

УДК 658.8

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ АССОРТИМЕНТА

Буренин Алексей Никитич, магистрант ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Кузнецов Александр Иванович, магистрант ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Аннотация

В статье рассматривается модель стратегических приоритетов развития ассортимента, анализируется разработанная модель приоритизации, учитывающая в себе два ключевых фактора: ресурсные возможности компании и привлекательность рынка. А также инструменты для определения текущего базиса компании в данной матрице.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: нетопливная продукция, матрица приоритизации, приоритетное направление, конкуренция.

MODEL OF STRATEGIC PRIORITIES OF DEVELOPMENT OF THE RANGE

Aleksey Nikitich Burenin, Master's student, "Ufa State Petroleum Technical University"

Alexandr Ivanovich Kuznetsov, Master's student, "Ufa State Petroleum Technical University"

Abstract

The article discusses the model of strategic priorities for the development of the assortment, analyzes the developed model of prioritization, which takes into account two key factors: the resource capabilities of the company and the attractiveness of the market. As well as tools for determining the current basis of the company in this matrix.

KEYWORDS: non-fuel products, prioritization matrix, priority direction, competition.

В стратегическом планировании одним из важных шагов является приоритизация стратегических целей предприятия и компании в целом. В рамках этой статьи была разработана модель стратегических приоритетов развития ассортимента на примере нетопливной продукции в сетях АЗС. При помощи модели компания может определить текущее положение в ней, а также дальнейшую зону роста и развития ассортимента, что является актуальным на сегодняшний день.

В магазинах при АЗС нетопливная продукция представлена только товарами повседневного спроса, это:

- 1) товары для экстренных случаев;
- 2) товары импульсной покупки;
- 3) основные товары.

При этом нетопливную продукцию принято делить на food и non-food (таблица 1).

Таблица 1. Характеристика портфеля нетопливного ретейла АЗС

Товары повседневного спроса	Товары для экстренных случаев	Товары импульсной покупки	Основные товары
Food	+	+	-
Non-food	+	-	+

По статистике RusHOLTS продукция в магазинах и кафе при АЗС под СТМ (собственной товарной маркой) на 20% состоит из категории food, на 80% – non-food. К последней категории как раз и относятся продукция нефтехимии, моторные масла и прочие аксессуары.

Если посмотреть на прибыль АЗС глобально, в разрезе общих объемов реализации и выручки, то продажа топлива, конечно же, является более прибыльным бизнесом, чем продажа сопутствующих товаров. Но если рассматривать ситуацию с точки зрения маржинальности, то продажа сопутствующих товаров, конечно же, более прибыльна.

Разработанная модель приоритизации продуктовых направлений сформирована в зависимости от двух факторов: от ресурсов предприятия и привлекательности рыночного сегмента (рисунок 1).

Принцип реализации схож с матрицей Мак-Кинзи и моделью «Доля рынка – рост рынка». В отличие от модели «Доля рынка – рост рынка», предложенной Бостонской консалтинговой группой, на данную матрицу накладывается профили новых продуктовых решений. По каждой группе продуктов в советующих квадрантах предлагается набор действий.

Матрица приоритизации продуктовых направлений нефтехимического направления сегмента розничных продаж представлена на рисунке 1.

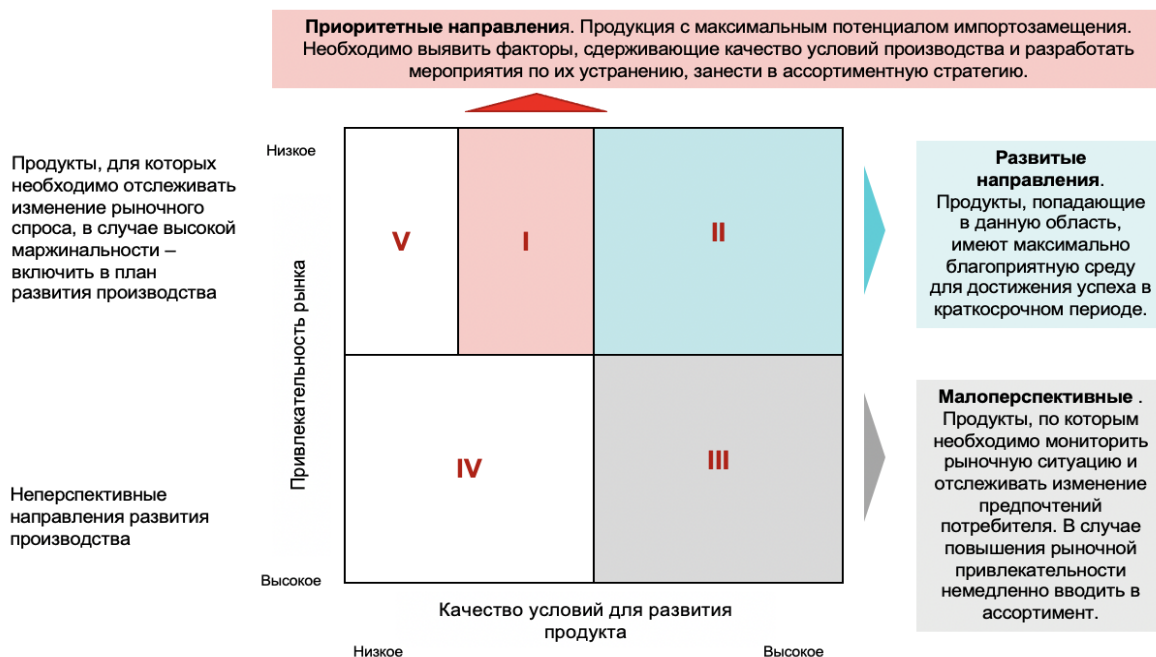


Рис. 1. Матрица приоритизации продуктовых направлений ВИНК

Характеристика квадрантов модели приоритизации продуктовых направлений приведена в таблице 2.

Таблица 2. Краткая характеристика модели приоритизации продуктовых направлений

Квадрант	Название продуктового направления	Пояснение
I	Перспективные направления для развития производства	Продукция с максимальным потенциалом импортозамещения. Необходимо выявить факторы, сдерживающие качество условий производства и разработать мероприятия по их устранению, занести в ассортиментную стратегию. К ним могут быть отнесены: технические, технологические ограничения, низкий уровень компетенций и т.п.
II	Развитые направления	Продукты, попадающие в данную область, имеют максимально благоприятную среду для достижения успеха в краткосрочном периоде.
III	Малоперспективные	Продукты, по которым необходимо мониторить рыночную ситуацию и отслеживать изменение предпочтений потребителя. В случае повышения рыночной привлекательности немедленно вводить в ассортимент.
IV	Умеренно-перспективные для развития производства	Продукты, для которых необходимо отслеживать изменение рыночного спроса, в случае высокой маржинальности – включить в план развития производства
V	Неперспективные направления развития производства	Продукты с минимальным потенциалом импортозамещения, или требующие значительные инвестиционные затраты развития (срок окупаемости выше горизонта стратегической оценки привлекательности рынка)

На основании предложенной модели приоритизации продуктовых направлений можно сформировать мероприятия по развитию продуктов нефтехимии сегмента розничных продаж.

В модели «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» (матрица МакКинзи и General Electric (GE)) в качестве факторов привлекательности отрасли разработан специальный индекс привлекательности отрасли, определяемый на основе размера рынка, темпов роста рынка, коэффициента прибыльности в отрасли, степени конкуренции, сезонности и цикличности спроса, структуры издержек в отрасли. Устойчивость бизнеса оценивается также с использованием специального индекса, который отражает такие факторы, как относительная доля компании на рынке, конкурентоспособность цены, качество товара, знание покупателей и рынка, эффективность сбыта и преимущества месторасположения.

Рассмотрим, каким образом формируется оценка по осям матрицы приоритизации продуктовых направлений.

В качестве факторов привлекательности рынка (направления) разработан специальный индекс, определяемый на основе размера рынка, темпов роста рынка, рентабельности, степени конкуренции, сезонности и цикличности спроса (таблица 3).

Высокий (в) уровень конкуренции характерен для зрелого рынка, на котором работают развитые предприятия. Уровень жизни населения при таком рынке высокий, поэтому качество предлагаемых товаров наилучшее. Огромное значение имеет уровень сервиса. Рынки с высоким уровнем конкуренции предлагают широкий ассортимент продукции – от экономкласса до элитной. Конкурентная борьба на таком рынке высокая. Маркетинговые и рекламные акции очень разнообразные, компании применяют комплексный подход. Аналогичные показатели имеет и рынок с уровнем конкуренции выше среднего.

Средний уровень конкуренции характерен для формирующихся рынков. Покупатели предпочитают высокое качество товаров и услуг, для них важны довольно широкий ассортимент, возможность выбора цен и качества. На рынке со средним уровнем конкуренции присутствуют в основном ценовые аргументы. Достаточно часто встречается недобросовестная конкуренция. Как только на таком рынке появляется сильный игрок в лице мощной федеральной сети, ситуация может меняться в лучшую сторону.

Уровень конкуренции «ниже среднего» также характерен для формирующихся рынков. Уровень жизни населения для таких рынков – ниже среднего. Население не может позволить себе какие-либо излишества. Для таких покупателей очень важно наилучшее соотношение «цена – качество». Чтобы выделиться среди конкурентов, компании демпингуют, предлагают всевозможные скидки, которые несут убытки партнерам. Также возможны недобросовестные методы работы.

Рынок с низким уровнем конкуренции совершенно не развит с точки зрения прогресса. Как правило, в зоне таких экономических отношений проживает бедное население, которое не может предъявить какие-либо требования к качеству продукта и его ассортименту. Все, что находится на прилавке, распродается в короткие сроки, так как альтернативы не существует. В такой ситуации потребитель не обращает внимания не только на качество, но и на цену. Встречается недобросовестная конкуренция, высокая криминализация рынка.

Оценка факторов проводится на основе стратегического анализа отрасли. Качество условий для развития продуктового направления оценивается также с использованием специального индекса, который отражает такие факторы, как относительная доля компании на рынке, качество товара, уровень компетенций, наличие технологий, наличие производственных мощностей (таблица 4). Поясним расчет некоторых критериев-показателей.

Относительная доля рынка рассчитывается делением абсолютной доли рынка товара компании на анализируемом сегменте на долю рынка ведущего конкурента в анализируемом сегменте.

Возможность обеспечить требуемое качество товара оценивается исходя из требований целевого сегмента согласно матрице требований, представленных на рисунке 2.

Таблица 3. Критерии оценки факторов привлекательности продуктовых направлений

Фактор	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Размер рынка (для бизнеса компании)	Ниже рынка существующих продуктов компании, нет потенциала роста	Ниже рынка существующих продуктов компании, потенциал роста сомнителен	Ниже рынка существующих продуктов компании, существует потенциал роста	Соответствует рынку существующих продуктов компании, существует потенциал роста	Превышает долю рынка в отрасли, существует потенциал роста
Темп роста рынка	Снижение объемов рынка	Стагнация	Ниже среднеотраслевого уровня	Соответствует среднеотраслевому	Выше среднеотраслевого уровня
Рентабельность	Значительно ниже среднеотраслевого уровня	Незначительно ниже среднеотраслевого уровня	Соответствует среднеотраслевому	Выше среднеотраслевого уровня	Значительно выше среднеотраслевого уровня
Уровень конкуренции	Монополия	Низкий уровень (олигополия)	Тенденция к ужесточению	Средний уровень	Высокий уровень
Сезонности / цикличность спроса.	Явно выраженная (1 раз в год, длительность менее месяца)	Явно выраженная (1 раз в год, длительность от 1 до 3х месяцев)	Явно выраженная (несколько раз в год, или длительностью не менее 3х месяцев)	Существует часовая цикличность	Сезонность отсутствует

Таблица 4. Критерии оценки факторов, обуславливающих качество условий для развития продуктового направления

Фактор	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Относительная доля компании на рынке товарной группы	Меньше 0,3	От 0,3 до 1	Равен 1	Больше 1	Больше 2
Возможность обеспечить требуемое качество товара (требования потребителей)	Не может обеспечить основные потребности	Обеспечивает основные потребности	Обеспечивает основные и не существенные потребности	Обеспечивает основные, несущественные потребности и «скрытые требования»	Обеспечивает основные, несущественные потребности и «двигатели удовлетворенности»
Уровень компетенций	Нет специалистов, нет способностей к обучению	Нет способностей к обучению, но есть возможность привлечь	Нет специалистов, но есть способность к обучению	Нет специалистов, но есть способность к обучению, есть способность привлечь	Есть специалисты
Наличие технологий	Нет, нет возможностей приобрести	Нет, но есть возможность приобрести импортной технологии (не входит в	Нет, но есть способность импортозамещения	Есть, но есть способность импортозамещения/приобретения (не входит в	Есть технологии

Фактор	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
		список запрещенных)		список запрещенных)	
Наличие производственных мощностей	Нет, требуется строительство новых мощностей	Требуется модернизация (обеспечение в среднесрочном периоде)	Требуется незначительная модернизация (обеспечение в краткосрочном периоде)	Существующие мощности удовлетворяют требованиям продукта	Существующие мощности превосходят требования, имеется потенциал роста



Рис. 2. Основные категории требований потребителей. Ключевой квадрант – «Двигатели удовлетворенности»

Индекс удовлетворенности это отличный способ понять, довольны ли потребители работой компании в целом. Для нового продукта необходимо определить потенциал удовлетворения требований к его качеству. Оценка факторов, обуславливающих качество условий для развития продуктового направления, проводится экспертами на основе стратегического анализа отрасли и компании, в результате интервью со специалистами компании.

По каждому продукту рассчитывается суммарная оценка, в модели принята равнозначность факторов, в соответствии со стратегией развития компании весовые значения факторов могут быть пересмотрены.

Литература

1. Сальников В.А., Галимов Д.И. Конкурентоспособность отраслей российской промышленности - текущее состояние и перспективы/ С. 55-83. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-otrasley-rossiyskoy-promyshlennosti-tekushee-sostoyanie-i-perspektivy>
2. Статистический сборник "ТЭК России - 2019". [Электронный ресурс]. URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/TEK_annual/TEK.2019.pdf.

3. Легковые масла и Автохимия в канале магазинов и НСТО. [Электронный ресурс]. URL: https://win-sto.ru/information/masla_i_avtohimia_v_kanale_magazin_i_sto_moskva
4. Как изменяется рынок масла в России // «Авто. Коммерческий транспорт». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4079828>
5. Структура рынка автозапчастей в сегменте Aftermarket 2019-2020 гг. [Электронный ресурс]. URL: http://win-sto.ru/information/struktura_rinka_avtozapchasti_Aftermarket_data_2019_2020_moskva
6. Рынок охлаждающих жидкостей и ГСМ // Автоиндустрия РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://ai-media.ru>
7. Размораживатель замков. [Электронный ресурс]. URL: <https://etlib.ru/blog/673-razmorazhivatel-zamkov-kakoe-sredstvo-vybrat>
8. Ceresana проанализировала рынок клеев и герметиков// [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lkmportal.com/>
9. Лисаневич М.С., Галимзянова Р.Ю., Хакимуллин Ю.Н. Герметизирующие материалы на основе полимеров: рынок, классификация. Обзор // Вестник технологического университета. - 2020. - №1. - С.46-54.
10. 14 лучших автомобильных полиролей на 2020 год (рейтинг). [Электронный ресурс]. URL: <https://remontautomobilya.ru/14-luchshix-avtomobilnyx-polirolej-rejting.html>
11. Отдушки и ароматизаторы [Электронный ресурс]. URL: <https://cosmetic-industry.com/otdushki-i-aromatizatory-k-2022-godu-rynok-dostignet-24-13-mlrd.html>
12. Рынок моющих средств: основные тенденции развития [Электронный ресурс]. URL: <https://delonovosti.ru/>
13. Исследование рынка антисептиков и гигиенических средств в условиях пандемии коронавируса: пик спроса пройден, но рост сохранится [Электронный ресурс]. URL: <https://www.megaresearch.ru/>
14. Продажи зубных паст в 1 половине 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.ru/>
15. Обзор продаж зубных паст в аптеках за первое полугодие 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.ru/news/651/>
16. Как провести анализ конкуренции [Электронный ресурс]. URL: <https://freelancehack.ru/articles/kak-provesti-analiz-urovnnya-konkurentsii>
17. Официальный сайт ООО «РН-Смазочные материалы» [Электронный ресурс]. URL: <https://rosneft-lubricants.ru/>