

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ КУП «МИНСКХЛЕБПРОМ»

Сегодня очевидно, что формирование конкурентоспособного бизнес-портфеля предприятия — важнейшая проблема, решение которой позволяет добиться устойчивого положения на рынке и получения ожидаемой прибыли. Справедливо это и для предприятий хлебопекарной отрасли, которые на сегодняшний день имеют достаточно широкий ассортимент продукции. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) — наиболее простой и распространенный в мировой практике менеджмента и маркетинга метод портфельного анализа, который еще не получил должного практического применения в Республике Беларусь.

На товарном рынке хлебобулочных и кондитерских изделий Минска КУП «Минскхлебпром» в настоящее время является монополистом по производству хлебобулочных изделий и одним из основных производителей кондитерских изделий. Выручка от реализации продукции в 2009 г. составила 289 825 млн р., рентабельность производства продукции — 7,8 %.

Бизнес-портфель КУП «Минскхлебпром» состоит из десяти товарных групп, для анализа которых была использована матрица БКГ. По оси X откладывалась доля товарной группы в общем объеме продаж, по оси Y — среднегодовой темп прироста выручки от реализации.

Анализ бизнес-портфеля предприятия с помощью матрицы БКГ позволил сделать вывод о том, что бизнес-портфель КУП «Минскхлебпром» не сбалансирован: большая часть товарных групп предприятия (4 — сухарные изделия; 6 — торты и пирожные; 7 — печенье; 8 — пряники; 9 — вафли; 10 — прочие кондитерские изделия (сладости мучные, бисквитные рулеты, восточные сладости, щербет, изделия из слоеного теста) относится к категории «Темные лошади», которые нуждаются в постоянном инвестировании в основном за счет самой стабильной и приносящей наибольший доход категории товаров — «Дойные коровы» (частично товарная группа 2 — булочные и сдобные изделия массой 500 г и менее). В указанной товарной группе низкие темпы роста, рынок достаточно стабильный, сформировавшийся, а значит у производителей практически исчерпаны возможности для увеличения доли данной товарной группы на рынке. Возможная стратегия — удержание, т.е. обеспечение высокой доли на рынке путем поддержания высокого качества выпускаемой продукции, широкого ассортимента для удовлетворения потребностей разнообразных групп потребителей, разработки современной удобной упаковки, предложения товаров различной расфасовки, в том числе мелкой.

«Звезды» (товарная группа 1 (хлеб) и частично 2 (булочные и сдобные изделия массой 500 г и менее) необходимо поддерживать, так как

их продажи быстро растут, значит рынок весьма перспективен. Лучшей стратегией для их развития будет стратегия защиты позиций на рынке, а также инвестирование для их дальнейшего роста.

Дальнейшее развитие товарных групп 3 и 5 (бараночные изделия; прочие хлебобулочные изделия (пироги, каравай) по данным анализа бизнес-портфеля бесперспективно. Причина, на наш взгляд, в жесткой конкуренции по пирогам и караваем со стороны универсамов и супермаркетов, сеть которых постоянно расширяется в Минске, самостоятельно выпекающих эту продукцию. Что касается производства сушек, то их необходимо, на наш взгляд, выделить в отдельную товарную группу и изучить динамику их продаж, чтобы сделать выводы о перспективах развития. Для товарных групп 3 и 5 приемлема стратегия снятия урожая путем снижения до минимума всех затрат на поддержку или снятие их с производства и перераспределение ресурсов.

Кроме того, предприятию стоило бы выделить в отдельные группы булочные изделия и сдобные изделия, так как исследование их продаж не по отдельности дает «смазанную» картину — ведь если булочные изделия в основном производят хлебозаводы, входящие в КУП «Минскхлебпром», то по сдобе они очень жестко конкурируют как с универсами и супермаркетами, так и с другими производителями. Поэтому реальными «Дойными коровами» для предприятия являются, на наш взгляд, именно булочные изделия.

Dr H. Lewandowska

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica (Plock, Poland)

PACJENT W ASPEKTCIE MARKETINGU 3.0

Efektywność organizacji związana jest z rolą konsumentów, którzy w dobie globalizacji i rozwoju technik informacyjnych swoje decyzje podejmuje w sposób świadomy i przemyślany. Jako aktywni uczestnicy rynku dostarczają informacji zwrotnych o swoich potrzebach i wymaganiach. Pozwala to organizacjom na określenie tych nabywców, których potrzeby są w stanie najlepiej zaspokoić oraz podjęcia działań prowadzących do rozszerzenia obszaru poszukiwania nowych nabywców. Jednym ze sposobów rozszerzenia tego obszaru jest zwiększenie wartości dodanej, jaką organizacja jest w stanie zapewnić, zapewniając nabywcy poprzez zapewnienie klientom starannej obsługi i pomocy technicznej, szybkiej dostawy i przekształcenie dotychczasowego produktu/usługi w produkt/usługę o nowych właściwościach. Innym sposobem rozszerzenia bazy nabywców są działania prowadzące do zmiany ich myślenia [4, s. 147]. Potrzeba stworzenia «nowego» klienta wymaga jednak wielu szczegółowych czynności marketingowych. Marketing przeszedł więc ewolucję. W pierwszym etapie zorientowany był na transakcje i skupiał się głównie na sfinalizowaniu