Игнатов А.А.
начальник отдела Управления маркетинга ОАО "ЛУКойл"

отсчет от конкурента

дистрибуция нефтепродуктов и сегментирование рынка

Перед каждым оператором рынка нефтепродуктов (изготовителем, владельцем или распорядителем товара) встает проблема оценки продуктивности собственной работы и постоянного поиска путей ее совершенствования. Уровень эффективности присутствия оператора на рынке определяется исходя из тех целей, которые он перед собой ставит. Мировая практика показывает, что основными целями такой работы, могут быть: а) получение максимальной прибыли; б) достижение максимума рентабельности; в) максимизация роста; г) стабилизация положения компании на рынке; д) увеличение доли занимаемого компанией рынка; е) сохранение интереса потребителей к товарам и услугам, а также привлечение новых клиентов.

При «наложении» целей некоторые из них (в соответствии с формируемыми компанией приоритетами) приобретают первостепенное значение, в то время как другие превращаются в условия (ограничения). Приоритетность целей, их взаимосочетание в значительной степени определяются конкретной ситуацией, в частности, конъюнктурой и ожидаемыми ее изменениями на локальном и глобальном рынках.

Для операторов российского рынка нефтепродуктов на данном этапе в краткосрочном и среднесрочном плане важнейшей целеполагающей установкой является, по нашему мнению, следующая: *получение максимальной прибыли при обеспечении уровня рентабельности не ниже определенной величины*. Успех в реализации этой цели решающим образом зависит от эффективности рыночной стратегии и системы распределения (дистрибуции) продукции компании, основанных на правильном понимании динамики развития рынка и знании особенностей регионов.

Следует отметить, что вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК), сформировавшиеся в результате денационализации нефтяной отрасли России, на начальном этапе унаследовали организацию системы распределения нефтепродуктов от реформированного концерна «Роснефтепродукт». При этом инфраструктура концерна была изменена в направлении дробления путем использования директивных методов управления. Областные подразделения нефтепродуктообеспечения вместе с находящи-

пания? Фактически речь идет о выявлении наиболее предпочтительных зон сбыта, исходя (как уже говорилось выше) из целеполагающей установки получения максимальной прибыли при обеспечении уровня рентабельности не ниже определенной величины.

Для реализации этой задачи каждый оператор рынка нефтепродуктов должен выявить соответствующие зоны сбыта своей продукции, имея в виду, что другие операторы рынка преследуют аналогичную цель.

Рассмотрим возможные подходы к формированию зон сбыта, при работе в которых для рассматриваемого оператора реализуется вышеуказанная целеполагающая установка. Будем считать, что рынок в течение некоторых временных интервалов имеет установившиеся региональные цены.

Введем условные обозначения. Пусть на рынке определенного товара взаимодействуют следующие субъекты:

$i = 1, \ldots, m$ – операторы (источники ресурсов);

$j = 1, \ldots, n$ – покупатели ресурсов.

Каждый оператор рынка может быть «представлен» себестоимостью C_i товара; каждый покупатель – ценой закупки $Ц_j$ (в соответствии с установившимися региональными ценами); каждую пару субъектов – оператор-покупатель (i, j) – можно охарактеризовать величиной совокупных удельных издержек C_{ij} по доставке единицы товара от оператора i до покупателя j.

Для каждого *i-го* оператора величина $(Ц_j - (C_i + C_{ij}))$ представляет собой размер возможной удельной прибыли этого оператора при сбыте им единицы продукции j-му покупателю. Соответственно величина

$$\frac{[Ц_j - (C_i + C_{ij})]}{C_i} = Рент_{ij}$$

является рентабельностью сбыта продукции i-го оператора j-ому покупателю.

В каждой j-ой точке рынка могут быть рассчитаны размеры рентабельности сбыта продукции для всех операторов. Пусть для оператора i=1 имеет место

$$Рент_{1j} = \frac{[Ц_j - (C_1 + C_{1j})]}{C_1},$$

а для оператора i=2 соответственно .

$$Рент_{2j} = \frac{[Ц_j - (C_2 + C_{2j})]}{C_2},$$

Будем говорить, что первый оператор обладает конкурентным преимуществом по рентабельности сбыта в точке j над вторым оператором, если

$$Рент_{1j} - Рент_{2j} > 0. \quad (1)$$

Соответственно, если

$$Рент_{1j} - Рент_{2j} < 0,$$

то конкурентным преимуществом обладает второй оператор над первым; в случае же

$$Рент_{1j} - Рент_{2j} = 0$$

оба оператора имеют в j-ой точке рынка равные конкурентные возможности с точки зрения рентабельности сбыта своей продукции.

Если для некоторого i-го оператора рынка может быть выделено множество покупателей, для которых выполняется неравенство (1), то это множество образует зону конкурентного преимущества рассматриваемого оператора по рентабельности сбыта. Естественно полагать, что эта зона образует зону потенциального сбыта продукции i-го оператора.