

РАЗРАБОТКА ПРОДУКТОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.

<http://edoc.bseu.by>

Божко И.К.

Институт управления и предпринимательства.

Трикотажная артель им.Крупской, так называлась ранее так СП «Динамо Программ Текстиль», начала работать 10 июня 1947 года. К 2001 году предприятие превратилось в одно из самых крупных предприятий системы «Динамо» в республике. Оно специализируется на выпуске бельевого и верхнего трикотажа, трикотажа для взрослых и детей, трикотажного полотна и т.д. Продукция предприятия имеет потребителей как в Республике Беларусь, так и в странах Западной Европы. Для того, чтобы продукция СП «Динамо Программ Текстиль» была конкурентоспособной на рынке, был открыт отдел маркетинга, внедрены прогрессивные западные технологии.

Высшему руководству совместного предприятия приходится решать ряд вопросов: выбор курса на расширение производства и объемов реализации продуктов или же на их сокращение, полная замена продукта новым или только его частичная модификация и другие. Ответ на эти вопросы можно получить, сформировав продуктовую стратегию, проведя анализ портфеля продукции. Одним из самых известных методов является так называемая матрица, разработанная в 60-х гг. Бостонской консультационной группой.

Для разработки продуктовой стратегии используем основные экономические показатели за 1999 год.

Товарная продукция 322727(млн. руб.), в т.ч.

- на внутренний рынок - 220570;

- Италию - 95875;

Среднесписочная численность - 580 человек.

Выработка продукции на 1 рабочего - 1288642 руб.

Объем реализации продукции в денежных единицах за последние 2 года и доля рынка предприятия и конкурентов по каждому виду продукции представлены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика портфеля предложений предприятия

№ п/п	Виды продукции	Объем реализации тыс. руб.		Доля рынка в % на 1999 г.	
		1998 г	1999 г	предприятие	конкурент
1	Бельевой трикотаж для Беларуси	369	425	12	15
2	Верхний трикотаж для Беларуси	233	178	2,5	8
3	Верхний трикотаж для Италии	440	397	41	25
4	Трикотаж для детей Беларуси	169	185	17	12
5	Трикотаж для детей Италии	40	81	46	22
6	Трикотажное полотно для Беларуси	175	167	17	14
7	Трикотажное полотно для Италии	43	70	19	10

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются:

- темпы роста рынка;
- относительная доля рынка.

Темпы роста рынка – это изменение объёмов реализации. Они определяются по каждому продукту через индекс темпа их роста и через среднегодовые темпы их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции рассчитывается как отношение объема реализации за 1999 год к объёму ее реализации за 1998 год. Например, темп роста рынка для продукции № 1 = $425/369 = 1,15$
Среднегодовой темп роста за n лет находится по формуле:

$$Tr = n-1 \sqrt{\frac{Y_n}{Y_1}},$$

где Y – значение объёма реализации за n -й или 1-й (базовый) год.

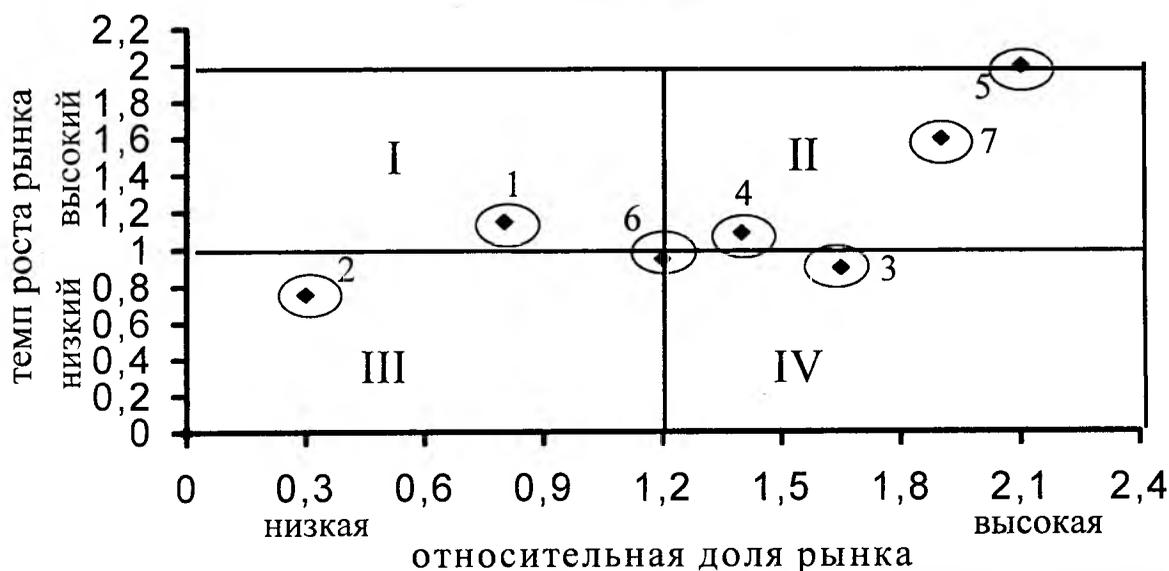
Относительная доля – это отношение доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Например, относительная доля рынка для продукции № 1 = $12/15 = 0,8$ (т.е. объём реализации фирмой на 20 % ниже объёма реализации конкурента).

Таблица 2

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатель \ Номер продукции	I	II	III	IV	V	VI	VII
Темпы роста рынка	1,15	0,76	0,9	1,9	2,0	0,95	1,6
Относительная доля рынка	0,8	0,3	1,65	1,4	2,1	1,2	1,9

Матрица БКХ:



Исходя из полученных расчетов, можно предположить следующие варианты продуктовой стратегии предприятия:

Сегмент	Номер вида продукции	Стратегия
I	1	За счёт инвестиций увеличить долю рынка продукта № 1.
II	4, 5, 7	Увеличить объём реализации, оберегать и укреплять за счет дополнительных инвестиций.
III	3, 6	Увеличить объём реализации продукта № 6 и его долю рынка. Избыток денежных средств направить на поддержание продуктов № 1, 4, 5, 7.
IV	2	Убрать из продуктового портфеля.

Проведя с помощью матрицы БКГ анализ портфеля продукции, руководство может убедиться, насколько он сбалансирован, и принять экономически обоснованное решение по каждому виду продукции (начать расширение их производства либо же наоборот прекратить производство). Конечно же, данный метод несовершенен, однако идея классификации продуктов в соответствии с долей рынка и темпом роста имеет большое практическое значение.