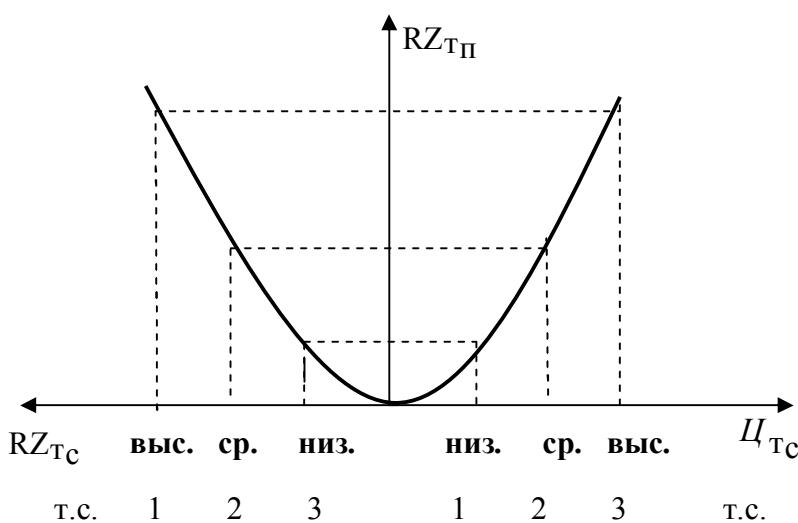


**Рис. 2. Прогнозирование цен предложения при удовлетворении спроса покупателей в различных товарных секторах рынка**

(условные обозначения:  $RZ_{Tc}$  – спрос на качественный класс товара, определяемый результативностью его целевой функции;  $\Pi_{Tc}$  – цена спроса на товар;  $\Pi_{Tp}$  – прогнозируемая цена предложения товара; т.с., 1, 2, 3 – товарные сектора)

Как видно по графику (рис. 2), качественному уровню потребности соответствует цена спроса. Проектирование значений этих двух показателей спроса на вертикальную ось системы координат позволит определить диапазон возможных значений цены товарного предложения для разных групп покупателей конкретного товарного сектора. Такой подход применим как при прогнозировании определённого диапазона цен товарного

предложения в различных товарных секторах рынка, так и при прогнозировании интервала цен предложения в конкретном потребительском сегменте. Так как в любом потребительском сегменте рынка также есть покупатели с разным уровнем качественных запросов и уровнем платёжеспособности, а следовательно, потенциально возможной ценой спроса. Они также могут быть условно разделены на покупателей, имеющих три уровня платёжеспособности: высокий, средний, низкий и три уровня качественных запросов. Хотя, конечно, планируемый интервал изменения цены предложения в конкретном потребительском секторе будет значительно уже, чем в товарном секторе. Поэтому предложенный методологический подход к прогнозированию возможного диапазона цены товарного предложения может быть применим и при учёте запросов более узкого числа потребителей в конкретном потребительском сегменте рынка.



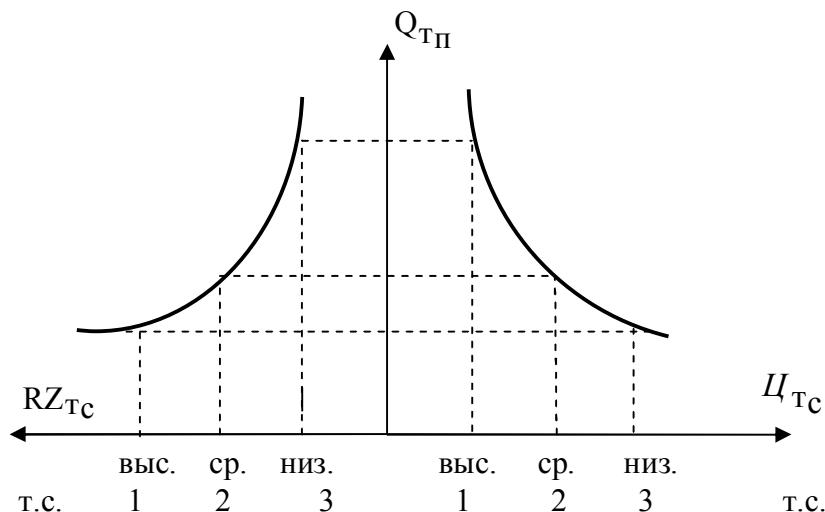
**Рис. 3. Прогнозирование качества предложения при удовлетворении спроса покупателей в различных товарных секторах рынка**

(условные обозначения:  $RZ_{TС}$  – спрос на качественный класс товара, определяемый результативностью его целевой функции;  $Ц_{TС}$  – цена спроса на товар;  $RZ_{TП}$  – прогнозируемое качество предложения, определяемое результативностью целевой функции товара; т.с. 1.2.3 – товарные сектора)

На рис. 3 приведён аналогичный пример прогноза диапазона изменения качественных характеристик предложения по товарным секторам. Качественные и ценовые характеристики спроса товарных секторов такие же, как в первом примере. Прежними остаются и зависимости. Чем выше запрос потребителей в качестве товара, тем выше цена спроса, а следовательно, и выбираемый потребителем товарный сектор. Только в данном

случае, выбирая СЗХ, фирма определяется с диапазоном качественного уровня предложения по товарным секторам. Проектирование качественных и ценовых показателей спроса на вертикальную ось системы координат осуществляется в целях определения диапазона изменения качественного уровня товарного предложения для потребителей различных товарных секторов.

На рисунках 2 и 3 изображены идеализированные, наиболее типичные эластичные зависимости качественных и ценовых функций спроса друг на друга и на соответствующие функции товарного предложения. Подобная методология составления прогнозов по диапазону изменения качественных характеристик товарного предложения может быть использована и при более детальной классификации потребительских запросов в каждом из потребительских сегментов рынка, а не только по товарным секторам. Более сложен прогноз объёмных характеристик предложения. Тенденции изменения этого показателя могут отличаться не только по каждому потребительскому сегменту, но и по каждому отдельному товару. Поэтому прогноз объёма предложения требует ещё более детального анализа. Однако можно выявить некие общие зависимости между качеством, ценой спроса и объёмом требуемого товарного предложения для различных товарных секторов. Подобный обобщённый прогноз имеет целью дать характеристику объёмов спроса в каждом из торговых секторов.



**Рис. 4. Прогнозирование объёма предложения при удовлетворении спроса покупателей в различных товарных секторах рынка**

(условные обозначения:  $RZ_{TС}$  – спрос на качественный класс товара, определяемый результативностью его целевой функции;  $Ц_{TС}$  – цена спроса на товар;  $Q_{TП}$  – прогнозируемый объём предложения; т.с. 1,2,3 – товарные сектора)

На рис. 4 выявлена зависимость между значениями качественных, ценовых запросов покупателей и показателем объёма товарного предложения в различных товарных секторах рынка.

Как и в предыдущих примерах, условно принято, что существует три товарных сектора рынка, с уровнем запросов потребителей в качестве товаров, соответственно: первого (самого высокого), второго (среднего) и третьего класса. В каждом из них могут приобретать товары покупатели с самым разным уровнем платёжеспособности, но платёжеспособность основной массы покупателей каждого из товарных секторов будет соответствовать уровню их качественных запросов. Это отражено на графике (рис. 4). Трёхмерная система координат изменения объёмов спроса по товарным секторам позволяет установить очень интересные закономерности. Чем выше качество запроса, тем выше цена спроса и тем меньше объём предложения, так как дорогие товары «экстра-класса» никогда не выпускаются большими партиями, они рассчитаны на индивидуального покупателя. Тогда как ширпотреб, соответствующий третьему классу потребности и позиционируемый в третьем товарном секторе, выпускается большими партиями. Таким образом, для каждого товарного сектора устанавливается не только свой диапазон качественных и ценовых значений спроса, но и диапазон потенциально возможного объёма спроса. Путём проекции на вертикальную ось ценовых и качественных параметров спроса различных товарных секторов можно определить допустимый диапазон изменения объёма товарного предложения в них. Аналогичный анализ применим для определения объёма предложения в потребительском сегменте дорогих и высококачественных товаров – 1.1. Там, чем дороже товар, тем он более эксклюзивный, спрос на него невелик, а следовательно, объём предложения ограничен. Цена же спроса, а следовательно, и цена предложения на такой товар высоки. По мере унификации товаров снижается их цена и повышается объём предложения. Во втором товарном секторе эта зависимость не имеет такой ярко выраженный характер и ещё меньше различий между объёмами выпуска различных групп товаров в третьем товарном секторе, где в основном продаются товары широкого потребления.

**Прогноз основных показателей товарного предложения в обозначенной системе координат ценовых и качественных диапазонов спроса каждого из товарных секторов рынка позволит фирме лучше оценить условия хозяйствования и свои возможности по производству товаров в допустимом интервале значений качества, цены товаров и объёмов их продаж. На основании этого фирма сможет принять более обоснованные решения о выборе стратегических зон хозяйствования. Выбрав СЗХ, фирма уже будет знать, в каком очер-**

**ченном диапазоне значений качества, цены и объёмов товарного предложения ей стоит искать их оптимальные значения по каждому конкретному виду товара.** Редко, когда фирма может хозяйствовать сразу в нескольких товарных секторах. Для этого у неё должны быть очень высокие финансовые возможности, разнообразная техническая база, наличие кадровых ресурсов разного профиля. Так как в этом случае ей придётся не только осуществлять совершенно различные направления деятельности, предполагающие использование в корне отличных технологий производства, различные направления НИОКР, но ей потребуется и очень разнообразная организация производства и управления. Поэтому, как правило, фирма ограничивается каким-то одним направлением деятельности.

После того как фирма определилась, в каком товарном секторе она будет хозяйствовать, ей следует конкретизировать спрос по различным потребительским сегментам. В таблице 1 представлены наиболее типичные соотношения значений показателей спроса и предложения в конкретном потребительском сегменте рынка.

*Таблица 1*  
**Показатели спроса и предложения в различных потребительских сегментах рынка**

№ потребительского сегмента	Характеристики		Показатели спроса и предложения		
	потребности	платёжеспособности	качества	цены	объёма
1.1	высокая	высокая	$K_c = \bar{K}_n$	$\Pi_c = \bar{\Pi}_n$	$Q_c = \bar{Q}_n$
1.2	высокая	средняя	$K_c \leq \bar{K}_n$	$\Pi_c < \bar{\Pi}_n$	$Q_c < \bar{Q}_n$
1.3	высокая	низкая	$K_c \leq \bar{K}_n$	$\Pi_c < \bar{\Pi}_n$	$Q_c < \bar{Q}_n$
2.1	средняя	высокая	$K_c > \bar{K}_n$	$\Pi_c > \bar{\Pi}_n$	$Q_c \geq \bar{Q}_n$
2.2	средняя	средняя	$K_c = \bar{K}_n$	$\Pi_c = \bar{\Pi}_n$	$Q_c = \bar{Q}_n$
2.3	средняя	низкая	$K_c \leq \bar{K}_n$	$\Pi_c < \bar{\Pi}_n$	$Q_c \leq \bar{Q}_n$
3.1	низкая	высокая	$K_c > \bar{K}_n$	$\Pi_c > \bar{\Pi}_n$	$Q_c > \bar{Q}_n$
3.2	низкая	средняя	$K_c \geq \bar{K}_n$	$\Pi_c \geq \bar{\Pi}_n$	$Q_c \geq \bar{Q}_n$
3.3	низкая	низкая	$K_c = \bar{K}_n$	$\Pi_c = \bar{\Pi}_n$	$Q_c = \bar{Q}_n$

Каждый из товарных секторов делится на разные сегменты, отличающиеся покупательской способностью потребителей и качественными запросами. В соответствии с этим определяются потенциально возможные цены, объёмы и качество спроса каждого потребительского сегмента

рынка. Для каждого потребительского сегмента также можно определить средние значения показателей товарного предложения. Например, если потребитель с невысокой платёжеспособностью решил приобрести товары в дорогом потребительском сегменте рынка, то, скорее всего, цена его запросов будет ниже средней цены товарного предложения в нём. Потенциально возможный объём спроса также будет ниже среднего. А потому в данном потребительском сегменте он сможет приобрести товар ниже среднего качественного уровня, установленного для данной категории товаров. Это показано в таблице 1.

Значения показателей, приведённые в таблице, отражают и противоречивость потребительских сегментов. Платёжеспособность – важный, но не единственный показатель, определяющий качество и объём спроса покупателей. Этот показатель определяет лишь финансовые ограничения, но не определяет саму потребность. Поэтому в данном случае речь идёт лишь о прогнозе показателей потенциально возможного спроса, ограниченного финансовыми возможностями покупателя. В действительности спрос, как по объёму, так и по качеству товаров, может быть как меньше возможного, так и больше возможного, но в последнем случае он, скорее всего, не будет удовлетворён, если только покупатель не изыщет дополнительные источники финансирования.

Рассмотрим, насколько эластичен объём спроса к цене предложения в различных потребительских сегментах рынка. В потребительских сегментах 1.2, 1.3, 2.3, где платёжеспособность покупателей ниже их качественных потребностей, объём спроса будет очень эластичен по отношению к цене. Со снижением цены предложения объём спроса в этих сегментах будет увеличиваться, а объём предложения, напротив, снижаться. Так как товаропроизводителю невыгодно будет продать в больших объёмах товары с существенной скидкой. Такие распродажи практикуются в рекламных целях или когда товар по той или иной причине уценяется (вышел из моды, изготовлена новая коллекция, товар залежался, прочее). На пересечении кривых объёмов спроса и предложения можно отыскать тот оптимум, который будет компромиссным вариантом и для продавцов, и для покупателей.

В потребительских сегментах 2.1, 3.1, 3.2, где платежеспособность покупателей выше их потребительских запросов, объём спроса не эластичен к цене предложения, т.е. снижение или повышение цены предложения практически никак не влияет на объём закупаемых в этих потребительских сегментах товаров. Потребители, имеющие платёжеспособность выше средней, типичной для данных потребительских сегментов, как правило, закупают товары в силу возникшей у них потребности в необ-

ходимых для её удовлетворения объёмах. Снижение цены мало влияет на их предпочтения и объёмы закупок.

Тогда как в сбалансированных потребительских сегментах, таких, как 1.1, 2.2, 3.3, где платёжеспособный спрос покупателей в наибольшей степени соответствует их качественным потребностям, цена предложения опять начинает оказывать влияние на объём спроса. Со снижением цены предложения повышается объём спроса и наоборот. Но наблюдается ли при этом изменение объёма предложения? В данном случае фирма стремится увеличить прибыли за счёт увеличения объёма продаж. В связи с тем, что уровень цен в этих потребительских сегментах, как правило, снижается незначительно и остаётся всё же выше средних, установившихся в данных товарных секторах, резкого роста объёмов предложения, как правило, не наблюдается, но для фирмы предпочтительно увеличивать число потребителей и повышать объёмы сбыта товаров.

Какие же существуют зависимости между ценой спроса и качеством предложения? Во всех ли потребительских сегментах существует эластичная зависимость между этими показателями?

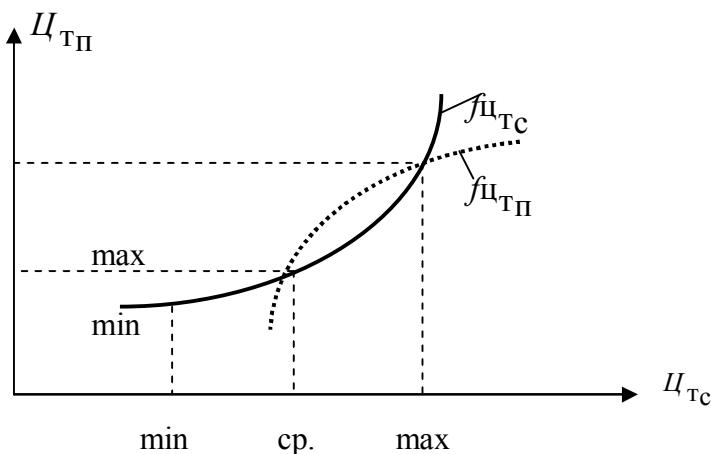
Клиентура потребительских сегментов 1.1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 заинтересована в повышении качества товаров, а товаропроизводители имеют достаточные маневры для повышения цен на такие товары, так как платёжеспособность покупателей этих сегментов позволяет им идти на такой рост цен. Тем самым, в данных потребительских сегментах цена спроса эластична к качеству товаров. Потребители данных сегментов способны и готовы платить больше за более качественный товар.

Совсем иная ситуация в конфликтных потребительских сегментах. В сегментах 1.2 и 1.3 потребители, может быть, и хотели бы приобрести более качественный товар, но не имеют возможности платить за него более высокую цену. Их качественные запросы не обеспечены их платёжеспособностью. В этих потребительских сегментах фирме не стоит повышать качество товара, так как в них цена спроса не эластична к качеству предложения. Как бы качество товаров ни повышалось, потребители не смогут за него заплатить больше. Рост качества спроса не подкреплён ценой спроса. В потребительских сегментах 2.3 и 3.3 покупатели, как правило, вообще не заинтересованы в повышении качества товаров, а стремятся купить товары дешевле. Товаропроизводителям эти особенности спроса надо учитывать.

Объём продаж в каждом из потребительских сегментов должен рассчитываться из расчёта уровня потребностей среднего покупателя и с учётом его платёжных возможностей. Уровень объёма закупок для каждого потребительского сегмента будет свой. В потребительских сегментах 1.1, 2.2, 3.3 средние объёмы закупок стабильные, но существенно от-

личаются друг от друга и соответствуют низкому, среднему и высокому уровню. В потребительских сегментах 2.1, 3.1, 3.2 объёмы закупок являются существенными и имеют динамику роста. Тогда как в потребительских сегментах 1.2 и 1.3 таких резервов практически нет и объёмы закупок наименьшие. Однако, несмотря на различные масштабы запросов потребительские сегменты 1.1, 2.1. и 3.1. имеют общие черты. В них можно прогнозировать рост объёмов спроса и предложения при одновременном росте цен предложения. Тогда как в потребительских сегментах 2.2, 2.3, 3.3 рост объёмов спроса можно ожидать только при снижении цены предложения. При прогнозировании фирме следует определить минимальный и максимально возможный прирост цены предложения, объема предложения и качества (результативности целевой функции) предложения. Совершенно очевидно, что в разных потребительских сегментах этот диапазон значений будет свой. В потребительских сегментах 1.1, 2.1 значительные улучшения качества товаров себя оправдывают. Здесь фирма может планировать самый высокий прирост цен на товары, но прирост объёмов сбыта товаров, как правило, прогнозируется меньше, чем в других потребительских сегментах. Тогда как в потребительских сегментах 2.2, 3.1, 3.2, наоборот, главный приоритет отдаётся приросту объёмов сбыта, а цены растут значительно меньшими темпами.

Зная диапазон изменения ценовых, качественных, объёмных показателей спроса по потребительским сегментам рынка, целесообразно сужать интервал допустимых значений соответствующих показателей товарного предложения. Мной предлагается методика планирования показателей предложения по критическим точкам. Каждый показатель: объёма, цены, качества (результативности целевой функции) товарного предложения в каждом из потребительских сегментов должен иметь свои минимальные и максимальные точки, которые можно конкретизировать с учётом функций спроса. Рассмотрим пример такой методики на основе определения цен предложения. В каждом товарном секторе, различаемом по качественным характеристикам реализуемых товаров, цены спроса варьируются в неком диапазоне, которые условно можно определить как минимальные, средние и максимальные цены спроса на товары данного класса. Прежде необходимо установить зависимости между ценами спроса и предложения. Характер этих зависимостей может быть различный. В потребительских сегментах 1.1, 2.1, 3.1 можно ожидать довольно резкий рост цен спроса, так как платёжеспособность покупателей допускает такой рост. Это должны учитывать товаропроизводители. Поэтому цены предложения в этих потребительских сегментах устанавливается, как правило, в диапазоне от средних до максимальных цен спроса. Это отражено на графике (рис.5).



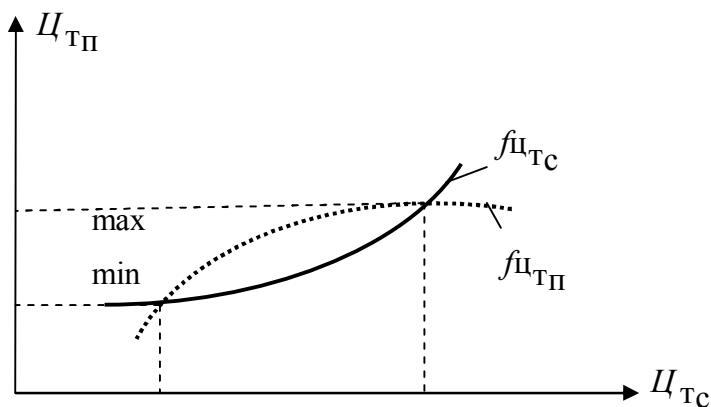
**Рис. 5. Определение критических точек цены предложения в потребительских сегментах 1.1, 2.1, 3.1**

(условные обозначения:  $I_{TС}$  – цена спроса на товары;  $I_{TП}$  – цена предложения на товары;  $f_{I_{TП}}$  – функция цены предложения;  $f_{I_{TС}}$  – функция цены спроса)

По графику видно, что минимальная критическая точка цены предложения соответствует средней цене спроса, а максимальная критическая точка – максимальной цене спроса в этих потребительских сегментах. Совершенно очевидно, что в 1.1, 2.1 и 3.1 потребительских сегментах продаются различные по качеству товары, и в каждом из них минимальные, средние и максимальные цены спроса на товары будут свои. Но характер зависимостей между ценами спроса и предложения будет носить схожий характер, а потому и методика определения цен предложения будет однотипной. Это и отражено на графике (рис. 5).

Несколько иная, более плавная динамика цен спроса наблюдается в потребительских сегментах 2.2, 3.2, 3.3. Им соответствует такое же плавное повышение цен предложения. Это наиболее сбалансированные и стабильные сегменты рынка. В них, скорее всего, минимальные и максимальные цены спроса и предложения будут совпадать. Это отражено на графике (рис. 6).

Для потребительских сегментов 1.2 и 1.3 рост цен спроса не типичен, здесь покупатели имеют весьма низкую платёжеспособность для своих качественных запросов. Они заинтересованы в снижении цен предложения. Поэтому цены предложения в них устанавливаются чаще всего на минимальном и среднем значении цены спроса.



**Рис. 6. Определение критических точек цены предложения в потребительских сегментах 2.2,2.3,3.3**

(условные обозначения:  $U_{TС}$  – цена спроса на товары;  $U_{TП}$  – цена предложения на товары;  $f_{U_{TП}}$  – функция цены предложения;  $f_{U_{TС}}$  – функция цены спроса)

Выявленные зависимости при определении критических точек цен предложения действительны только при существующей характеристике выделенных потребительских сегментов. При изменении качества позиционируемых в них товаров или платёжеспособности покупателей в них, характер зависимостей между ценами спроса и предложения может измениться. Поэтому на данном примере мной показаны не статические зависимости, а лишь методологический подход к определению цен предложения с учётом цен спроса в различных потребительских сегментах рынка. Аналогичным образом для выделенных потребительских сегментов могут быть определены критические точки, определяющие диапазон значений, результативности целевой функции (качества) товаров и объёма предложения товаров.

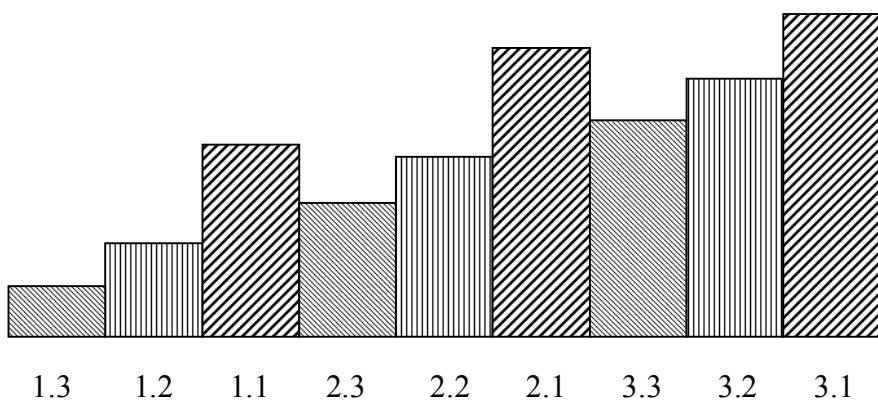
Отдельного исследования требует степень дифференциации потребительского спроса в различных потребительских сегментах рынка. Выбирая СЗХ, фирма должна учитывать не только спрос на свой товар в том или ином потребительском сегменте и его соответствие по диапазону ценных и качественных запросов, но и то, насколько разнообразен в них потребительский спрос по глубине и широте товарного ассортимента. Очень важно спрогнозировать оптимальный по широте и глубине товарный ассортимент в различных потребительских сегментах. Здесь также есть свои особенности.

В потребительском сегменте 1.1 позиционируются элитные товары «экстра-класса», очень дорогие, рассчитанные на узкую группу высоко платёжеспособных покупателей. Ассортимент таких товаров, как правило, не очень широкий, глубина их предложения также весьма ограничена. В то же время товарный ассортимент в этом потребительском сегменте более широкий, чем в потребительских сегментах 1.2 и 1.3. Покупатели этих сегментов в силу весьма ограниченной платёжеспособности не могут себе позволить столь разнообразный избирательный и взыскательный спрос. Фирмам, позиционирующими в этих сегментах товары, целесообразно снижать не только широту, но и глубину предлагаемых товаров. Так как в этих сегментах преобладают нетипичные покупатели товара, то чтобы их не потерять, фирма может предусмотреть для них удешевленные и, соответственно, более низкие по качеству модификации основного товара. Таких модификаций не может быть много.

Товары, рассчитанные на среднего покупателя и позиционируемые фирмой в потребительских сегментах 2.1 и 2.2, должны быть гораздо более дифференцированные по ассортименту. Число модификаций предложения одного и того же товара также следует прогнозировать на достаточно уровне. Причём спрос покупателей в сегменте 2.1 более разнообразный, так как их высокая платёжеспособность позволяет им приобретать товары, различные по качеству и цене. Спрос их отличается большей избирательностью и разнообразностью. Тогда как в потребительском сегменте 2.3 спрос покупателей ограничен их платёжеспособностью. Для них фирме целесообразно предлагать лишь некоторые удешевлённые модификации своих товаров. Следовательно, товарный ассортимент здесь будет шире и глубже, чем в потребительских сегментах 1.2 и 1.3, но также весьма ограниченный.

Товары широкого потребления, позиционируемые, как правило, в потребительских сегментах 3.1, 3.2, 3.3, всегда представлены в широкой номенклатуре и ассортименте. Фирмам, позиционирующими здесь товары, целесообразно расширять товарный ассортимент и увеличивать глубину товарного предложения. Число вариантов предложения одной и той же модели товара здесь может быть много – на самый широкий вкус. Они могут не отличаться или незначительно отличаться по цене и качеству.

Можно наглядно в виде диаграммы (рис. 7) представить, как по широте товарного ассортимента потребительские сегменты будут отличаться друг от друга. В каждом товарном секторе рынка выделены потребительские сегменты, отличающиеся наибольшей широтой товарного ассортимента.



**Рис. 7. Анализ широты товарного ассортимента в различных потребительских сегментах рынка**

Выявленные закономерности в определении широты товарного ассортимента также действуют только при существующей характеристике выделенных потребительских сегментов. Планирование широты и глубины товарного ассортимента в виде диаграмм позволит лучше определить различия прогнозируемых и фактических значений по этим показателям в различных потребительских сегментах рынка. Это позволит выявить резервы дифференциации товарного предложения с учётом потенциального спроса. Причём, далеко не всегда в тех потребительских сегментах, где прогнозируется наиболее широкий ассортимент, будет и наибольшая его глубина. Например, ширина товарного ассортимента, безусловно, выше в товарном секторе, где позиционируются товары третьего класса, т.е. товары массового спроса. Однако число различных, отличающихся по качеству и цене вариантов предложения одной и той же модели товара, т.е. глубина товарного ассортимента может быть выше в товарном секторе, где позиционируются товары первого класса. Так как для того чтобы расширить свою клиентуру за счёт покупателей различной платёжеспособности, товаропроизводители могут предусмотреть различные ценовые и качественные модификации одной и той же модели товара.

**Выбирая СЗХ, очень важно определить основные приоритеты спроса в различных потребительских сегментах рынка. Это позволит фирме определить главные факторы её успеха в различных потребительских сегментах рынка.** Из таблицы 1 видно, что планы фирмы по повышению качества выпускаемой продукции актуальны в том случае, если она решила позиционировать свои товары в следующих потребительских сегментах рынка: 1.1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2. В этих же сегментах актуальны планы по расширению товарной номенклатуры и ассортимента, т.е. по дифференциации товарного предложения. Это объясняется тем, что в

этих потребительских сегментах потребители обладают достаточной платёжеспособностью и, хотя имеют разный класс потребностей, заинтересованы в повышении разнообразия и качества товарного предложения на данных рынках, готовы платить за это более высокую цену. Как же качество товара влияет на цену предложения?

Таблица 2

**Основные приоритеты спроса в различных потребительских сегментах**

Потребительские сегменты	Качество товара	Ассортимент ТП	Цена товара	Объём ТП
1.1	+ ↑	↑	↑	+ ↑
1.2	const	↓	+ ↓	↓
1.3	const	↓	+ ↓	↓
2.1	↑	+ ↑	↑	+ ↑
2.2	const	const	const	+ const
2.3	const	↓	+ ↓	↓
3.1	↑	↑	↑	+ ↑
3.2	↑	↑	↑	+ ↑
3.3	const	const	const	+ const

Качественные усовершенствования могут быть различного уровня сложности, затратоёмкости и производиться для товаров различного класса, позиционируемых в различных товарных секторах рынка и предназначенных для разных групп покупателей, с разным уровнем платёжеспособности. В зависимости от этого они по-разному влияют и на цену предложения. Повышение качества в результате кардинального конструкторско-технологического изменения изделия, конечно, связано с высокими затратами, особенно, если это изделие экстра-класса, соответствующее наивысшему классу потребностей. Так как ценовой уровень таких изделий значительно выше, то и их качественное усовершенствование связано с большими затратами. В результате будет наблюдаться значительное повышение цен на товары. Если же качество товаров повышается в результате незначительных конструкторских или технологических усовершенствований, не связанных с большими затратами, то на издержках производства такие мероприятия отразятся незначительно. Тем более, если такие усовершенствования проводятся относительно товаров широкого потребления или среднего уровня качества, невысоких по цене и выпускаемых большими партиями. Следовательно, повышение себестоимости не будет в данном случае основным фактором, обуславливающим

рост цен на такие товары. В данном случае гораздо большее влияние на цены может оказывать неудовлетворённый платежеспособный спрос.

Можно проследить различную динамику изменения цен в результате повышения качества товаров по потребительским сегментам. Если для потребительских сегментов 1.1 и 2.1 фирма предпринимает меры по значительному повышению качества товаров, которое, как правило, сопровождается резким ростом цен, то покупательские предпочтения в потребительских сегментах 3.1 и 3.2 фирма завоёвывает путём незначительного повышения качества товаров и дифференциации их ассортимента при политике неизменности или умеренного роста цен предложения. Различный характер зависимостей в этих потребительских сегментах наблюдается и между ростом качества предложения и ростом объёма спроса. Так как в потребительских сегментах 1.1 и 2.1 с ростом качества предложения растут цены спроса и, соответственно, цены предложения, объём спроса имеет динамику плавного повышения. В этих потребительских сегментах фирмы, как правило, отдают приоритет росту цен продаж, а не росту объёмов сбыта. Тогда как в потребительских сегментах 3.1 и 3.2 фирма, как правило, позиционирует товары массового спроса совсем иного качественного класса потребности и, напротив, проводит политику расширения объёма продаж, заманивая покупателей неплохим качеством товаров данного класса при сравнительно невысокой цене. Если фирма выпускает товары среднего качества и не имеет существенных резервов для наращивания объёмов производства, снижения издержек производства, дифференциации ассортимента предложения или повышения качества продукции, то ей лучше всего рассчитывать на стабильные объёмы продаж хорошо зарекомендовавшего себя ассортимента товаров и позиционировать свою продукцию в потребительском сегменте 2.2. Есть особенности позиционирования фирмой товаров в тех потребительских сегментах, в которых разнообразие ассортимента, качество товарного предложения играют решающую роль на формирование цен и объёмов спроса. Но существуют и другие потребительские сегменты, в которых решающую роль имеют цены позиционирования товаров. Это потребительские сегменты 1.2, 1.3, а также 2.2, 2.3, 3.3.

В зависимости от того, за счёт чего достигнуто снижение себестоимости продукции и для какого потребительского сегмента фирмой выпускается товар, снижение затрат по-разному влияет на снижение цен предложения. Если снижение издержек производства достигается без ухудшения качества продукции или при незначительном снижении качества товаров, изначально имеющих высокий качественный уровень, позиционируемых в потребительских сегментах 1.2 и 1.3, то снижение цен предложения не будет существенным, так как, как правило, в этих потреби-

бительских сегментах фирма не планирует увеличения прибылей за счёт значительного увеличения объёмов продаж. Если же фирма имеет резервы снижения себестоимости продукции, производя товары среднего качества и товары широкого спроса (ширпотреб), т.е. товары, позиционируемые в потребительских сегментах 2.2, 2.3 3.3, то фирма может быть заинтересована в значительном наращивании объёмов продаж за счёт установления более низких цен на товары. Однако не следует забывать, что как бы издержки производства ни влияли на цену предложения, в конечном счёте цена предложения конкретных товаров определяется тенденциями изменения цен и объёмов спроса на рынке.

В зависимости от выбранных фирмой СЗХ, меняется значимость стадий изготовления товара при планировании ассортиментных программ. Так, например, для обеспечения высокой глубины товарного ассортимента, позиционируемого в первом товарном секторе рынка, наибольшие резервы содержит стадия НИОКР и технологической подготовки производства (ТПП). Так как для потребителей этих секторов нужны товары уникальной конструкции и технологии изготовления. Только уникальные конструкторские решения и прогрессивные технологии могут предложить разные по затратоёмкости, цене и качественным характеристикам модификации товара, относящегося к группе экстра-класса. Для расширения же товарного ассортимента, позиционируемого во 2-м и 3-м товарных секторах, наибольшие резервы содержат стадии технологической подготовки производства и организационной подготовки производства. Так как для того, чтобы разнообразить ассортимент, нужно иметь гибкие технологии, способные к переналадке на выпуск разных модификаций, а также соответствующие материальные и кадровые ресурсы.

Таким образом, *каждый из потребительских сегментов рынка характеризуется своим диапазоном значений основных показателей товарного предложения и имеет разный статус престижности и уровень прибыльности.*

**Стратегические возможности повышения прибыльности фирмы в различных зонах её хозяйствования.** В разных потребительских сегментах рынка фирма имеет разные условия хозяйствования и возможности для повышения своей прибыльности. В таблице 3 отражены основные резервные возможности повышения прибыльности фирмы в различных зонах её хозяйствования. Какие же основные факторы позволяют фирме добиваться повышения своих прибылей в различных потребительских сегментах? Как видно по таблице, в одних потребительских сегментах таких возможностей у фирмы больше, а в других – меньше. Например, в потребительских сегментах 1.1, 2.1,3.1 прибыли можно повысить как за счёт повышения цен, так и за счёт повышения объёмов продаж, привле-

чения дополнительной покупательской клиентуры, а также за счёт расширения ассортимента товарного предложения и повышения качества позиционируемых товаров. Тогда как в потребительских сегментах 1.2, 1.3, 2.3, 3.3 таких возможностей у фирмы меньше. Фирма может увеличить свои прибыли, снижая себестоимость продукции, затраты на сбыт товаров при неизменных ценах и объемах продаж. Либо за счёт снижения цен увеличить объемы сбыта товаров. В потребительских сегментах 2.2, 3.2 фирма, как правило, имеет стабильные объемы продаж по устойчивым средним ценам. Экономия на издержках и на затратах на сбыт позволит фирме повысить прибыли в этих сегментах рынка.

**Таблица 3**  
**Основные возможности повышения прибыльности фирмы**  
**в различных зонах её хозяйствования**

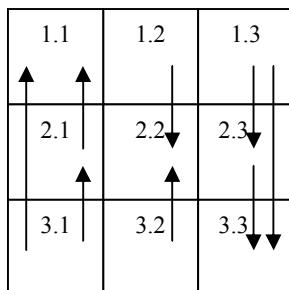
Потребительские сегменты	$\Pi_{\text{прог}}$	$\Pi_{\text{факт}}$	Резервные возможности повышения $\Pi_{\text{факт}}$				Основные резервные стадии, влияющие на $\uparrow \Pi_{\text{факт}}$
			RZ <sub>TП</sub>	$\Pi_{TП}$	$Q_{TП}$	$bTA_{TП}$	
1.1	высокая	$\Pi_{\text{факт}} < \Pi_{\text{прог}}$	$\uparrow$	$\uparrow$	$\uparrow$	$\uparrow$	ТПП, НИОКР
1.2	низкая	$\Pi_{\text{факт}} < \Pi_{\text{прог}}$	-	$\downarrow \text{ц}$	-	-	НИОКР
1.3	низкая	$\Pi_{\text{факт}} < \Pi_{\text{прог}}$		$\downarrow \text{ц}$			НИОКР
2.1	высокая	$\Pi_{\text{факт}} < \Pi_{\text{прог}}$	$\uparrow$	$\uparrow$	$\uparrow$	$\uparrow$	ТПП, ОПП
2.2	средняя	$\Pi_{\text{факт}} < \Pi_{\text{прог}}$	-	-	$\uparrow$	-	Производство
2.3	низкая	$\Pi_{\text{факт}} < \Pi_{\text{прог}}$	-	$\downarrow \text{ц}$	-	-	НИОКР, ОПП
3.1	высокая	$\Pi_{\text{факт}} < \Pi_{\text{прог}}$	$\uparrow$	$\uparrow$	$\uparrow$	$\uparrow$	НИОКР, ТПП
3.2	средняя	$\Pi_{\text{факт}} < \Pi_{\text{прог}}$	-	-	$\uparrow$	$\uparrow$	ТПП, ОПП
3.3	средняя	$\Pi_{\text{факт}} < \Pi_{\text{прог}}$	-	$\downarrow$	$\uparrow$	-	ОПП, Производство

Условные обозначения:  $\Pi_{\text{прог}}$  - прогнозируемая прибыль фирмы  $\Pi_{\text{факт}}$  – фактическая прибыль фирмы;  $\downarrow \text{ц}$  – снижение цены;  $\uparrow$  – повышение;  $\downarrow$  – понижение; RZ<sub>TП</sub> – качество товарного предложения;  $\Pi_{TП}$  – цена товарного предложения;  $Q_{TП}$  – объем товарного предложения;  $bTA_{TП}$  – широта товарного ассортимента

Таблица 3 показывает, что планирование роста прибыли всегда связано с корректировкой товарного предложения в ту или иную сторону. **В зависимости от приоритетной роли определенных показателей товарного предложения в различных потребительских сегментах рынка**

**ка, различные стадии изготовления товара начинают играть приоритетную роль в его корректировке. В то же время, проводя такую корректировку, фирме надо учитывать, что потребительские запросы в тех или иных потребительских сегментах имеют не статический, а динамический характер. Другими словами, покупатели могут менять свои запросы в результате изменения их платёжеспособности, других факторов, переходить из одного потребительского сегмента в другой. Поэтому при планировании корректировки показателей товарного предложения фирме очень важно верно спрогнозировать возможный перелив покупателей из одного потребительского сегмента в другой.** Возможны два типа перелива покупательской клиентуры:

Первый – наиболее вероятностный: за счёт пограничных покупателей. Когда покупатели приобретают товары в несвойственных для них потребительских сегментах и весьма вероятен их уход в другие – более подходящие для них потребительские сегменты, где позиционируются товары, соответствующие уровню их платёжеспособности и типичным качественным запросам. Это показано на рисунке 8.

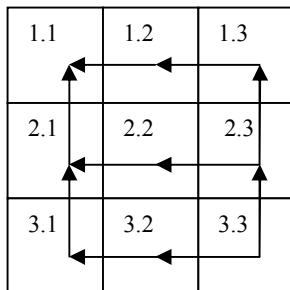


**Рис. 8. Перелив пограничных покупателей из одного потребительского сегмента в другой в соответствии с уровнем платёжеспособного спроса**

Как видно по рисунку 8, в первом товарном секторе пограничными покупателями являются покупатели в потребительских сегментах 1.2 и 1.3. Вероятен переход этих покупателей из потребительского сегмента 1.2 во второй товарный сектор – в потребительский сегмент 2.2, а покупателей из потребительского сегмента 1.3 – в потребительский сегмент 2.3 и даже в третий товарный сектор – в потребительский сегмент 3.3. В то же время первый товарный сектор может пополниться за счёт таких же пограничных покупателей из второго товарного сектора из потребительского сегмента 2.1 и даже из третьего товарного сектора – покупателей из потребительского сегмента 3.1. В свою очередь, во второй товарный сектор рынка весьма вероятен переход покупателей из потреби-

тельских сегментов 3.1 и 3.2. А третий товарный сектор может пополняться за счёт перехода в него покупателей из первого товарного сектора – из потребительского сегмента 1.3 и второго товарного сектора – из потребительского сегмента 2.3. Таким образом, в данном случае наблюдается не переход покупателей из одного потребительского сегмента в другой в границах определённого товарного сектора, а их перелив между товарными секторами рынка. Это следует учитывать при прогнозе. Если же на рынке меняется ситуация с ценами и происходят изменения в платёжеспособном спросе и, соответственно, в качественных запросах покупателей, то характер перелива покупателей по товарным секторам и потребительским сегментам в корне меняется.

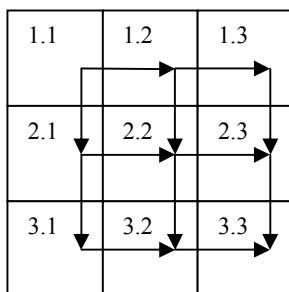
Итак, мы подошли ко второй причине покупательской «миграции», обусловленной динамикой платёжеспособного спроса и изменением качественных запросов. Другими словами, когда в результате изменения условий продаж (повышения цен на товары) или в результате изменения платёжеспособности покупательских групп происходит перелив покупателей из одного потребительского сегмента в другой. Если резких изменений в экономике не наблюдается, то с большой степенью вероятности можно прогнозировать изменения покупательских предпочтений и возможностей в смежных потребительских сегментах. На рисунке 9 показана примерная схема перелива покупателей из одного потребительского сегмента в другой при повышении их качественных запросов и платёжеспособности.



**Рис. 9. Перелив покупателей из одного потребительского сегмента в другой при повышении их качественных запросов и платёжеспособности**

Как видно по рисунку 9, покупатели потребительского сегмента 2.1, повысив качественный уровень своих запросов, могут легко перейти в потребительский сегмент 1.1. Для этого они имеют достаточную платёжеспособность. А покупатели из потребительского сегмента 1.2 стремятся перейти в сегмент 1.1, изыскивая для этого резервы повышения своей платёжеспособности. Изыскивают резервы повышения своей платёжеспособности и покупатели из потребительского сегмента 2.3, для того,

чтобы перейти в потребительский сегмент 2.2 и иметь более широкий выбор товаров для удовлетворения своих потребностей или даже повысить качественный уровень своих запросов и закупать товары в 1 товарном секторе рынка – в потребительских сегментах 1.3 или 1.2. При повышении качественных запросов покупателей из потребительских сегментов 3.2 и 3.1 они легко могут перейти во второй и даже в первый товарные сектора рынка, так как их платёжеспособность им это позволяет сделать. Покупатели из потребительского сектора 3.3, повысив свою платёжеспособность, могут перейти в смежные покупательские сегменты своего товарного сектора, характеризующиеся более высокими качественными запросами, или даже во второй товарный сектор рынка. Матрица показывает не резкий, а плавный переход из одного потребительского сегмента в другой, из одного товарного сектора в другой. Если же на рынке возникает ситуация резкого роста цен и снижения платёжеспособного спроса и, как следствие этого, снижение качественных запросов покупателей, то будут наблюдаться совсем иные зависимости перелива покупательской клиентуры по секторам рынка.



**Рис. 10. Перелив покупателей из одного потребительского сегмента в другой при снижении их качественных запросов и платёжеспособности**

На рисунке 10 показан плавный переход покупателей из одного потребительского сегмента в другой, из одного товарного сектора в другой в результате снижения их качественных запросов из-за понижения их платёжеспособности. Хотя на практике возможны резкие скачки покупателей по товарным секторам рынка. Это зависит от соотношения динамики роста цен и снижения доходности платёжных групп. Поэтому анализ динамики платёжеспособного спроса должен являться основным этапом при прогнозировании перелива покупательской конъюнктуры между потребительскими сегментами и товарными секторами рынка.

Таким образом, производственная программа любой фирмы рассчитана на определенную потребительскую клиентуру. Поэтому любому то-

варопроизводителю надо исследовать потребительские сегменты в динамике. Изменение числа, состава и запросов покупателей, их платёжеспособности самым непосредственным образом влияет на планы фирмы и стратегии позиционирования ею своего товара.

**Формирование продуктово-рыночных стратегий и их применение в различных потребительских сегментах рынка.** Выбор текущих продуктовых и сбытовых стратегий фирмы в огромной степени зависит от того, в каких потребительских сегментах она позиционирует свой товар. Для наглядности и упрощения методологического примера исследуем, как фирма планирует текущие стратегии в выделенных потребительских сегментах рынка.

В потребительском сегменте 1.1 позиционируются высококачественные товары экстра-класса. Они характеризуются высоким качеством, но и высокой ценой. Фирма заинтересована в упрочении своих позиций в данном потребительском сегменте, в вытеснении с рынка конкурентов. Для этого она, скорее всего, будет проводить стратегию глубокого проникновения на рынок, т.е. будет стремиться завоевать большую долю рынка потребительского сегмента 1.1. В связи с этим фирма будет стремиться дифференцировать своё товарное предложение, внедряя на рынок новинки высокого качества, могущие вызвать интерес существующей клиентуры. Основной сбытовой стратегией при этом будет стратегия интенсивного маркетинга.

В потребительском сегменте 2.1 актуальна продуктовая стратегия «внедрения новинок», так как платёжеспособность покупателей в этих сегментах высокая, и они в состоянии платить за новизну и качество товара. Однако не следует забывать, что покупатели данного потребительского сегмента пограничные и часто переходят в другие покупательские сегменты, например, в потребительский сегмент 2.2 или в потребительские сегменты с первым классом потребностей. Поэтому фирма, позиционируя товары в этом потребительском сегменте, одновременно будет стремиться реализовать стратегию широкого охвата рынков, т.е. будет пытаться заинтересовывать своим товаром потребителей других потребительских сегментов. Для этого она должна будет проводить активную сбытовую стратегию.

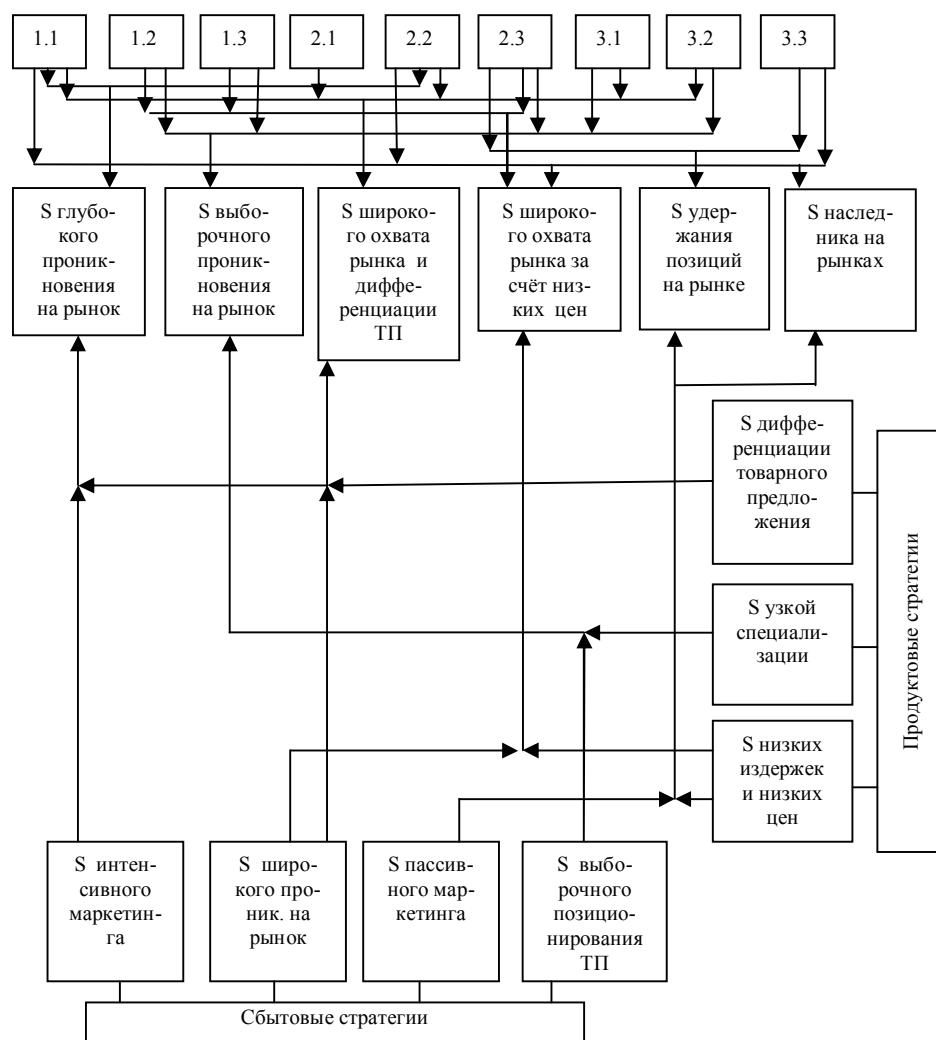
В потребительском сегменте 2.2 фирма, как правило, имеет неплохие прибыли. Она имеет устойчивую и предсказуемую потребительскую конъюнктуру. Поэтому в этом потребительском сегменте проводит стратегию удержания позиций на рынке. Фирма реализует продукцию хорошего качества, ориентированную на запросы среднего покупателя, по средним ценам. Проводит умеренную рекламную компанию. Изыскивает

резервы повышения прибылей за счёт интенсификации производства и снижения затрат на сбыт.

В потребительских сегментах 1.2 и 1.3, которые характеризуются конфликтностью потребительских интересов и платёжных возможностей покупателей, фирма чаще всего проводит стратегию выборочного проникновения на рынок. Для этого реализует продуктовые программы узкой специализации. Фирма выпускает товар хорошего качества, но предназначенный для конкретных потребителей. Однако в этих потребительских сегментах может быть актуальна и стратегия низких издержек и пониженных цен. Фирма изыскивает резервы интенсификации производства и рекламирует распродажи по низким ценам. Аналогичная ситуация складывается в потребительском сегменте 2.3, где покупатели заинтересованы в товарах хорошего качества, но по низким ценам. Как правило, в этих потребительских сегментах объёмы продаж фирмы невелики. Фирма устраивает распродажи товаров из проходящей коллекции или в рекламных целях по пониженным ценам. Стратегия пониженных цен на товары первого и среднего класса потребности приведёт к значительному расширению покупательской клиентуры фирмы, так как привлечёт покупателей, имеющих высокие качественные запросы, но более низкую платежеспособность. В то же время, если фирма уже давно позиционирует свои товары в этих потребительских сегментах, и они всем хорошо известны, то, постепенно вытесняя с рынка конкурентов, она с успехом может проводить стратегию «наследника на рынках».

В потребительских сегментах третьего класса потребности обычно позиционируются товары широкого потребления массового спроса. В них фирма может предпринять продуктовую стратегию дифференциации товарного предложения. Это позволит ей дополнить товарный ассортимент товарами новинками, товарами улучшенного качества, т.е. товарами, хотя и являющимися ширпотребом, но более качественными и дорогими. Эти товары она может позиционировать в потребительских сегментах 3.1 и 3.2, потребители которых имеют достаточно высокую платежеспособность и способны оценить высокое качество и новизну товара. Тем самым, фирма сможет удержать в своих стратегических зонах хозяйствования этих пограничных покупателей, которые легко могут перейти в потребительские сегменты с более высоким классом потребностей. Для этого ей придётся проводить и активную сбытовую стратегию интенсивного маркетинга и широкого охвата рынков. В потребительском сегменте 3.3 запросы покупателей стабильны, платежеспособность их невысока, они больше заинтересованы в дешёвых товарах. Фирма, чтобы снизить цены на товары экономит на сбытовых мероприятиях, на издержках производства и проводит в этой зоне либо стратегию «наследника на рынках», ли-

бо стратегию удержания позиций на рынках. Изменение показателей емкости рынка, интенсивности конкуренции на рынке, а также показателей потребительского спроса оказывают огромное влияние на выбор фирмой стратегий по продукту и рынку в выбранных ими стратегических зонах хозяйствования. Эти стратегии обязательно реализуются в совокупности. Они должны быть совместимы друг с другом. Наиболее типичные комбинации продуктово-рыночных стратегий в различных потребительских сегментах рынка показаны на рисунке 11.



**Рис. 11. Формирование продуктово-рыночных стратегий и их применение в различных потребительских сегментах**

Охарактеризуем каждую из обозначенных стратегий более подробно.

1)  $S_1$  – стратегия глубокого проникновения на рынок, т.е. завоевание большей доли определённого потребительского сегмента рынка. Для данной стратегии характерна работа на определённого потребителя, определённого класса потребности и платёжеспособности. Для вытеснения с данного потребительского сегмента конкурентов фирма должна максимально дифференцировать своё товарное предложение. Различное по качеству, ассортименту, ценам товарное предложение будет способно максимально охватить запросы всех покупателей данного сегмента рынка. Причём речь идёт о различных модификациях товаров одного класса потребностей. Если спрос покупателей потребительского сегмента очень разнообразный и фирма хочет переманить в него ещё покупателей из других сегментов рынка, то ей может потребоваться не только углублять товарный ассортимент и проводить качественные усовершенствования выпускаемых товаров, но и расширять товарный ассортимент товарами новинками. В любом случае, стратегия глубокого проникновения на рынок связана с активной сбытовой стратегией. Проведение интенсивного маркетинга может быть весьма эффективным для обыгрывания конкурентов и привлечения новых покупателей в данный потребительский сегмент.

2)  $S_2$  – стратегия выборочного проникновения на рынок. При данной стратегии фирма позиционирует на рынке хорошо известный товар, на который имеется устойчивый спрос, но довольно ограниченной группы покупателей, объединённых либо профессиональными интересами, либо возрастными, национальными, половыми, прочими особенностями. Для этой стратегии характерны стабильные, но невысокие объёмы сбыта товара. Поэтому объёмы сбыта при данной стратегии фирма планирует на среднем уровне. Фирма, позиционирующая товары промышленного назначения, работает на заданного покупателя, а его потребности в основном диктуются производственными или профессиональными запросами, а потому не эластичны к качеству или цене. Если же покупателями являются определённые социальные группы населения, то их запросы в товарах народного потребления ограничены их платёжеспособностью и специфичностью интересов. Главным фактором успеха фирмы на рынке с данной продуктово-рыночной стратегией является не столько новизна её товара, сколько зарекомендовавшая себя его надёжность и узнаваемость покупателями. При дефицитности данных товаров фирма имеет высокие прибыли, так как реализует товары, хотя и небольшими партиями, но по достаточно высоким ценам. При этом она может сэкономить на затратах на сбыт. Если же интенсивность на рынке высокая, то фирма может привлечь внимание покупателей более высоким качеством товаров или бо-

лее низкой ценой на них. В этой ситуации она уже не обойдётся без широкой рекламы товара.

3)  $S_3$  – стратегия широкого охвата рынков за счёт дифференциации товарного предложения. При ней фирма стремится расширить свои СЗХ. Чтобы охватить своим товарным предложением покупателей не только традиционных, но и пограничных сегментов рынка, фирма дифференцирует своё товарное предложение. Для этого расширяет и углубляет товарный ассортимент, выпускает новинки, а также усовершенствует выпускаемые товары. Это стратегия активного маркетинга и повышенных амбиций. При ней, как правило, качество, цены и объёмы предложения одинаково высоки. Стратегия широкого охвата рынков приносит фирме максимальные прибыли, когда спрос превышает предложение, и у фирмы имеются возможности для установления максимально возможной цены на товар. Однако такая ситуация складывается на рынке далеко не всегда. Когда предложение товара достаточно велико, а спрос насыщен, чтобы реализовать данную стратегию, фирме предстоит решить задачу вытеснения с рынка конкурентов. Для этого фирме надо предлагать либо более качественный товар, либо более дешёвый, чем у конкурентов. Конечно же, затраты фирмы зависят от качества и новизны товара. В то же время, формируя свой ассортимент товаров, фирме следует учитывать, что уровень цен на товары при данной стратегии формируется, главным образом, из соображений повышения спроса на него и вытеснения с рынка конкурентов.

4)  $S_4$  – стратегия широкого охвата рынков за счёт низких цен и низких издержек. Как и при предыдущей стратегии, фирма стремится расширить СЗХ, но добивается этого другими способами. Данная стратегия предполагает завоевание покупателей не разнообразием и качеством товарного предложения, а низкой ценой на товары. Причём данная стратегия может реализоваться не только в потребительских сегментах, где позиционируются товары широкого потребления не очень высокого качества и потому низкой цены, но и в престижных потребительских сегментах. Чтобы расширить клиентуру потребительских сегментов, где продаются товары высокого качества за счёт покупателей, не имеющих больших платёжных возможностей, можно в них предусмотреть ассортимент товаров, продающихся по сниженным ценам. Такую стратегию фирма реализует, чтобы расширить зоны своего хозяйствования. Когда фирма перебивает конкурентов ценой и широко продвигает свои товары на рынки, для неё главным показателем успеха является показатель объёма сбыта.

5)  $S_5$  – стратегия удержания позиций на рынке. Покупательский спрос на товары фирмы таков, что уже не может идти речь об увеличении объёмов сбыта. Поэтому фирма стремится удержать показатели продаж

на прежнем уровне. При этом фирма сохраняет цены и качество товаров на прежнем уровне, либо незначительно их снижает. Учитывая, что товар фирмы уже хорошо известен покупателям, она экономит на сбытовых затратах. При данной стратегии прибыли фирмы умеренные. Повысить их она может за счёт снижения издержек производства. Если фирме не удаётся удержать уже завоёванную покупательскую клиентуру с ранее достигнутыми показателями цены и качества товара, то она должна иметь резервы и быть готова к маневрированию данными показателями для удержания завоёванных позиций.

6)  $S_6$  – «стратегия наследника на рынках». Эта стратегия пригодна тогда, когда с рынка уходят конкуренты. Конкуренты могут из соображений увеличения своих прибылей начать выпускать новинки, другой ассортимент товаров и перейти в другие потребительские сегменты рынка, а фирма может занять их место. Несмотря на то, что фирма позиционирует уже устаревающий товар, она может с ним продержаться на рынке определённое время и в отсутствие конкурентов получать неплохие прибыли. Фирма, решившая «стричь купоны», как наследник на рынках, как правило, не тратит больших средств на рекламу, прочие сервисные услуги, так как позиционирует на рынке хорошо известный товар. Причём, если после ухода конкурентов на рынке образовался дефицит таких товаров, то фирма – «наследник» может не только увеличить объёмы его продаж, но и повысить цены на него. Если нет возможности совместить и то и другое, то фирма оценивает, что ей выгоднее: повысить объёмы продаж или поднять цену на товар. При данной стратегии фирма имеет возможности для маневрирования ценой за счёт экономии на издержках, что может ей принести очень высокие доходы.

В таблице 4 показаны наиболее типичные стратегии в выделенных потребительских сегментах рынка и определены основные профилирующие показатели для их реализации. Как видно из таблицы 4, при стратегии глубокого проникновения на рынок профилирующими являются показатели углубления товарного ассортимента, повышение качества и объёмов сбыта товарного предложения, а при стратегии широкого проникновения на рынок за счёт дифференциации товарного предложения к этим показателям прибавляется увеличение широты товарной номенклатуры и широты товарного ассортимента. Напротив, при стратегиях выборочного проникновения на рынок и удержания позиций на рынке, широта товарной номенклатуры и товарного ассортимента снижается, объём сбыта при этих стратегиях невелик и фирма стремится удерживать его на неком прибыльном для себя уровне, маневрируя для этого при данных стратегиях качеством и ценой товаров. При стратегии широкого охвата рынка за счёт низких цен и низких издержек профилирующим показателем является

ся цена. Проводя политику низких издержек и низких цен, фирма расширяет товарный ассортимент дешёвых товаров и добивается увеличения доли рынка, покупательской клиентуры и зон позиционирования товаров, и, тем самым, увеличения объёмов сбыта. Чтобы удержать объёмы сбыта на хорошем уровне при стратегии удержания позиций на рынке, фирме часто приходится снижать все остальные показатели (широку товарного ассортимента, качество товара, его цену). При стратегии «наследника на рынках» фирма, напротив, может не только не снижать цены, но и даже может их повышать и увеличивать объёмы сбыта.

**Таблица 4**  
**Основные стратегии и показатели успеха в различных потребительских сегментах рынка**

Наименование стратегий	Профилирующие показатели успеха	Потребительские сегменты
1	2	3
1. S <sub>1</sub> глубокого проникновения в рынок	↑ Q <sub>тп</sub> , ↑ hТА, ↑ K <sub>т</sub>	1.1, 2.2
2. S <sub>2</sub> выборочного проникновения на рынок	↓ hТА, K <sub>т</sub> – const.; ↓ bТА	1.2, 1, 3, 2.3, 3.1, 3.2
3. S <sub>3</sub> широкого проникновения на рынок за счёт дифференциации товарного предложения	↑ Q <sub>тп</sub> , ↑ hТА, ↑ K <sub>т</sub> ; ↑ lTH; ↑ bТА	1.1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2
4. S <sub>4</sub> широкого охвата рынка за счёт низких цен и низких издержек	↑ Q <sub>тп</sub> ; ↑ bТА; ↓ Ц <sub>тп</sub>	1.2, 1.3, 2.3, 3.3
5. S <sub>5</sub> удержания позиций на рынке	Q <sub>тп</sub> – const; ↓ bТА; ↓ Ц <sub>тп</sub>	2.2, 2.3, 3.3
6. S <sub>6</sub> наследника на рынках	возможное ↑ Q <sub>тп</sub> ; ↑ Ц <sub>тп</sub>	3.3, 2.2, 1.1

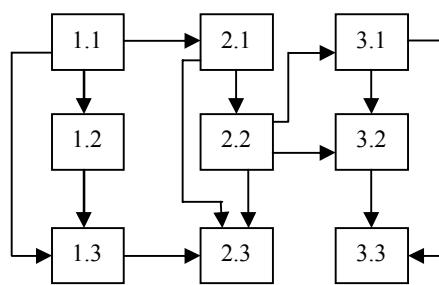
*Условные обозначения: lTH – широта товарной номенклатуры; bTA – широта товарного ассортимента; Q<sub>тп</sub> – объём товарного предложения фирмы; ↑ (↓) – повышение (снижение); hTA – глубина товарного ассортимента; Ц<sub>тп</sub> – цена товарного предложения; K<sub>т</sub> – качество товара; S – стратегия.*

Но не только от СЗХ зависит выбор фирмой продуктово-рыночной стратегий. Из таблицы 4 видно, что даже в одних и тех же потребительских сегментах рынка могут в разное время реализовываться совершенно разные продуктово-рыночные стратегии. Это объясняется тем, что один и тот же товар, находясь на рынке, проходит различные стадии жизненного цикла. Жизненный цикл спроса имеет 5 стадий: зарождение, ускорение,

стабилизация, снижение, затухание. Им соответствуют стадии товара на рынке: внедрение, рост, зрелость, снижение предложения, уход с рынка. Переходя от одной к другой стадии потребительского спроса, фирма далеко не всегда принимает решение о смене потребительского сегмента позиционирования своего товара. Товар может по-прежнему позиционироваться в этом же потребительском сегменте, но при этом фирма меняет продуктово-рыночную стратегию его позиционирования. Так, любой товар, независимо от того, к какому классу потребности он принадлежит и в каком потребительском сегменте позиционируются, когда-то является новинкой, затем постепенно устаревает, переходя от стадии к стадии. Например, если это элитный товар, позиционируемый в потребительском сегменте 1.1, то совсем не обязательно, что фирма будет его позиционировать там только тогда, когда он является новинкой. Даже устаревая, данный товар будет являться товаром очень высокого качества. Фирма может его усовершенствовать с учётом потребительских рекламаций и по-прежнему позиционировать в потребительском сегменте 1.1. На стадиях затухания спроса на данный товар фирма может с успехом реализовывать стратегию наследника на рынках. Однако если в потребительском сегменте 1.1 очень высокая конкуренция и фирма прогнозирует, что ей выгоднее (прибыльнее) перейти с данным товаром в другой потребительский сегмент, то наиболее подходящим будет потребительский сегмент 2.1, где платёжеспособность покупателей высокая, а качественные запросы ниже, чем в потребительском сегменте 1.1. Но не для любого товара фирма может найти другой сегмент позиционирования на поздних стадиях его жизненного цикла. Например, для товаров, позиционируемых в потребительских сегментах 3.3, как правило, такие варианты отсутствуют. Фирма, прогнозируя наиболее вероятные переходы с товаром по мере его устаревания из одного потребительского сегмента в другой, может умышленно удерживать позиции в разных потребительских сегментах, чтобы иметь готовые позиции для смены позиционирования товара. Схема (рисунок 12) показывает наиболее вероятные и распространённые варианты смены одного сегмента на другой для позиционирования товаров на более поздних стадиях их жизненного цикла.

Как видно по рисунку, переход возможен только из более высокого по качественному классу товарного сектора или потребительского сегмента в более низкие. *Смену сегмента позиционирования товара фирма предпринимает, чтобы удержаться на рынке, продлить прибыльные стадии спроса на товар.* На более поздних стадиях жизненного цикла товара, когда на рынках появляются новые товары, обладающие новизной и более высоким качеством, спрос на прежние модели падает. В этой ситуации решение о снижении цены на данный товар и о смене потреби-

тельского сегмента его позиционирования, позволит фирме продлить жизненный цикл товара и поддерживать на него неплохой уровень спроса.



**Рис. 12. Схема смены потребительских сегментов позиционирования товаров по мере прохождения ими стадий жизненного цикла на рынке**

Таким образом, один и то же товар, но в разные временные фазы своего жизненного цикла, может позиционироваться как в одном и том же потребительском сегменте рынка, при смене фирмой продуктово-рыночных стратегий, так и в разных потребительских сегментах при осуществлении соответствующей стратегии.

Тем самым, во времени меняются как качественные характеристики самого товара, так и потребительский спрос на товар, и фирма для поддержания прибыльности производства должна менять производственные и сбытовые стратегии. Таким образом, стадии жизненного цикла спроса и товара оказывают самое непосредственное влияние на определение текущих продуктовых и сбытовых стратегий фирмы. Рассмотрим наиболее типичные варианты стратегий позиционирования товаров в различные временные фазы их жизненных циклов на рынке.

В таблице 5 приведены основные текущие производственные и сбытовые стратегии изготовления и позиционирования товара в различные временные фазы его жизненного цикла. Рассмотрен наиболее типичный вариант изменения текущих стратегий. Какую бы продуктово-рыночную стратегию фирма не реализовала, любой позиционируемый ею товар имеет временные фазы своего внедрения на рынок в виде новинки, постепенного устаревания и ухода с рынка. Поэтому в рамках определённой долгосрочной продуктовой стратегии в разные временные периоды могут реализовываться различные текущие стратегии позиционирования конкретного товара. Другими словами, специализация и выбранная фирмой стратегия позиционирования товарного предложения в целом может не меняться, а текущие стратегии фирмы по конкретному товару из её товарного ассортимента будут претерпевать изменения.

*Таблица 5*  
**Изменение текущих стратегий по продукту и рынку в зависимости от временных фаз спроса и предложения товаров**

Стадии жизненно-го цикла спроса на товар	Стадии жизненно-го цикла товара	S по про-дукту или производственная стратегия	S по рынку или сбыто-вая страте-гия	Основные показатели текущей стратегии			
				$bTA$	$Q_{T\Pi}$	$\bar{U}_{T\Pi}$	$\bar{RZ}_{T\Pi}$
1. Зарож-дение спроса	1. Внедре-ние товара	1. S нови-нок и диверси-фикации и дифферен-циации ТП	1. S интен-сивного маркетинга	↑	↑	↑	↑
2. Ускоре-ние спроса	2. Рост предложе-ния товара	2. S усовершенст-вования и дифферен-циации ТП	2. S глубо-кого про-никновения или охвата рынка за счёт диф-ференциа-ции ТП	↑	↑	↑	↑
3. Стаби-лизация спроса	3. Зре-лость то-вара	3. S низких издержек и низких цен	3. S охвата рынка за счёт пони-жения цен	const	const	↓	const
4. Сниже-ние спроса	4. Сниже-ние пред-ложения товара	4. S сокра-щения объ-ёмов про-изводства и экономии ресурсов	4. S сокра-щения СЗХ, удержания позиций на рынках или выборочно-го позиционирования товаров	↓	↓	↓	↓
5. Затуха-ние спроса	5. Уход товара с рынка	5. S сворачивания производ-ства и сня-тия товара с произ-водства	5. S наслед-ника на рынках или пассивного маркетинга	↓	↓	↑	↓

Условные обозначения:  $bTA_{T\Pi}$  – широта товарного ассортимента;  $Q_{T\Pi}$  – объём то-варного предложения фирмы;  $\bar{U}_{T\Pi}$  – средняя цена предложения товара;  $\bar{RZ}_{T\Pi}$  – среднее качество (результативность целевой функции) товара  $\uparrow \downarrow$  – повышение (снижение).

При долгосрочной стратегии глубокого проникновения фирмы на рынок также возможны варианты. Если вначале жизненного цикла, когда товар пользуется повышенным спросом, фирма предлагает его как можно большему числу своих клиентов, то по мере его устаревания ему на смену приходят другие товары из товарного ассортимента фирмы, а в отношении данного товара фирма переходит к другой стратегии позиционирования, предлагая его уже более узкому числу покупателей.

При узкоспециализированном производстве и изначальной ориентации товаров фирмы на ограниченный круг потребителей, ею также меняются стратегии их позиционирования. Вначале фирма планирует продажи данных товаров по более высоким ценам, проводя стратегию позиционирования новинок или усовершенствованного товара, а на последних стадиях реализует стратегии удержания позиций или наследника. На протяжении жизненного цикла товара применяются и различные по интенсивности сбытовые стратегии. Поэтому выбор текущих стратегий зависит не только от потребительского сегмента позиционирования товара, но и от времени его позиционирования в том или ином сегменте рынка.

Показатели позиционирования товара зависят и от состояния потребительского спроса. Как правило, на стадиях зарождения и ускорения спрос превышает предложение, на стадии стабилизации – спрос и предложение уравновешиваются, а на стадиях снижения и затухания – предложение начинает опережать спрос. Поэтому если на начальных стадиях спроса важно качество товара и допустимо повышение его цены, то на последующих поддержать потребительский спрос можно только за счёт снижения цен, что и показано в таблице 5.

Однако на практике стадии потребительского спроса не всегда наступают в циклической последовательности. Нестабильность рынков может приводить к тому, что, например, после стадии уравновешивания спроса и предложения может наступить опять стадия превышения спроса над предложением. Причиной нестабильности может являться появление на рынке новых сильных конкурентов или, наоборот, уход конкурентов с рынка, изменение емкости рынка, изменения числа покупателей или их платежеспособности, другие факторы. Все они требуют специального изучения и учёта при прогнозировании тенденций развития потребительского спроса. Наиболее существенное влияние на нестабильность рынка могут оказать изменения, наступающие по ряду следующих параметров:

а) тенденций развития науки и техники; б) тенденций изменения народнохозяйственных потребностей и структуры общественного потребления; в) тенденций изменения предложения на ресурсных рынках (рынках сырья, материалов, комплектующих изделий, средств труда, трудовых ресурсов); г) тенденций изменения интенсивности конкуренции на товар-

ных и ресурсных рынках; д) тенденций изменения ситуации на фондовых рынках, рынках ценных бумаг; е) тенденций изменения фискальной и финансовой политики; ж) тенденций развития частного инвестиционного ресурса.

Информация о характере нестабильности может быть классифицирована по степени определённости на: а) привычно повторяющуюся ситуацию; б) ситуацию, прогнозируемую путём экстраполяции, поддающуюся исследованию; в) ситуацию предсказуемую, но недостаточно определённую, т.е. предсказуемую с той или иной степенью вероятности; г) частично предсказуемую ситуацию в виде слабых сигналов, поступающих из внешней среды; д) неожиданную ситуацию, имеющую аналоги в прошлом; е) неожиданную ситуацию, не имеющую аналогов и слабо узнаваемую.

Следует прогнозировать степень непредсказуемости не только условий хозяйствования, обусловленных внешними факторами, но и внутренних возможностей фирмы, а именно: а) возможностей общего управления; б) технических возможностей фирмы; в) финансовых и инвестиционных возможностей фирмы; г) возможностей экономии ресурсов; д) возможностей дифференциации ассортимента товарного предложения; е) возможностей расширения производства, наращивания объёмов выпуска товаров; ж) возможностей людских ресурсов (человеческого фактора).

Все эти возможности фирмы, хотя и прогнозируются исходя из анализа достигнутого уровня развития фирмы и тенденций будущего развития ресурсных, финансовых, товарных рынков, экономической ситуации в стране, всё же при их определении имеется свой уровень неопределенности, который бывает трудно предсказать. Велико влияние субъективных факторов. Например, на человеческий фактор влияют мотивационно-поведенческие, психологические факторы, на инвестиционные показатели фирмы – степень её привлекательности для инвесторов и их субъективные предпочтения. Такие же субъективные предпочтения следует учитывать при планировании корпоративных связей фирмы с поставщиками сырья, материалов, комплектующих изделий, средств труда.

Можно построить специальную шкалу степени нестабильности внешней среды и уровня предсказуемости внутренних возможностей фирмы и определить для каждого уровня неожиданностей свои варианты корректировки выбранных стратегий. Шкала может оценивать уровень неопределенности по различным признакам. Например, по признаку стандартности отклонений: а) типичные изменения; б) нестандартные отклонения, имеющие аналоги; в) нестандартные отклонения, не имеющие аналогов. Или по степени важности. Для этого определяются наиболее важные параметры и показатели успеха фирмы на рынке. Здесь возможна

такая градация: а) очень важные, означающие потерю фирмой конкурентоспособности; б) важные, затрагивающие прибыльность предприятия; в) средней важности, приводящие к временным убыткам фирмы; г) незначительные, ухудшающие отдельные показатели деятельности предприятия. Такой прогноз позволит фирме подготовиться к любым непредвиденным ситуациям на рынках.

Каждая продуктово-рыночная стратегия имеет свои значения показателей капитальных вложений и себестоимости выпускаемой продукции, обеспечивает текущие планы предприятия по поддержанию и росту своей прибыльности и несёт в себе определённый народнохозяйственный и потребительский эффект. Как правило, смене одного класса товара на другой – более высокого класса предшествует несколько усовершенствованных модификаций товара в рамках прежнего класса. При этом каждая из модификаций имеет свой жизненный цикл на рынке, свои текущие стратегии и меняющиеся по стадиям жизненного цикла, показатели широты, глубины товарного ассортимента, результативности целевой функции, объёмов и цены предложения, затрат на рекламу и стимулирования сбыта. Продолжительность той или иной текущей стратегии зависит от длительности стадий потребительского спроса. Поэтому, если потребительский спрос на товар держится на рынке стабильным на протяжении нескольких лет, то и текущая стратегия фирмы может не меняться. Любая текущая стратегия в среднем определяется фирмой на год. Но годом определяется лишь плановый период. Если спустя год ситуация на рынке не меняется, то не должна меняться и текущая стратегия фирмы. И, наоборот, если ситуация на рынке изменилась до окончания планового периода, то фирма должна реагировать адекватным образом сменой текущей стратегии. В зависимости от временных фаз спроса и предложения товаров меняются их планы по объёму инвестирования, капитальных вложений, себестоимости продукции, а также размеры ожидаемой прибыли. Меняется и размер народнохозяйственного выигрыша в виде выигрыша потребителей и доходов государства. Прогнозируемый эффект от реализации различных текущих продуктово-рыночных стратегий на разных стадиях жизненного цикла товара отражён в таблице 6. Как видно из таблицы 6, фирма может иметь неплохие прибыли и высокий коэффициент хозрасчётной эффективности не только на начальных стадиях потребительского спроса, когда спрос превышает предложение товара на рынке, но и на конечных стадиях спроса за счёт экономии на издержках производства и верно выбранной стратегии позиционирования товара. Тем самым, по мере снижения потребительского спроса на товар, себестоимость товара должна снижаться. Для этого фирма должна изыскивать соответствующие резервы. Коэффициент потребительской эффективности от то-

вара выше на начальных стадиях потребительского спроса, несмотря на то, что качество товара существенно не изменяется, а цена под конец потребительского спроса даже падает. Это объясняется тем, что данный показатель познается в сравнении удовлетворения общественной потребности.

Таблица 6

**Прогнозируемые показатели эффективности фирмы в зависимости от реализуемых ею текущих продуктово-рыночных стратегий по стадиям потребительского спроса**

Стадии жизненного цикла спроса на товар	S по продукту или производственная стратегия	S по рынку или сбытовая стратегия	$Q_{KB}$	$c/c_T$	$\Pi_\Phi$	$K_{\text{эфф пот}}^T$
1	2	3	4	5	6	7
1. Зарождение спроса	1. S новинок и диверсификации ТП	1. S интенсивного маркетинга	высоки	высокая и растёт	перспективная	рост
2. Ускорение спроса	2. S усовершенствования и дифференциации ТП	2. S глубокого проникновения или охвата рынка за счёт дифференциации. ТП	высоки и расстут	высокая, const или небольшой спад	высокая, растёт	рост
3. Стабилизация спроса	3. S низких издержек и низких цен	3. S охвата рынка за счёт понижения цен	снижаются	снижается	const	const
4. Снижение спроса	4. S сокращения объёмов производства и экономии ресурсов	4. S сокращения СЗХ, удержания позиций на рынках или выборочного позиционирования товаров	существенное падение	существенное снижение ИП	падение	снижение
5. Затухание спроса	5. S сворачивания производства и снятия товара с производства	5. S наследника на рынках или пассивного маркетинга	не планируются	экономия на ИП	const или даже рост	снижение

Условные обозначения:  $K_{\text{эфф пот}}^T$  – коэффициент потребительской эффективности товара;  $Q_{KB}$  – объём капитальных вложений;  $c/c_T$  – себестоимость товара;  $\Pi_\Phi$  – прибыль фирмы; ИП – издержки производства; const – постоянные; S – стратегия.

Когда на рынке появляются более качественно улучшенные товары нового класса, цена услуг, оказываемых данным товаром, снижается, а следовательно, снижается и эффект, получаемый потребителем. Это частично компенсируется снижением затрат потребителя, так как цены на такие товары также снижаются. Однако, как правило, эффект от новых товаров оказывается значительно выше экономии потребителей за счёт снижения цен на прежние модели товаров.

Таким образом, от рационального ресурсопотребления во многом зависит прибыль фирмы, а также продолжительность жизненного цикла товара и потребительского спроса на него. На начальных стадиях потребительского спроса фирма может повысить спрос на свой товар и отвоевать потребительскую конъюнктуру у конкурентов, если при аналогичных качественных характеристиках цена на товар фирмы будет ниже, чем у конкурентов. А на последних стадиях только снижение цены на товар создаст фирме конкурентные преимущества и позволит продержаться на рынке с товаром как можно дольше. Снижение цены возможно только при снижении издержек производства. Резервы для более эффективного и экономичного хозяйствования фирма может найти в следующих возможностях: 1) более эффективного управления, менеджмента и маркетинга, например, в установлении более выгодных связей с поставщиками ресурсов, нахождении более выгодных каналов товародвижения и сбыта товаров; 2) использования более прогрессивных технологий и за счёт этого повышения коэффициента использования материалов; 3) конструкторского рационализаторства; 4) снижения брака производства; 5) повышения фондоотдачи за счёт лучшего использования производственных мощностей; 6) повышения производительности труда, прочих факторов.

*Планы фирмы по снижению издержек производства позволяют ей повышать потребительский спрос на свой товар, добиваться преимуществ перед конкурентами, и иметь более высокие прибыли, чем у них. У такой фирмы есть все шансы повысить конкурентоспособность своего товара. Но для этого она должна определиться с выбором оптимальных зон ресурсопотребления.*

**Определение зон ресурсопотребления и их влияние на конкурентные позиции фирмы.** *Стратегические зоны ресурсопотребления (СЗР) – сегмент того или иного ресурсного рынка, в котором фирма закупает или хочет закупать ресурсы. СЗР характеризуется, с одной стороны, особенностями спроса товаропроизводителей на различные ресурсы и интенсивностью конкуренции между ними за тот или иной ресурс, того или иного поставщика, а с другой стороны, особенностями предложения ресурсных рынков, интенсивностью конкуренции на них между поставщиками ресурсов.*

Таким образом, при планировании любой ресурсной стратегии должен присутствовать внешний и внутренний аспекты. Внешние аспекты планирования – это всё, что связано с поведением фирмы на ресурсных рынках: 1) выбор СЗР; 2) выбор поставщиков и особенности заключаемых контрактов; 3) расширение корпоративных связей; 4) конкурентная борьба за наиболее выгодных поставщиков и за тот или иной наиболее перспективный ресурс; 5) снабженческий маркетинг и менеджмент, обеспечивающие бесперебойное и эффективное снабжение производства необходимыми ресурсами. Внутренний аспект планирования – это планы фирмы: 1) по рациональному использованию закупаемых материальных, технологических ресурсов, средств труда, эффективному использованию кадровых ресурсов; 2) по снижению издержек производства; 3) по технологическому обновлению производства, техническому перевооружению; 4) по повышению производительности труда, научной организации труда (НОТ); 5) по развитию функциональных подразделений предприятия, усилению и расширению научно-исследовательских подразделений фирмы; 6) по повышению эффективности внутрифирменного управления; 7) по стимулированию рационального ресурсопотребления; прочие.

Таким образом, управление стратегическими зонами ресурсопотребления во внешней среде связано с процессами регулирования сырьевых рынков, рынков промежуточной продукции, средств труда, технологий и кадровых ресурсов. Стратегическими зонами здесь являются зоны повышенной конкуренции между товаропроизводителями за остродефицитные, пользующиеся повышенным спросом ресурсы, технологию, трудовые кадры. Цель любого предприятия – занять ведущие позиции в этих стратегических зонах ресурсопотребления, выиграв в конкурентной борьбе за них. Для завоевания каждого поставщика и наиболее выгодной закупки того или иного ресурса, конечно, нужна своя стратегия, но основными показателями, которыми может маневрировать фирма, являются следующие: 1) время закупок и продолжительность закупки того или иного ресурса; 2) объёмы закупок; 3) цены закупок; 4) ассортимент закупок (широкий, узкий); 5) требования к качеству закупаемых ресурсов; 6) ритмичность закупок; 7) своевременность платежей и прочие.

Во внутрипроизводственной среде управление ресурсопотреблением означает триединое управление следующими процессами: 1) процессом прогнозирования ресурсных потребностей для выполнения выбранной продуктово-рыночной стратегии в соответствии с объёмом привлекаемых инвестиций со стороны и резервов самофинансирования; 2) процессом оперативного планирования удовлетворения этих потребностей на основе нахождения оптимальных вариантов поставок материалов, комплектующих изделий, новой техники, прогрессивных материалов, технологий и

обеспечения производства трудовыми ресурсами, соответствующей квалификации; 3) процессом интенсивного использования ресурсов путём решения задач рационализации на всех стадиях изготовления продукта.

**Определение стратегических зон ресурсопотребления (СЗР) неразрывно связано с целями и задачами реализуемых фирмой продуктово-рыночных стратегий. Поэтому в процессе прогнозирования ресурсных потребностей фирма должна в первую очередь установить:** а) стратегические виды сырья, материалов, комплектующих изделий; б) стратегические технологии и соответствующие им машины и оборудование; в) стратегический кадровый резерв, т.е. все те стратегические ресурсы, которые оказывают решающее влияние на выполнение выбранных фирмой продуктово-рыночных стратегий.

В процессе планирования фирма должна определить зоны стратегических вложений затрат (финансовых ресурсов), т.е. тех зон ресурсопотребления, куда прежде всего следует направлять капитальные вложения. Например, направление затрат на первоочередное приобретение новой техники для внедрения новых технологий, технического перевооружения производства необходимо для выполнения продуктовой стратегии фирмы по производству новинок. При реализации фирмой стратегии усовершенствования товаров за счёт кардинального изменения конструкции, без существенного изменения технологического процесса, стратегическую важность начинает играть приобретение новейших прогрессивных сырья, материалов, комплектующих изделий, необходимых для материально-вещественного обновления продукта.

При планировании снижения издержек производства, себестоимости выпускаемой продукции фирме необходимо определить главные направления ресурсосбережения. Эти направления также зависят от реализуемой фирмой продуктово-рыночной стратегии. Фирме важно установить зоны стратегического успеха ресурсосбережения на основе выявления роли той или иной стадии изготовления продукта в интенсификации производства. Например, при стратегии дифференциации товарного предложения, широкого охвата рынков, фирма увеличивает объёмы производства, и основные резервы снижения издержек производства ищёт в росте производительности труда, фондоотдачи. Стадия технологической подготовки производства и производства становятся решающими стадиями ресурсосбережения. При стратегии усовершенствования товара и узкой специализации объёмы производства фирмы, как правило, не велики. Стадия ОКР становится основной стадией рационализации материально-вещественного состава продукта и снижения его себестоимости. При стратегии удержания позиций на рынке и пассивного маркетинга

фирма добивается основной экономии на стадии сбыта за счёт снижения расходов на рекламу, стимулирование сбыта.

Для каждой из продуктовых стратегий фирме следует определять несколько ресурсных стратегий: стратегий материалопотребления, фондопотребления, трудопотребления. Стратегию материалопотребления характеризуют следующие показатели: 1) масса конструкции; 2) структура материалопотребления в натуральном выражении; 3) материальные затраты; 4) доля материального обновления материально-вещественного состава продукта; 5) конструкционная, технологическая, эксплуатационная материалоёмкость продукции.

Среди основных показателей, характеризующих технологическую стратегию, можно выделить следующие: 1) структура основных производственных фондов (ОПФ); 2) стоимость ОПФ; 3) время эксплуатации и срок службы ОПФ; 4) фондоотдача; 5) коэффициент загруженности производственных мощностей; 6) объём планируемого технического обновления производства.

Стратегию кадрового оснащения производства можно описать с помощью показателей: 1) численности используемых кадров; 2) структуры занятых; 3) фонда заработной платы; 4) производительности труда; 5) квалификации кадрового состава.

Для выработки ресурсных стратегий на предприятии целесообразно создавать стратегический центр управления ресурсами – СЦУР. Данный центр будет определять стратегические зоны ресурсопотребления фирмы на ресурсных рынках, отвечать за выработку стратегических позиций фирмы в области прогнозирования потребностей в ресурсах, планирования конкурентоспособной тактики по их удовлетворению и нахождения путей интенсивного использования ресурсов на предприятии. СЦУР должен решать вышеперечисленные задачи в неразрывной связи с функциональными подразделениями предприятия. Во-первых, исходя из достигнутых возможностей роста и выбранных продуктовых стратегий, составляются прогнозы потребностей фирмы в ресурсах различного рода. Прогнозируется ассортимент, объём закупок, затраты на приобретение различных ресурсов. Во-вторых, оцениваются реальные шансы и возможности фирмы по приобретению необходимых ресурсов на ресурсных рынках. Составляются прогнозы развития корпоративных связей, ослабления позиций конкурентов в борьбе за стратегический ресурс. В-третьих, планируются стратегические зоны ресурсопотребления, ассортимент, объёмы и цены закупаемых в них ресурсов. В-четвёртых, планируется использование закупленных ресурсов и базовых ресурсов, которыми оснащена фирма.

**Стадии жизненного цикла выпускаемого фирмой товара и стадии потребительского спроса на него оказывают влияние не только на текущие продуктово-рыночные стратегии фирмы, но и, соответственно, на её ресурсные стратегии.** Например, стратегия дифференциации товарного предложения предполагает расширение его ассортимента, выпуск новинок, что требует использования новейших технологий и обеспечивающих их средств труда, прогрессивных материалов для кардинального изменения конструкции товара, трудовых ресурсов повышенной квалификации, способных решать сложные задачи. Тогда как при стратегии низких издержек производства и низких цен фирма уже не может реализовывать планы технического перевооружения и расширения производства, так как эти ресурсные стратегии не согласуются со стратегией экономии ресурсов, снижения совокупных затрат. Поэтому для каждой из стадий жизненного цикла товара необходимо определить свои ресурсные стратегии по используемой технологии и средствам труда, по материальным и трудовым ресурсам. Введём следующие условные обозначения.

T – технологическая стратегия; В – материально-вещественная стратегия; К – кадровая стратегия. Можно выделить следующие разновидности технологических стратегий:

T<sub>1</sub> – стратегия опытной эксплуатации, освоения новой техники и технологии;

T<sub>2</sub> – стратегия активно-ускоренной эксплуатации, широкого внедрения и максимальной загрузки производственных мощностей;

T<sub>3</sub> – стратегия интенсивной эксплуатации, т.е. использование производственных мощностей в рациональном режиме и обеспечение стабильного, ритмичного производственного процесса;

T<sub>4</sub> – стратегия пассивной эксплуатации, т.е. поддержание действующих производственных мощностей в работоспособном состоянии при сокращении производственных мощностей, привлечённых для производства данного товара;

T<sub>5</sub> – стратегия снятия с эксплуатации, т.е. постепенная замена технологий и средств труда при смене текущей продуктовой стратегии.

Наиболее типичными материально-вещественными стратегиями, соответствующими стратегиям изготовления продукта по стадиям жизненного цикла спроса на него, являются следующие:

B<sub>1</sub> – стратегия активной апробации. При ней происходит формирование нового материально-вещественного состава товара фирмы;

B<sub>2</sub> – стратегия интенсивного усовершенствования. Формирование материально-вещественного состава продукции улучшенного качества, с учётом потребительского спроса (рекламаций покупателей);

$B_3$  – стратегия рационализации предполагает меры по интенсификации использования материальных ресурсов, т.е. такую рационализацию конструкции, которая бы способствовала экономии материальных ресурсов при повышении качества изделия (или, по крайней мере, без ухудшения его качества);

$B_4$  – затратопонижающая стратегия, предполагающая такие замены материалов, которые обеспечивают снижение себестоимости и материалоёмкости товара в стоимостном выражении при сохранении допустимого уровня качества товара;

$B_5$  – поддерживающая стратегия, обеспечивающая материально-вещественный состав продукта в таких границах качества и цены, которые могут удовлетворить затухающий на рынке спрос.

Можно выделить наиболее типичные кадровые стратегии, которые не только должны соответствовать текущим продуктовым стратегиям фирмы, но и соответствующим технологическим и материально-вещественным стратегиям.

$K_1$  – обновляющая стратегия, предполагающая осуществление кадровых замен, привлечение работников новых специальностей, отечественных и зарубежных консультантов, а также использование контрактников для обеспечения кадровой подготовленности производства к реализации запланированных программ;

$K_2$  – темповая стратегия, предполагающая меры по кардинальному повышению производительности труда, расширению объёмов производства. Максимальное использование всех трудовых ресурсов, меры по стимулированию повышения эффективности кадровой политики;

$K_3$  – рационализирующая стратегия, предполагающая снижение численности занятых работников, экономию фонда заработной платы за счёт лучшей научной организации труда, рационализации производственного процесса;

$K_4$  – стабилизирующая стратегия, приводящая показатели трудоёмкости в единицу времени и производительности труда на единицу выпускаемой продукции к допустимому, стабильному уровню;

$K_5$  – сохраняющая стратегия, поддерживающая работоспособность занятого кадрового состава до полного снятия товара с производства.

Предположим, что фирма выпускает товары, обозначенные «А». Тогда продуктовые стратегии обозначим «А». Рыночные стратегии, заключающиеся в маркетинговых мероприятиях по сбыту продукции, обозначим – «М». Тогда продуктово-рыночная стратегия обозначается «АМ». Любая долгосрочная продуктово-рыночная стратегия АМ включает в себя совокупность текущих продуктово-рыночных стратегий, соответствующим стадиям жизненного цикла позиционирования товара на рынке. Это можно записать в виде формулы как множество:

$$S_{\text{П-РДОЛ}} \in AM\{A_1M_1 ; A_2M_2 ; A_3M_3 ; A_4M_4; A_5M_5\} \quad (1)$$

Ресурсные стратегии по стадиям жизненного цикла спроса на товар фирмы можно определить так:

$$Spec_1 \in \left\{ \begin{matrix} T_1 \\ B_1 \\ K_1 \end{matrix} \right\}, Spec_2 \in \left\{ \begin{matrix} T_2 \\ B_2 \\ K_2 \end{matrix} \right\}, Spec_3 \in \left\{ \begin{matrix} T_3 \\ B_3 \\ K_3 \end{matrix} \right\}, Spec_4 \in \left\{ \begin{matrix} T_4 \\ B_4 \\ K_4 \end{matrix} \right\}, Spec_5 \in \left\{ \begin{matrix} T_5 \\ B_5 \\ K_5 \end{matrix} \right\} \quad (2-6)$$

В свою очередь, любая текущая продуктово-рыночная стратегия предполагает осуществление соответствующих ресурсных стратегий, а именно:

$$A_1M_1 \rightarrow \left\{ \begin{matrix} T_1 \\ B_1 \\ K_1 \end{matrix} \right\}, A_2M_2 \rightarrow \left\{ \begin{matrix} T_2 \\ B_2 \\ K_2 \end{matrix} \right\}, A_3M_3 \rightarrow \left\{ \begin{matrix} T_3 \\ B_3 \\ K_3 \end{matrix} \right\}, A_4M_4 \rightarrow \left\{ \begin{matrix} T_4 \\ B_4 \\ K_4 \end{matrix} \right\}, A_5M_5 \rightarrow \left\{ \begin{matrix} T_5 \\ B_5 \\ K_5 \end{matrix} \right\} \quad (7-11)$$

Таким образом, все рассмотренные ресурсные стратегии фирмы взаимосвязаны между собой и с текущими продуктово-рыночными стратегиями фирмы. Таблица 7 отражает содержание этих взаимосвязей. Из таблицы видно, что формирование ресурсных стратегий фирмы, также как и её продуктово-рыночных стратегий, тесно связано со стадиями жизненного цикла спроса на товар.

Таким образом, ресурсосберегающие мероприятия должны сопутствовать не только всем стадиям изготовления товара, но и осуществляться на протяжении его полного жизненного цикла и жизненного цикла спроса на него. Другое дело, что при реализации продуктово-рыночных и ресурсных стратегий фирмы на той или иной стадиях жизненного цикла спроса на товар, подходы к интенсификации его изготовления должны быть совершенно разными. Например, ресурсосбережение, обеспечивающее внедрением материалосберегающей, трудосберегающей и высоко производительной техники, технологии, характерно для стадий зарождения и ускорения (роста) спроса на товар. Тогда как сдача в аренду незагруженных производственных мощностей и площадей, снижение материальных затрат за счёт приобретения более дешёвых материалов, комплектующих изделий при допущении некоторого снижения их качества, снижение численности кадров и затрат на оплату труда за счёт сокращения объёмов производства – направления ресурсосбережения, характерные для стадий снижения и затухания спроса на товар. Для стадии же стабилизации спроса на товар и поддержания его основных показателей (качества, объёма, цены продаж) на среднем уровне, наиболее подходящими являются направления ресурсосбережения, основанные на рационализации изготовления товара, а именно достижение: а) снижения фондоёмкости производства за счёт сокращения простоев техники в результате улучшенной организационной и технологической подготовки производства; б) снижения трудоёмкости производства за счёт сокращения

времени изготовления технологических операций в результате их рационализации; в) снижения материальноёмкости, затрат на материалы в результате рационализации конструкции изделия.

Таблица 7

## Взаимосвязь продуктово-рыночных и ресурсных стратегий фирмы

Стадии жизненно-го цикла спроса на товар	Характеристики спроса на товар фирмы	S по продукту или производственная стратегия	S по рынку или сбытовая стратегия	Ресурсные стратегии		
				Технологическая S	Материально-вещественная S	Кадровая S
1. Зарождение спроса	Спрос зарождается, $C > P$	1. S новинок, диверсификации и дифференциации ТП	1. S интенсивного маркетинга	$T_1 - S$ опытной эксплуатации	$B_1 - S$ активной апробации	$K_1 - S$ обновляющая
2. Ускорение спроса	Спрос на товар велик и растёт $C > P$	2. S усовершенствования и дифференциации ТП	2. S глубокого проникновения или охвата рынка за счёт дифференциации ТП	$T_2 - S$ активно-ускоренной эксплуатации	$B_2 - S$ интенсивного усовершенствования качества товара	$K_2 - S$ темповая
3. Стабилизация спроса	Спрос высокий стабильный, $C \approx P$	3. S низких издержек и низких цен	3. S охвата рынка за счёт понижения цен	$T_3 - S$ интенсивной эксплуатации	$B_3 - S$ рационализации	$K_3 - S$ рационализирующая
4. Снижение спроса	Спрос насыщен и падает, $C < P$	4. S сокращения объёмов производства и экономии ресурсов	4. S сокращения СЗХ, удержания позиций на рынках или выборочного позиционирования товаров	$T_4 - S$ пассивной эксплуатации	$B_4 - S$ затратопонижающая	$K_4 - S$ стабилизирующая
5. Затухание спроса	Спрос неуклонно снижается, $C < P$	5. S сворачивания производства и снятия товара с производства	5. S наследника на рынках или пассивного маркетинга	$T_5 - S$ снятия с эксплуатации	$B_5 - S$ поддерживающая	$K_5 - S$ сохраниющая

\* $C$  – спрос,  $P$  – предложение

Самая тесная связь наблюдается между показателями ресурсосбережения производства и показателями качества товара. Если оценивать качество товара не как статический набор совокупности определённых параметров изделия, а как динамичную величину потребительской полезности товара, то совершенно очевидно, что потребительская полезность товара будет снижаться по мере снижения спроса на него. Этому будет способствовать смена качественных приоритетов в достижении интенсивного использования ресурсов на количественные. Например, при продуктовой стратегии охвата и широкого проникновения на рынок, предполагающей производство товаров высокой потребительской полезности, типичными направлениями интенсификации производства являются: закупка более высокопроизводительной техники, технологии, использование более квалифицированных специалистов, применение более прогрессивных материалов. В данном случае интенсификация производства: повышение производительности труда, фондоотдачи, материалоотдачи достигается за счёт лучшего качества ресурсов. Тогда как по мере перехода фирмы к продуктово-рыночной стратегии удержания завоеванных позиций на основе снижения цены товара, потребительская полезность товара неизбежно будет падать. Следовательно, требуемое снижение трудоёмкости, фондоёмкости, материалоёмкости производства уже будет достигаться на основе сокращения рабочего парка машин и оборудования, снижения численности кадров, сокращения объёмов закупок материальных ресурсов и отказа от закупок прогрессивных материалов в пользу закупок более дешёвых материалов.

Таким образом, переходя на новые модели товаров, фирма должна руководствоваться не только потребительскими запросами, но и целями повышения интенсификации производства. Каждая следующая модель продукции должна быть рациональнее и экономичнее предыдущей, ей должны сопутствовать более прогрессивные технологические стратегии, более сбалансированные по массе, цене и качеству материально-вещественные стратегии и более экономичные и рациональные кадровые стратегии. Если никакого прогресса в данных ресурсных стратегиях не наблюдается, то на мой взгляд, нельзя считать новые модели товаров более эффективными, конкурентоспособными. Тем самым, **конкурентоспособность товара предлагается рассматривать не только с точки зрения его прибыльности для фирмы и успешности продуктово-рыночной стратегии его позиционирования в том или ином потреби-**

тельском сегменте рынка, но и с точки зрения прорыва в интенсификации производства, успешности ресурсных стратегий фирмы. Так как это свидетельствует о том, что успех фирмы был не случаен, что фирмой создана хорошая ресурсная база, позволяющая ей поддерживать стабильность в меняющихся условиях хозяйствования и колеблющегося потребительского спроса. В результате фирма сможет выпускать товары, обладающие высокой потребительской эффективностью, и планировать стратегии долгосрочного роста. Это позволит фирме не приспосабливаться к рынку, проталкивая на продажу свой товар в те потребительские сегменты, где удастся его реализовать, а самой диктовать условия рынку, выбирая действительно оптимальные и эффективные для себя зоны хозяйствования.