

ВЛИЯНИЕ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

Аннотация

Под понятием «конкурентоспособность продукции» принято понимать совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, которые обеспечивают удовлетворение конкретной потребности потребителя и отличаются от аналогов. Конкурентоспособным является тот товар, совокупная польза которого на единицу затрат выше, чем у других, и при этом величина каждого критерия удовлетворяет запросы покупателей. Для поддержания конкурентоспособности товара необходимо понимать его целевую аудиторию, мотивы, формирующие их потребность; отслеживать изменения предпочтений потребителей и непрерывно изучать уровень конкурентоспособности товара, чтобы оставаться лидером на рынке. В статье рассматривается вопрос оптимизации продуктового портфеля и его влияние на конкурентоспособность производственного предприятия. Раскрыто влияние сегментации продуктового портфеля на общую привлекательность бренда, выявлены пути повышения привлекательности продукции.

Ключевые слова

Конкурентоспособность, продуктовый портфель, матрица Мак-Кинзи, оптимизация, реструктуризация.

INFLUENCE OF PRODUCT PORTFOLIO OPTIMIZATION ON COMPETITIVENESS OF ALCOHOLIC BEVERAGES PRODUCTION ENTERPRISE**Annotation**

Notion of product competitiveness is usually understood as a totality of qualitative and cost characteristics of the goods, which ensure the satisfaction of specific consumer needs and differ from their analogues. Competitive product is the product, cumulative benefit of which per unit cost is higher than that of other products, and value of each criterion satisfies the needs of buyers. To maintain the competitiveness of product it is necessary to understand its target audience, motives which form their demand; to monitor changes in consumer preferences and continuously study the level of competitiveness of product to remain the market leader. Article considers the question of product portfolio optimization and its influence on competitiveness of production enterprise. Influence of product portfolio segmentation on overall brand attractiveness is revealed, ways of increasing product attractiveness are revealed.

Keywords

Competitiveness, product portfolio, McKinsey matrix, optimization, restructuring.

Введение

В рыночной экономике производственным предприятиям в целях долгосрочного успешного функционирования необходимо оставаться конкурентоспособным среди конкурентов.

Под конкурентоспособностью обычно понимают совокупность характеристик рассматриваемого объекта и внешнеэкономических факторов формирования среды [4]. Понятие «конкурентоспособность» применимо для разных уровней, в зависимости от потребности применения данной категории. При этом набор показателей, влияющих на устойчивость целостной системы, определяется социо-эколого-экономическими факторами, подразделяясь по уровням на уровень предприятия (микроуровень), объединения предприятий (мезоуровень) и отраслей народнохозяйственного значения или целой страны (макроуровень). Рассмотрение уровней конкурентоспособности как единой комплексной системы взаимосвязанных факторов влияния в научной литературе обозначают понятием «пирамида конкурентоспособности». Построение структуры такой пирамиды базируется на понимании того, что уровни конкурентоспособности продукции являются фундаментом для развития конкурентоспособности предприятия, которые, в свою очередь, формируют базис

для развития экономики отраслей, экономики в целом и влияют на экономические показатели развития страны в целом. Вышестоящие уровни представляют собой условия, при которых обеспечивается конкурентоспособность нижних (рис. 1).

Категории «конкурентоспособность продукции» и «конкурентоспособность предприятия» обеспечивают выживаемость и экономическую эффективность коммерческих предприятий. В этих категориях определяющее влияние оказывают бренд и имидж предприятия, что стратегически обуславливает формирование комплекса мероприятий, направленных на стимулирование их развития.

Разработка структуры продуктового портфеля опирается на целевую аудиторию любой продукции, а пересечение характеристик потенциальных потребителей позволяет группировать продукцию в сегменты. Правильный выбор потребителя товара позволяет компаниям корректно организовывать продвижение продукции с ориентацией на целевой сегмент.

Таким образом, от подхода и полноты описания потенциального потребителя продукции компании зависит не только количество продаж, но и узнаваемость бренда, что формирует конкурентоспособность компании. Все это доказывает взаимосвязь конкурентоспособности товара и предприятия.



Рисунок 1 — Пирамида конкурентоспособности [4]

Материалы и методы

Методическую базу исследования, представленного в статье, представляют анализ конкурентоспособности, а также применение метода оптимизации как основы реструктуризации продуктового портфеля. Анализ продуктового портфеля, а также обоснование оптимизации основаны на результатах расчета матрицы МакКинзи.

Результаты

В данной статье принцип оптимизации продуктового портфеля рассматривается на примере продуктового портфеля открытого акционерного общества

«Агропромышленная фирма "Фанагория"». Предприятие является одним из крупнейших винодельческих предприятий Российской Федерации. Основным видом экономической деятельности по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности является производство вина из винограда.

Предприятие распространяет свою продукцию через посредников, а не напрямую целевой аудитории, поэтому в основе классификации продуктового портфеля стоит стоимостной показатель. Наглядная схема портфеля представлена в таблице 1.

Таблица 1 — Схема продуктового портфеля ОАО «АПФ "Фанагория"»

Доли рынка	Диапазон цен	Ценовой сегмент	Вино		Игристое		Коньяк и Чача		Бальзам
			Моно-бренд	Зонтик	Моно-бренд	Зонтик	Моно-бренд	Зонтик	Зонтик
0,1 %	> 1500 р.	Высокий +		101 Оттенок Ice Wine				Коньяк 25 лет Коньяк 30 лет Коньяк 40 лет	
0,5 %	> 1200 р.	Высокий		100 Оттенков Винтаж	В & С	Коллекционное Классическая выдержка	Анри 10	Чача Отборная Чача Мускатная Коньяки 10 лет Коньяки 7 лет	
5 %	500 – 1000 р.	Средний +	В & С	Крю Лермонт Автохтон		Blanc de Blancs Blanc de Noirs	Анри 5	Чача Особая Коньяки 5 лет Чача Южная	
15 %	300 – 499 р.	Средний		Velvet Season Авторское вино F-style	Мадам Помпадур	Мускат Оттонель Каберне Фран	Анри 3	Коньяки 3 года	Фанагория 30 Фанагория 40
20 %	200 – 299 р.	Средний -		Fine Select NR NR 1957		Фанагория			
60 %	< 200 р.	Низкий	Выводится	Выводится					

Как видно из схемы таблицы 1, низкий ценовой сегмент ОАО «АПФ "Фанагория"» выводит, что позволяет предприятию направить ресурсы на развитие других сегментов.

Также видно, что почти во всех группах присутствуют крепкие алкогольные напитки, что говорит о широте ассортимента продукции.

Оценим привлекательность продуктового портфеля ОАО «АПФ "Фанагория"» в разрезе ценового сегмента через удовлетворенность конечного потребителя по методу построения матрицы МакКинзи.

Для удобства заполнения таблиц дадим каждому ценовому сегменту свой порядковый номер: «Высокий +» — 1; «Высокий –» — 2; «Средний +» — 3; «Средний» — 4; «Средний –» — 5.

Вначале просчитаем конкурентоспособность каждого сегмента. Для этого выбранные критерии оценки запишем в таблицу и присудим каждому критерию свою степень важности (он же вес). Каждому фактору в соответствующем сегменте присвоим баллы от 1 до 10. Баллы выставляются на основе экспертной оценки с учетом собранного аналитического материала. Данные отразим в таблице 2.

Таблица 2 — Разбалловка критериев конкурентоспособности сегментов

Критерий конкурентоспособности	Вес фактора, %	Оценка сегмента					
	100	1	2	3	4	5	
Товар компании имеет уникальное преимущество	27	10	7	5	5	3	
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от пользования товаром	22	10	8	7	5	8	
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима или выше, чем у конкурентов	18	9	7	6	7	4	
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	13	7	7	7	7	7	
Уровень конкуренции в сегменте низкий	8	4	6	5	5	5	
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	7	4	5	3	3	3	
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом микрорынке	5	4	4	4	4	4	

Главными факторами конкурентоспособности были выбраны «товар компании имеет уникальное преимущество» и «товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром», — им присуждается вес 27 % и 22 % соответственно.

К менее важным факторам отнесем критерий «компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом микрорынке», так как ОАО «АПФ "Фанагория"» уже реализуется в нескольких направлениях: вина, вина игристые, коньяки, водка, а с кон-

ца 2019 г. стала осваивать рынок безалкогольной продукции — изготовление виноградного сока.

Также маленький вес присужден критерию «медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании», поскольку на рынке алкогольной продукции производители ориентируются больше на технологию производства, пытаясь получить уникальный вкус за счет разнообразия сортов винограда и терруара.

Итоговые данные расчета оценки конкурентоспособности сегментов отразим в таблице 3.

Таблица 3 — Оценка критериев конкурентоспособности сегментов

Критерий конкурентоспособности	Оценка сегмента				
	1	2	3	4	5
Товар компании имеет уникальное преимущество	2,7	1,89	1,35	1,35	0,81
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от пользования товаром	2,2	1,76	1,54	1,1	1,76
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима или выше, чем у конкурентов	1,62	1,26	1,08	1,26	0,72
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
Уровень конкуренции в сегменте низкий	0,32	0,48	0,4	0,4	0,4
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	0,28	0,35	0,21	0,21	0,21
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Итого	8,23	6,85	5,69	5,43	5,01

Следующим этапом просчитаем привлекательность сегмента. Аналогичным образом заполняем таблицы 4 и 5

для анализа привлекательности сегментов. Расчет итоговой оценки привлекательности сегмента отражен в таблице 5.

Таблица 4 — Разбалловка критериев привлекательности сегментов

Критерий привлекательности сегмента	Вес фактора, %	Оценка сегмента				
		1	2	3	4	5
Объем продаж сегмента высокий	12	5	7	8	9	10
Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	10	3	4	5	6	8
Количество игроков в сегменте незначительное	5	3	3	5	5	3
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10	8	4	4	4	7
Существует возможность для расширения ассортимента в сегменте	12	10	8	5	4	2
Низкий уровень культуры использования продукта	15	6	5	5	4	2
Сила конкурирующих брендов невелика	13	8	10	9	9	7
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	5	7	4	4	3	2
Прогнозируется досрочный рост сегмента	8	2	3	3	5	5
Риски влияния внешних факторов минимальны	10	3	5	5	5	5

Таблица 5 — Оценка критериев привлекательности сегментов

Критерий привлекательности сегмента	Оценка сегмента				
	1	2	3	4	5
Объем продаж сегмента высокий	0,6	0,84	0,96	1,08	1,2
Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	0,3	0,4	0,5	0,6	0,8
Количество игроков в сегменте незначительное	0,15	0,15	0,25	0,25	0,15
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	0,8	0,4	0,4	0,4	0,7
Существует возможность для расширения ассортимента в сегменте	1,2	0,96	0,6	0,48	0,24
Низкий уровень культуры использования продукта	0,9	0,75	0,75	0,6	0,3
Сила конкурирующих брендов невелика	1,04	1,3	1,17	1,17	0,91
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	0,35	0,2	0,2	0,15	0,1
Прогнозируется досрочный рост сегмента	0,16	0,24	0,24	0,4	0,4
Риски влияния внешних факторов минимальны	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5
Итого	5,8	5,74	5,57	5,63	5,3

Перекрестный анализ данных критериев по продуктовому портфелю от-

разим в матрице МакКинзи, представленной на рисунке 2.

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10)			
	Средняя (4-7)		Сегмент 2,3,4,5	Сегмент 1
	Низкая (0-3)			
		Низкая (0 - 3)	Средняя (4 - 7)	Высокая (8 - 10)
		Конкурентоспособность товара компании в сегменте		

Рисунок 2 — Матрица МакКинзи по продуктовому портфелю ОАО «АПФ "Фанагория"»

Исходя из данных матрицы МакКинзи, сегмент «Высокий +» попал в категорию товаров с высоким потенциалом для компании. При данном положении необходимо повышать привлекательность сегмента. Так как это сегмент премиальных вин, то компании необходимо повышать узнаваемость среди целевой аудитории данной алкогольной продукции. Один из путей работы — повысить узнаваемость бренда среди конкурентов, также проанализировать удовлетворенность потребителей от вина. Возможно, в данном сегменте присутствуют скрытые неудовлетворенные вкусовые потребности целевой аудитории, что может стать конкурентным преимуществом.

Оставшиеся сегменты попали в нейтральную категорию. По данным сегментам необходимо проводить периодический аудит, чтобы отследить возможности усиления конкурентных преимуществ.

Обсуждение

Для производственных предприятий грамотно сформированный продуктовый портфель стратегически важен для функционирования на рынке. Его анализ позволяет определить возможные пути роста, выявить теряющую спрос

продукцию, другими словами, проявить товарно-рыночные возможности.

Результаты проведенного анализа конкурентоспособности продуктового портфеля ОАО «АПФ "Фанагория"», проведенного на основе матрицы МакКинзи, показывают, что действующий продуктовый портфель предприятия имеет недочеты. В целях повышения престижности продуктового портфеля ОАО «АПФ "Фанагория"» воспользуемся методом реструктуризации.

Для усиления привлекательности второго сегмента («Высокий»), предлагаем вина линейки «Ice Wine» отнести ко второй категории, а оставшиеся виды алкогольных напитков продвигать как Super premium.

Для укрепления конкурентоспособности поделим сегмент «Средний +» на два разных, поскольку в данной категории большой ценовой диапазон, из-за чего сложнее судить о его привлекательности. Таким образом получим два новых сегмента: Popular premium и Upper mass.

Итоговую структуру портфеля представим на рисунке 3.

Подробно по линейкам распишем каждый сегмент и отразим результат в таблицах 6–11.

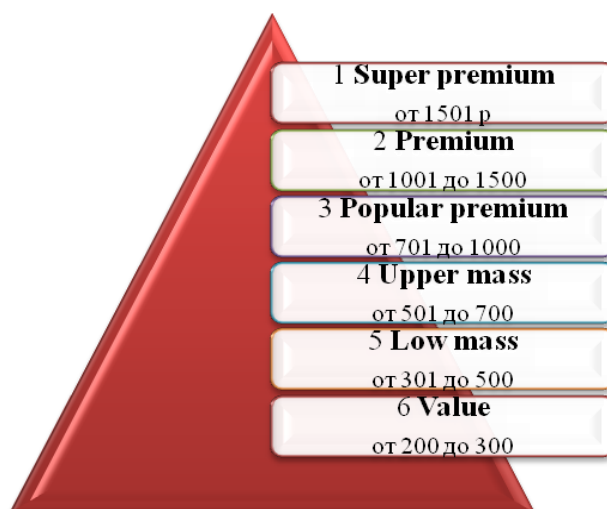


Рисунок 3 — **Пирамида нового продуктового портфеля
ОАО «АПФ "Фанагория"»**

Таблица 6 — **Сегмент Value продуктового портфеля
ОАО «АПФ "Фанагория"»**

Вино		Игристое		Коньяк и Чача	
Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик
	NR Fine Select Золото Тамани				

Данный сегмент ориентирован на потребителей, желающих приобрести недорогое вино среднего качества. Из-за

низкого чека он ориентирован больше на молодое поколение.

Таблица 7 — **Сегмент Low mass продуктового портфеля
ОАО «АПФ "Фанагория"»**

Вино		Игристое		Коньяк и Чача		Бальзам
Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик	Зонтик
	F-style Velvet Season Авторское вино	Мадам Помпадур	Мускат Оттонель Каберне Фран			Фанагория 30 Фанагория 40

Этот сегмент ориентирован также на средний сегмент рынка, но качества производимых алкогольных напитков

выше, чем у предыдущего. Также в этом сегменте появились такие категории, как игристые вина и бальзамы.

Таблица 8 — **Сегмент Upper mass продуктового портфеля
ОАО «АПФ "Фанагория"»**

Вино		Игристое		Коньяк и Чача	
Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик
	Автохтон Крю Лермонт		Blanc de Blance Blanc de Noirs	Агри 5 Агри	Коньяки 5 лет Коньяки 3 года Чача Южная Чача Особая Чача Золотая

В данном сегменте появляются более крепкие напитки, такие как чача и коньяки 3 и 5 лет выдержки. Целевой

аудиторией являются мужчины и женщины с достатком выше среднего.

Таблица 9 — Сегмент Popular premium продуктового портфеля
ОАО «АПФ "Фанагория"»

Вино		Игристое		Коньяк и Чача	
Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик
	The Lines		The Lines	Анри КВ	Фанагория КВ Чача Мускатная Чача Отборная

Этот сегмент отличается выдержанностью напитка и подходит более состоятельным потребителям. Средний

ценовой сегмент можно рассматривать, но не как ежемесячных покупателей.

Таблица 10 — Сегмент Premium продуктового портфеля
ОАО «АПФ "Фанагория"»

Вино		Игристое		Коньяк и Чача	
Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик
	100 Оттенков Винтаж IceWine Винодел и Сомелье		Винодел и Сомелье	Анри КС	Фанагория КС

Данный сегмент ориентирован на высокую ценовую категорию потребителей. В данную группу вошли выдержанные алкогольные напитки, а также вина, полученные уникальным методом

(линейка «Ice Wine»). Продукция данной категории не раз была удостоена признания на российских и международных конкурсах.

Таблица 11 — Сегмент Super premium продуктового портфеля
ОАО «АПФ "Фанагория"»

Вино		Игристое		Коньяк и Чача	
Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик	Монобренд	Зонтик
	101 Оттенок		Коллекционные		GRAND 25 GRAND 30 GRAND 40 Чача 10

В этот сегмент попали напитки, относящиеся к высокому ценовому сегменту, поскольку размер цены, в первую очередь, выражен временными и ресурсными затратами на изготовление этой алкогольной продукции.

Также можно объединить в одну линейку две схожие: «Fine Select» и «Золото Тамани». Обе линейки относятся к полусладким и сладким винам, а данные

о продаже меняются неодинаково: продажи по одной растут, по другой — падают; на следующий год ситуация обратная. Данный вид вина предпочитают любители сладкого из-за вкусовых качеств, молодое поколение — из-за низкого ценника, поэтому после объединения линеек получим новую, ориентированную больше на молодежь. Новый дизайн бутылки может привлечь новых потребителей.

Выводы

Оптимизация продуктового портфеля ОАО «АПФ "Фанагория"» способна увеличить конкурентоспособность сегмента среди конкурентов, удерживать целевого потребителя, а также привлечь новых. Анализ эффективности взаимодействия с целевой аудиторией необходимо проводить минимум раз в квартал, чтобы оценить удерживать и повышать свое конкурентное преимущество на рынке. Также оптимизация продуктового портфеля способствует выявлению скрытых потребностей целевой аудитории каждого сегмента, что позволяет увеличить ассортимент продукции и повысить привлекательность компании в глазах потребителя.

Библиографический список

1. Гузенко, Н. В., Кононова, А. Д. Влияние пандемии COVID-19 на изменение трендов реализации алкогольной продукции // Логистика vs COVID-19: последствия, риски, новые возможности роста : материалы междунар. науч.-практ. конф. XVI Южно-Российский логистический форум. — Ростов-на-Дону, 2020. — С. 258–263.
2. Гузенко, А. В., Гузенко, Н. В. Оптимизация материальных потоков в транспортно-складских процессах // Вестник РГЭУ (РИНХ). — 2020. — № 3 (71). — С. 77–85.
3. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие

для академического бакалавриата. — 4-е изд., перераб. и доп. — М., 2019.

4. Мокроносов, А. Г., Маврина, И. Н. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие. — Екатеринбург, 2014.

5. Портных, В. В. Стратегия бизнеса. — М., 2017.

6. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. — М., 2017.

Bibliographic list

1. Guzenko, N. V., Kononova, A. D. Impact of COVID-19 pandemic on changes in trends of alcohol sales // Logistics vs COVID-19: consequences, risks, new growth opportunities : materials of internat. scient.-pract. conf. XVI Southern Russian logistics forum. — Rostov-on-Don, 2020. — P. 258–263.
2. Guzenko, A. V., Guzenko, N. V. Optimization of material flows in transport and storage processes // Vestnik of RSUE (RINH). — 2020. — № 3 (71). — P. 77–85.
3. Lifitz, I. M. Competitiveness of goods and services : textbook for academic bachelor. — 4th ed., rev. and ext. — M., 2019.
4. Mokronosov, A. G., Mavrina, I. N. Competition and competitiveness : textbook. — Yekaterinburg, 2014.
5. Portnykh, V. V. Business strategy. — M., 2017.
6. Rozanova, N. M. Competitive strategies of a modern firm : textbook and practice for undergraduate and graduate programs. — M., 2017.