

Содержание семинара

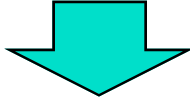
- Содержание и задачи семинара
- Что такое управление портфелем продукции?
- Первое занятие: Теория управления портфелем продукции
 - Специализация, влияние масштаба и эффект взаимодействия
 - Жизненный цикл продукта
 - Некоторые другие теоретические приемы анализа портфеля
 - Пример матрицы “рост - доля рынка”
- Второе занятие: Теория и упражнения на исчисление издержек производства
 - Примеры исчисления переменных издержек
- Третье занятие: Теория и упражнения по определению потребностей покупателей и составление предложений по увеличению ценности продукции
 - Примеры потребностей покупателей
- Четвертое занятие: Средства управления продукцией
 - Каковы средства маркетинга и как пользоваться ими?
 - Ввод продукта и его запуск на рынок
 - Этап “зрелости” продукта
 - Управление выводом продукта с рынка
 - Системы управленческой отчетности для управления продукцией
- Пятое занятие: Организация управления продукцией
- Шестое занятие: Как подготовить обзор продукции
- Седьмое занятие: Разбор домашнего задания
- Восьмое занятие: Изучение крупномасштабного примера

Управление портфелем продукции : Задачи семинара



Управление портфелем продукции является существенной частью общего процесса стратегического управления и жизненно важно для успеха предприятия в стремлении к наилучшим результатам работы и прибыли

Семинар по управлению портфелем продукции :

- Предоставит руководству предприятия теоретическое обоснование, которое даст возможность руководителям принимать более правильные решения относительно того, какие виды продукции производить
 - Внедрит методы стратегического анализа портфеля, которые помогут максимизировать прибыль от имеющегося портфеля продукции
 - Повысит информированность руководства относительно инструментов маркетинга, которые могут быть использованы для эффективного управления продукцией на рынке
 - Предложит организационные изменения по облегчению управления продукцией
 - Предоставит подробный план работы для проведения обзора продукции
- 
- Улучшит возможности предприятия реагировать на требования рынка

Форма семинара

В рамках семинара предполагается активное обсуждение материала между участниками ...



... а также предусмотрены ситуации для анализа и домашние задания, которые помогут Вам усвоить рассматриваемый материал



Содержание семинара

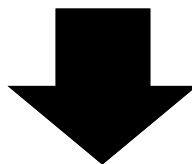
- Содержание и задачи семинара
- Что такое управление портфелем продукции?
- Первое занятие: Теория управления портфелем продукции
 - Специализация, влияние масштаба и эффект взаимодействия
 - Жизненный цикл продукта
 - Некоторые другие теоретические приемы анализа портфеля
 - Пример матрицы “рост - доля рынка”
- Второе занятие: Теория и упражнения на исчисление издержек производства
 - Примеры исчисления переменных издержек
- Третье занятие: Теория и упражнения по определению потребностей покупателей и составление предложений по увеличению ценности продукции
 - Примеры потребностей покупателей
- Четвертое занятие: Средства управления продукцией
 - Каковы средства маркетинга и как пользоваться ими?
 - Ввод продукта и его запуск на рынок
 - Этап “зрелости” продукта
 - Управление выводом продукта с рынка
 - Системы управленческой отчетности для управления продукцией
- Пятое занятие: Организация управления продукцией
- Шестое занятие: Как подготовить обзор продукции
- Седьмое занятие: Разбор домашнего задания
- Восьмое занятие: Изучение крупномасштабного примера



Управление портфелем продукции : Определение

Управление портфелем продукции предприятия - это:

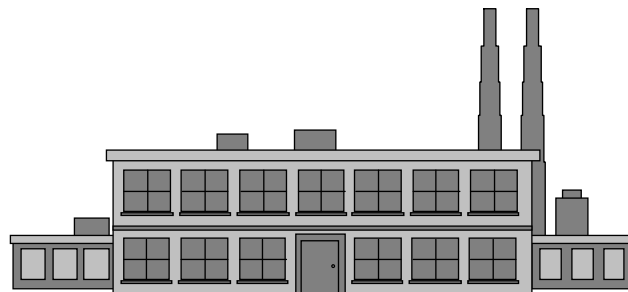
- Активное и эффективное управление ассортиментом продукции предприятия
- Разработка стратегии для внедрения нового продукта и отказа от нерентабельного производства
- Отслеживание тенденций рынка и запросов покупателей для производства продукции, пользующейся высоким спросом
- Управление и распределение ресурсов по видам продукции
- Принятие решений о производстве товаров, которые представляют ценность для покупателя и увеличивают конкурентные преимущества предприятия



- Предприятие должно производить то, что может производить наилучшим образом, что люди хотят покупать и что может принести прибыль

Производственная ситуация - Проблемы на обувной фабрике

Российская обувная фабрика, производитель повседневной и специализированной обуви, оказалась в проблематичной ситуации

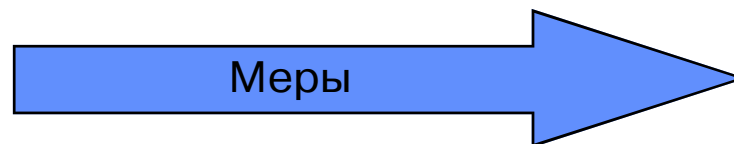
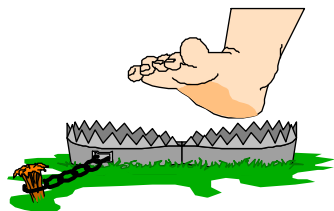


- Обувная фабрика производит широкий ассортимент обуви, которую по роду и типу покупателя можно классифицировать на женскую, мужскую, детскую и специализированную.
- Фабрика имеет чистую прибыль от производства, однако чистый доход и чистая выручка упали в четвертом квартале 1995 года.
- Конкурентная борьба существенно изменилась в основном в связи с тем, что на российский рынок пришли иностранные конкуренты
 - В 1995 году показатели продаж фабрики резко упали после снижения спроса на обувь на российском рынке.
- Цена на продукцию фабрики обычно выше, чем у конкурентов.
- Продукция фабрики не может конкурировать с продукцией других предприятий, в особенности иностранных.

Производственная ситуация - Проблемы на обувной фабрике (продолжение)

В чем причины проблем?

- *С 1992 года на российском обувном рынке стала преобладать в основном импортная продукция*
- *Фабрика не приняла мер по сокращению своих затрат после снижения доходов*
- *Фабрика привыкла работать в условиях централизации советской плановой экономики*
 - традиционно продукция продавалась по каналам государственного распределения
 - отсутствовала система обратной связи с покупателями и конечными потребителями
- *Фабрика производит 240 различных моделей обуви, многие из которых вышли из моды и не продаются.*



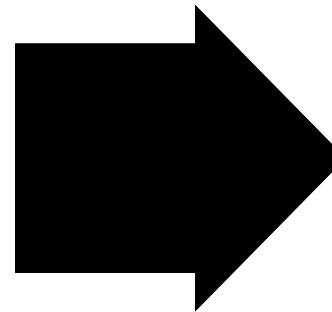
Какие, по вашему мнению, совершаются ошибки, и какие меры вы могли бы рекомендовать для их исправления?

Рабочий лист для записей к ситуации с обувной фабрикой

Удастся ли обувной фабрике успевать за тенденциями на рынке и изменениями потребностей покупателей?

Производственная ситуация - Что можно сделать, чтобы помочь обувной фабрике?

- Определить те моменты, где фабрика специализируется и имеет преимущество над конкурентами
- Подсчитать затраты на производство продукции и определить, как каждый вид продукции окупает эти затраты
- Провести маркетинговое исследование для определения потребностей покупателей в каждой группе продукции
- Найти конкурентоспособную позицию фабрики на рынке и определить рыночную привлекательность



Современная стратегия управления портфелем продукции должна разрабатываться так, чтобы обувная фабрика снова стала рентабельной

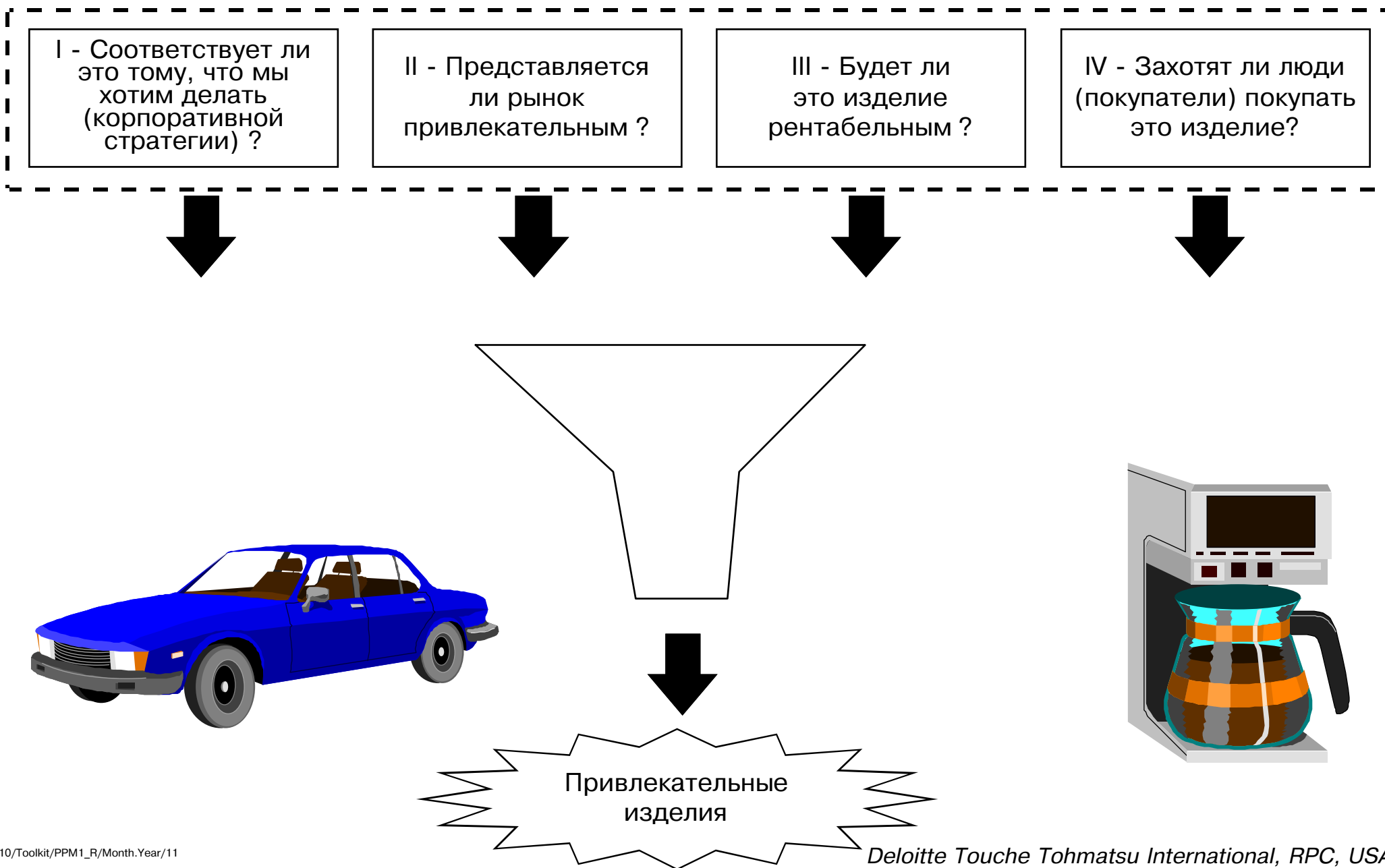
На этом семинаре вы узнаете о практических средствах и конкретных шагах, которые помогут вам более эффективно управлять портфелем продукции



Какие проблемы можно решить с помощью эффективного управления портфелем продукции?

	Проблемы	Решения
Внешние	<ul style="list-style-type: none">– нет расширения покупательской базы– конфликт между видами продукции в результате неправильного запуска в производство– неспособность определить запросы покупателей в настоящее время и предсказать будущее	<ul style="list-style-type: none">– выход на различные рынки с различными запросами покупателей– разработка последовательной стратегии для продукции– удовлетворение запросов покупателей путем производства изделий с конкурентоспособными ценами и в надлежащем количестве
Внутренние	<ul style="list-style-type: none">– разработка большого числа нерентабельных видов продукции или производств или подразделений– неоправданное создание запасов продукции, не пользующейся спросом– возрастающая усложненность предприятия– высокие издержки производства и возможность финансовых кризисов	<ul style="list-style-type: none">– наличие контролируемого и хорошо управляемого набора рентабельных изделий– эффективное управление денежными средствами для финансирования роста новых изделий и получения более высокой прибыли от существующих видов продукции– эффективное распределение ограниченных финансовых ресурсов предприятия между видами продукции– использование производственных возможностей

Чтобы решить, какую продукцию нам следует продавать, необходимо рассмотреть четыре основных вопроса, которые и будут темами семинара



Ассортимент продаваемой продукции должен соответствовать нашей корпоративной стратегии и производственным возможностям и ориентироваться на привлекательные рынки

I - Соответствует ли это тому, что мы хотим делать (корпоративной стратегии) ?

Основные сильные стороны

- “Что мы умеем делать наилучшим образом и как мы можем использовать преимущества такой квалификации ”

Стратегия торговой марки

- “Какой образ должен складываться у покупателей, когда они слышат название нашего предприятия? ”
- “Как бы мы хотели быть известными? Какие изделия мы можем продвигать и продавать, которые бы укрепили этот образ? ”
- “Будут ли предложения продукции выглядеть последовательными? Например, будут ли люди считать, что мы можем быть поставщиками дорогой модельной обуви и военных ботинок?”

Стратегическое видение

- “Имея в виду сказанное выше, кем же мы хотим быть ? ”

II - Представляется ли рынок привлекательным ?

Рынок должен быть разумного размера

- Нам необходимо иметь самые большие возможности для роста

Мы хотим быть крупнейшим участником...

- Быть крупным предприятием обычно означает, что ваши издержки ниже, чем у ваших конкурентов

привлекательных рынков ... то есть быстрорастущих рынков

- Быстрорастущие рынки - это те рынки, где имеется наибольший шанс привлечь много клиентов, не встречая сопротивления конкурентов

... где можно получить прибыль ...

- если мы знаем, что другие аналогичные предприятия извлекают прибыль на определенном рынке, то почему мы не можем делать то же самое?

... и где мало сильных конкурентов

- Наличие малого числа конкурентов повышает шансы на то, что покупатель приобретет наш товар

Продаваемая продукция должна приносить прибыль предприятию и соответствовать тому, что покупатель хочет купить

III - Будет ли это изделие рентабельным ?

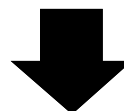
- Продукция должна покрывать издержки производства, издержки по управлению производством, и дополнительно покрывать накладные расходы и приносить прибыль
- Изделия часто бывают нерентабельными, когда они впервые запускаются в производство, но прочно устоявшиеся изделия должны приносить прибыль

IV - Захотят ли люди (рынок) покупать этот продукт ?

- Даже если предприятие производит продукцию, которая покрывает издержки своего производства, продается на привлекательных рынках и соответствует стратегии, эту продукцию нет смысла производить, если ее никто не хочет покупать
- Мы должны быть способны поставлять на рынок товары, которые покупатель хочет покупать

К концу семинара мы должны уметь по-новому взглянуть на продаваемую нами продукцию, и подготовить рекомендации по улучшению результатов работы нашего предприятия

	Рентабельность	Удовлетворяет ли запросы покупателей	Соответствует стратегии	Положение на рынке			Итоги ?
				Рост	Доля	Конкуренция	
Изделие А							
Изделие В							
Изделие С							
Изделие D							
Изделие E							
Изделие F							



Плохо/Нерент. Приемлемо Хорошо/Рент.

Какие предложения мы должны внести для такого ассортимента продукции?

Примечание: Все изделия занимают достаточно большие сегменты одного и того же рынка

Содержание семинара

- Содержание и задачи семинара
- Что такое управление портфелем продукции?
- Первое занятие: Теория управления портфелем продукции
 - Специализация, влияние масштаба и эффект взаимодействия
 - Жизненный цикл продукта
 - Некоторые другие теоретические приемы анализа портфеля
 - Пример матрицы “рост - доля рынка”
- Второе занятие: Теория и упражнения на исчисление издержек производства
 - Примеры исчисления переменных издержек
- Третье занятие: Теория и упражнения по определению потребностей покупателей и составление предложений по увеличению ценности продукции
 - Примеры потребностей покупателей
- Четвертое занятие: Средства управления продукцией
 - Каковы средства маркетинга и как пользоваться ими?
 - Ввод продукта и его запуск на рынок
 - Этап “зрелости” продукта
 - Управление выводом продукта с рынка
 - Системы управленческой отчетности для управления продукцией
- Пятое занятие: Организация управления продукцией
- Шестое занятие: Как подготовить обзор продукции
- Седьмое занятие: Разбор домашнего задания
- Восьмое занятие: Изучение крупномасштабного примера

Основная специализация

Что такое “основная специализация”?

Что мы делаем лучше всего?

Используем ли мы наши наилучшие возможности?



Какие у нас преимущества над конкурентами?

Не пытаемся ли мы делать слишком много видов продукции?

Основная специализация

При производстве продукции предприятию следует стремиться максимально использовать тот практический опыт, в котором, по его мнению, оно имеет преимущества.

- Этот опыт называются “Основной специализацией”.

Завод “Росэлектрик” и основная специализация

- В течение многих лет завод “Росэлектрик” производил и продавал электродвигатели и стартеры к ним. Недавно, для получения дополнительных доходов завод стал выпускать пылесосы. Поскольку завод не имел опыта работы на рынках пылесосов, у него появились с ними проблемы, что отразилось на производительности всего предприятия.
- Для решения этих проблем “Росэлектрик” провел реорганизацию, в ходе которой (среди прочих изменений) было принято решение сосредоточить внимание на основной специализации, т.е., тому, что завод умеет делать лучше всего, в чем у него накоплен опыт и умение, и где есть преимущество над конкурентами.

Основная специализация

Завод “Росэлектрик” и основная специализация

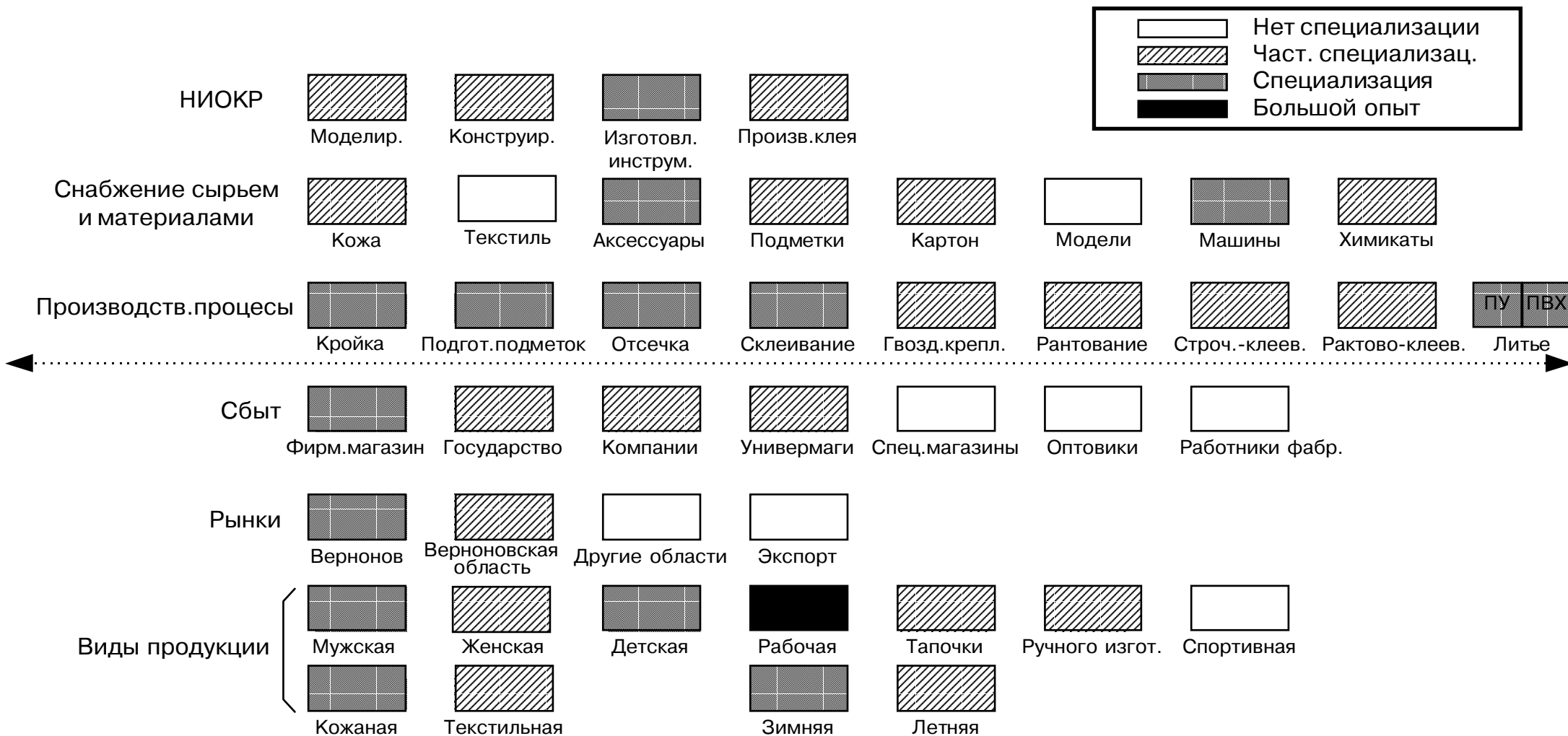
- Завод пришел к выводу, что его основной специализацией является производство и сбыт электродвигателей и стартеров, так как:
 - он обладает опытом производства электродвигателей и стартеров
 - на рынке он был лидером в исследовании и разработке моторов и стартеров
 - он хорошо известен среди производителей моторов и стартеров
 - он имеет большой опыт в маркетинге и реализации моторов и стартеров
- Более того, на заводе поняли, что производство и сбыт пылесосов не входит в его основную специализацию, и что на эту продукцию тратились средства завода и время руководства, отвлекая его от основной работы.

Понимание нашей основной специализации

Как определить вид деятельности, где мы работаем хорошо

- Нам нужно рассмотреть каждый вид деятельности нашего предприятия, представленный в графически в виде отдельной клетки, и оценить его как отдельный вид деятельности: хорошо ли предприятие может делать это или нет?
- Результатом этого процесса является *карта видов деятельности* предприятия:
 - составьте список различных видов деятельности нашего предприятия в хронологическом порядке :
 - от начальных процессов до момента, когда покупатель получает нашу продукцию
 - это означает, что нам надо графически изобразить не только каждый из наших видов деятельности, но также и каждый из наших видов продукции и различных каналов сбыта
 - оцените, насколько наше предприятие сильно в каждой из этих клеток
- Определите те области, в которых, по нашему мнению, предприятие имеет преимущества перед нашими конкурентами
- Глядя на результат, мы можем неожиданно обнаружить, что наша основная специализация отличается от того, что мы думали в начале: судостроительный завод обнаружил, что его ключевые возможности - не постройка быстроходных кораблей, а производство любых вида изделий из алюминия
- Сосредоточьте основное внимание на том, в чем у нас наилучшие возможности: продукция, которую мы производим и продаем, должна использовать преимущества наших ключевых возможностей

Пример 1 : Виды специализации обувной фабрики



Эта фабрика считает, что ее основной специализацией является производство обычной обуви. Вы согласны с этим?

Уделяя главное внимание основным специализациям и процессам основного производства, предприятия часто добиваются сокращения издержек

Предприятия, которые производят большее количество определенной продукции, обычно имеют относительно меньше издержек на ее производство, чем предприятия, производящие меньшее количество такой же продукции.

- Сокращение издержек достигается путем экономии на масштабах деятельности и через производительность от приобретенного опыта производства продукции
- Экономия на масштабах деятельности достигается, когда предприятие может производить продукцию в больших объемах при меньших издержках на единицу этой продукции. Сокращение издержек происходит в результате их распределения на больший объем выпускаемой продукции.
- Производство продукции в течение значительного периода дает предприятию опыт, который позволяет научиться выпускать продукцию с большей производительностью. Предприятие, которое повышает объем производства, получает больше опыта и достигает большей производительности.
- Увеличение масштабов производства приводит к повышению эффективности с помощью:
 - передовых технологий
 - улучшения производственного процесса
 - более опытной рабочей силы
 - сокращения времени на управление
 - более тщательного учета товарных запасов и контроля за качеством

Через приобретенный опыт производства можно повысить эффективность отдельных процессов

- Важно понять, что производительность на основе опыта достигается только для отдельного процесса или вида деятельности в рамках предприятия
 - Например, если я удвою число каркасов кузова, которые присоединяются к шасси автомобилей, то издержки на это уменьшатся
 - Я научился, как лучше закреплять это приспособление и делать этот сварной шов
 - Для дальнейшего снижения издержек, мне придется еще раз удвоить совокупное число корпусов, которые мне надо присоединить



- Предприятия должны проанализировать все процессы и виды деятельности, которыми они занимаются, и стремиться достигнуть максимальной производительности на основе опыта в наиболее важных из них: тех, в которых к продукции “добавляется стоимость”

Упражнение 2: Через приобретенный опыт производства продукции можно повысить эффективность отдельных процессов

- Упражнение 2 :
 - Давайте снова рассмотрим пример с обувной фабрикой. Имеется два производственных процесса для литья подметок, называемых ПУ и ПР. Эта фабрика должна изготовить 15 000 пар обуви: какое из двух решений, по вашему мнению, для нее является лучшим?

	ПУ	ПР		ПУ	ПР
Утепленная мужская обувь	10 000	-	Утепленная мужская обувь	10 000	-
Рабочая обувь	-	5 000	Рабочая обувь	5 000	-

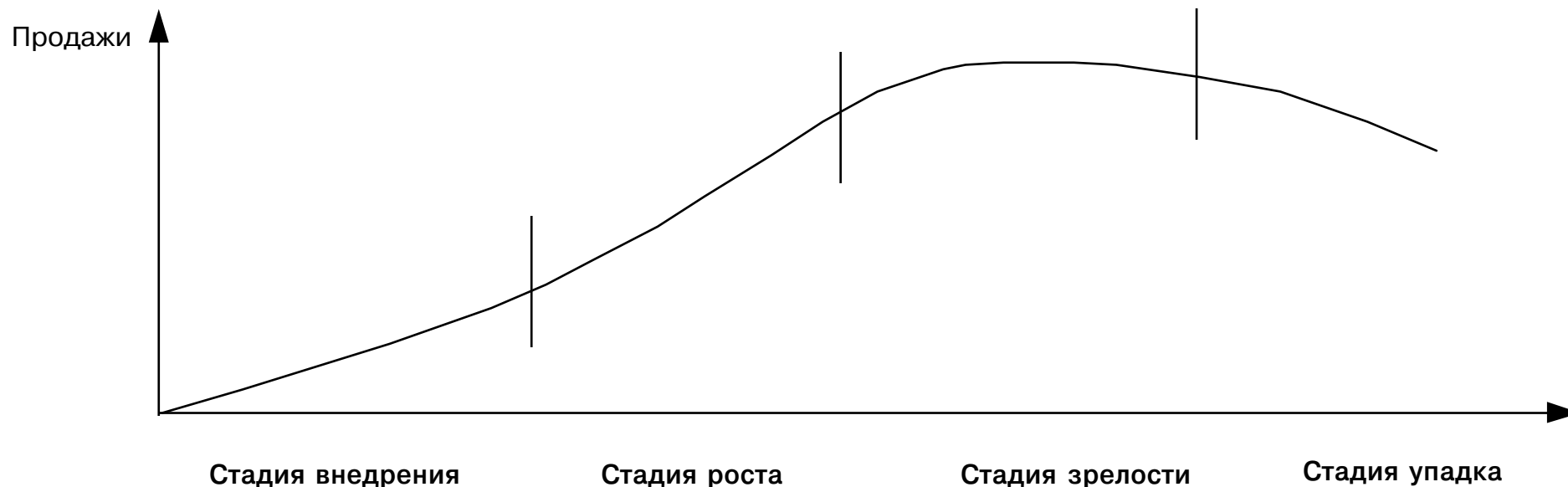
Для максимального увеличения производительности, достигнутой через приобретенный опыт производства продукции, предприятие должно стремиться к производственно-технологическому взаимодействию различных видов продукции

- Запуская в производство новое изделие или принимая решение о том, производство каких изделий продолжать или прекратить, предприятию следует принимать во внимание свои существующие производственные специализации
- Производственно-технологическое взаимодействие имеет место тогда, когда для производства различных изделий или услуг используется один и тот же производственный процесс или технология, в результате чего достигается определенное дополнительное преимущество
- Например, обувная фабрика имеет хорошее производственно-технологическое взаимодействие в производстве рабочей обуви и утепленной зимней мужской обуви, где используется одна и та же технология

Базовая теория: Продукция продается в соответствии с циклом продаж

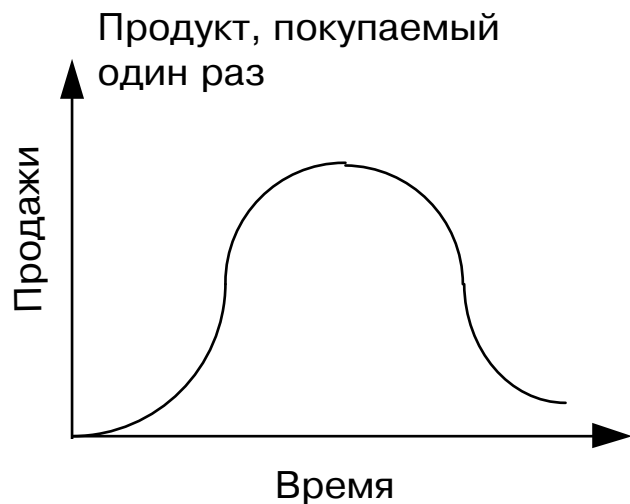
Продукция и рынки развиваются. Цель предприятия состоит в том, чтобы занять все большую часть существующих рынков

Кривая типичного жизненного цикла продукта

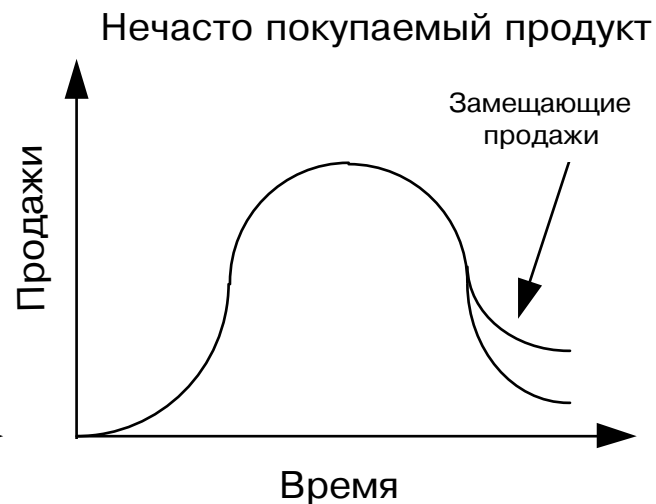


Основная задача руководства состоит в том, чтобы успешно запустить продукт и задерживать наступление стадии упадка на как можно долгий срок

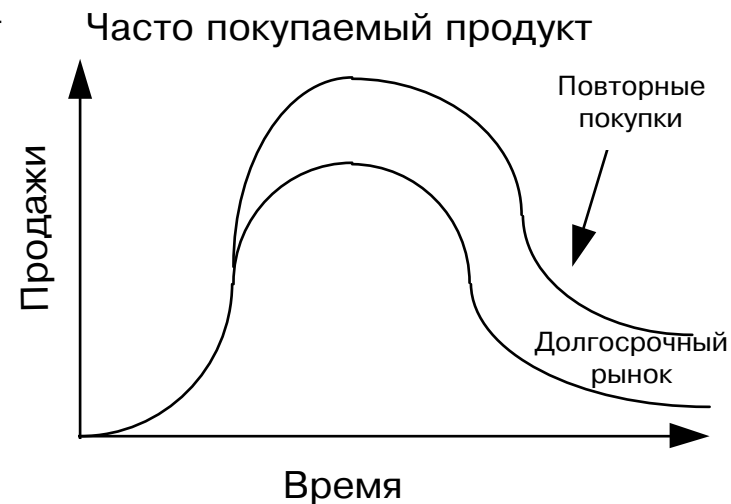
Базовая теория: Жизненный цикл продукта определяется первоначальным спросом и спросом, вызываемым необходимостью замены ранее купленных товаров (т.н. “рынки замещения “)



- Подъем продаж в начале,
- пик,
- затем приближается к нулю по мере уменьшения числа потенциальных покупателей

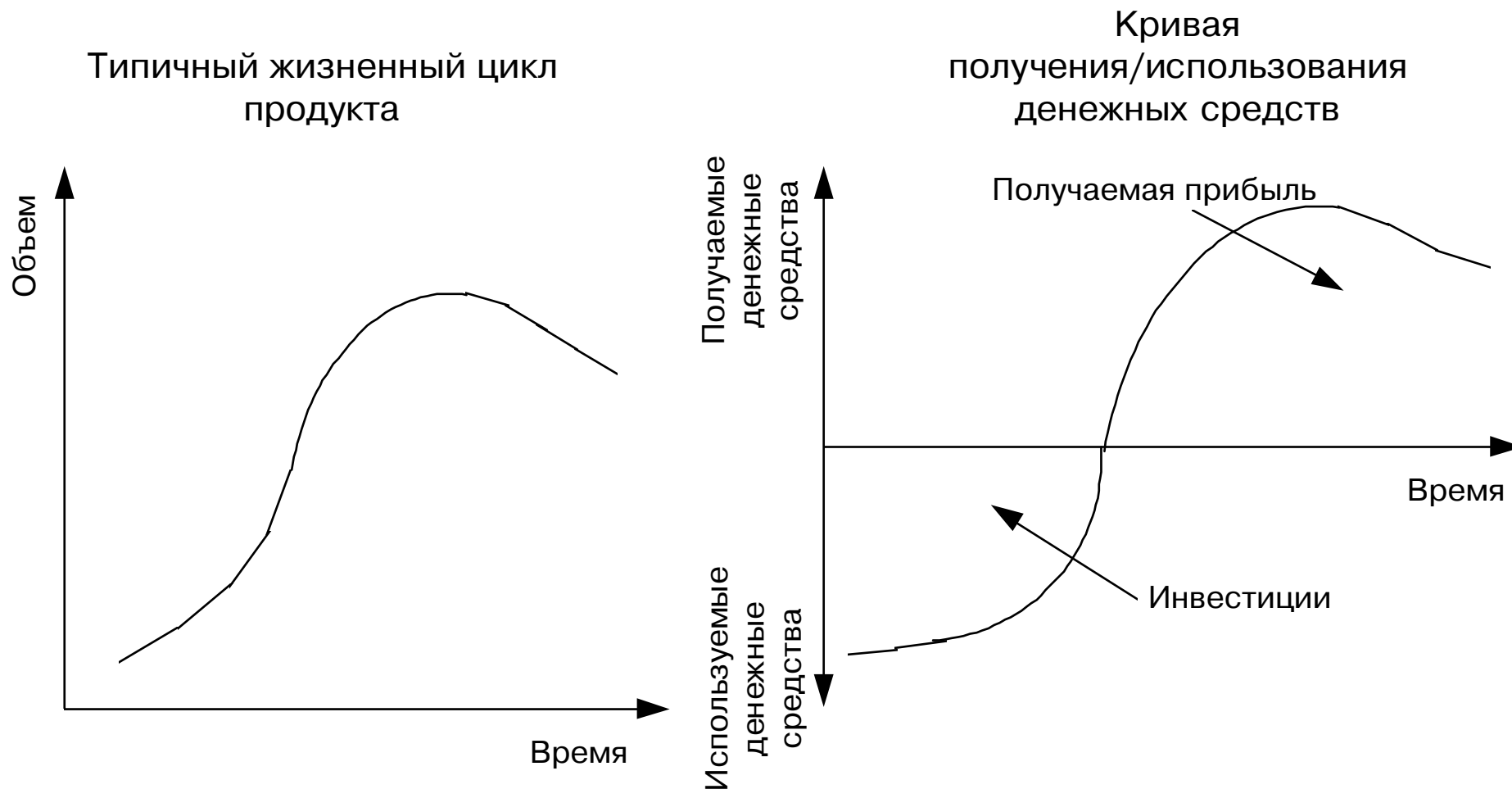


Циклы замещения, первоначальные и повторные (т.е. замещающие продажи) должны оцениваться отдельно



- Повторные покупки происходят скоро
- Кривая продаж в конечном итоге становится почти горизонтальной, что отражает уровень устойчивого объема повторных покупок

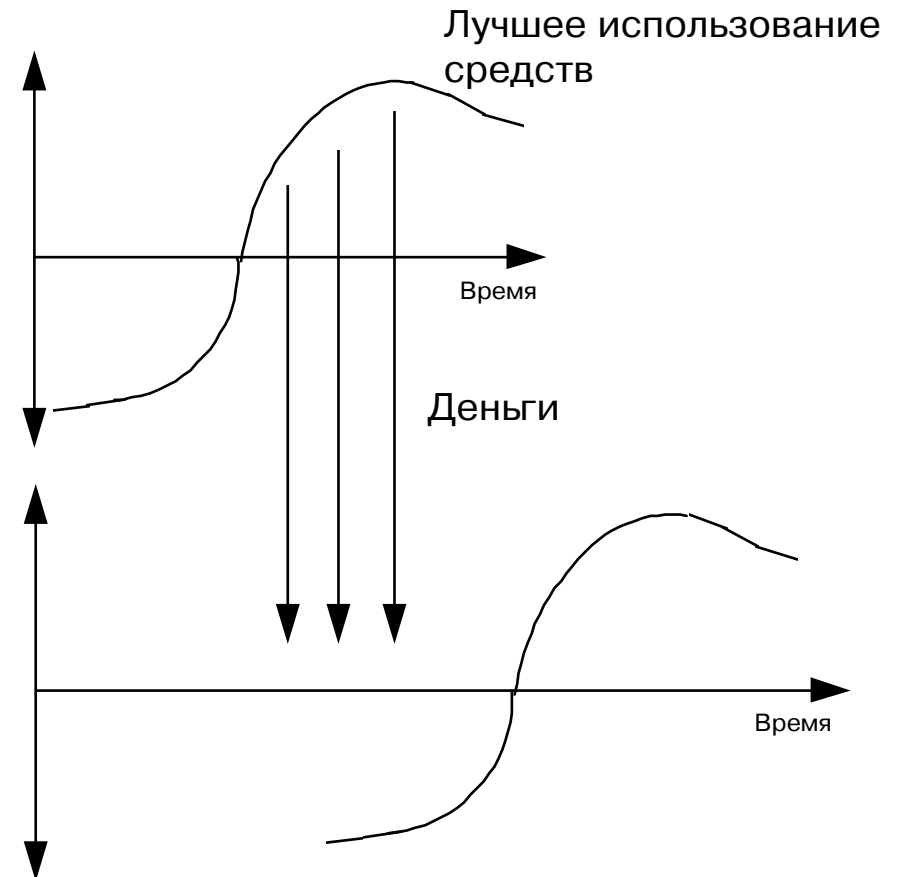
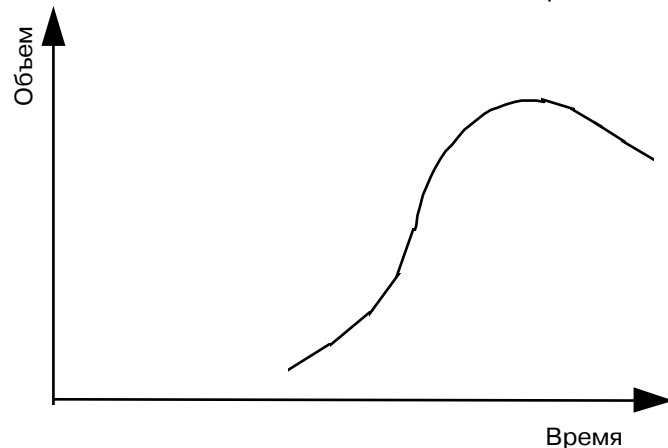
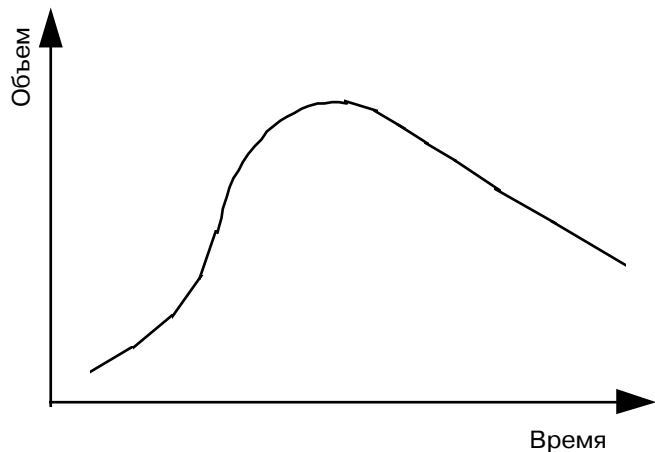
Базовая теория: По мере развития продукции меняется величина прибыли



- Значительные средства требуются на стадиях внедрения и роста жизненного цикла продукции
- “Зрелые” продукты могут приносить достаточно средств для покрытия своих расходов и финансирования нерентабельной и новой продукции

Базовая теория: Управление денежными средствами в соответствии с жизненным циклом продукции

- Предприятия с хорошим управлением продукцией рассчитывают время пиков различных продуктов так, чтобы деньги выручка от продуктов с большим объемом продаж направлялись на поддержку и развитие еще пока нерентабельных новых продуктов
- В каждый определенный период времени портфель продукции состоит из продуктов, находящихся на различных стадиях своего жизненного цикла
- Денежные средства, приносимые некоторыми продуктами, должны использоваться для помощи в развитии вновь запускаемых продуктов



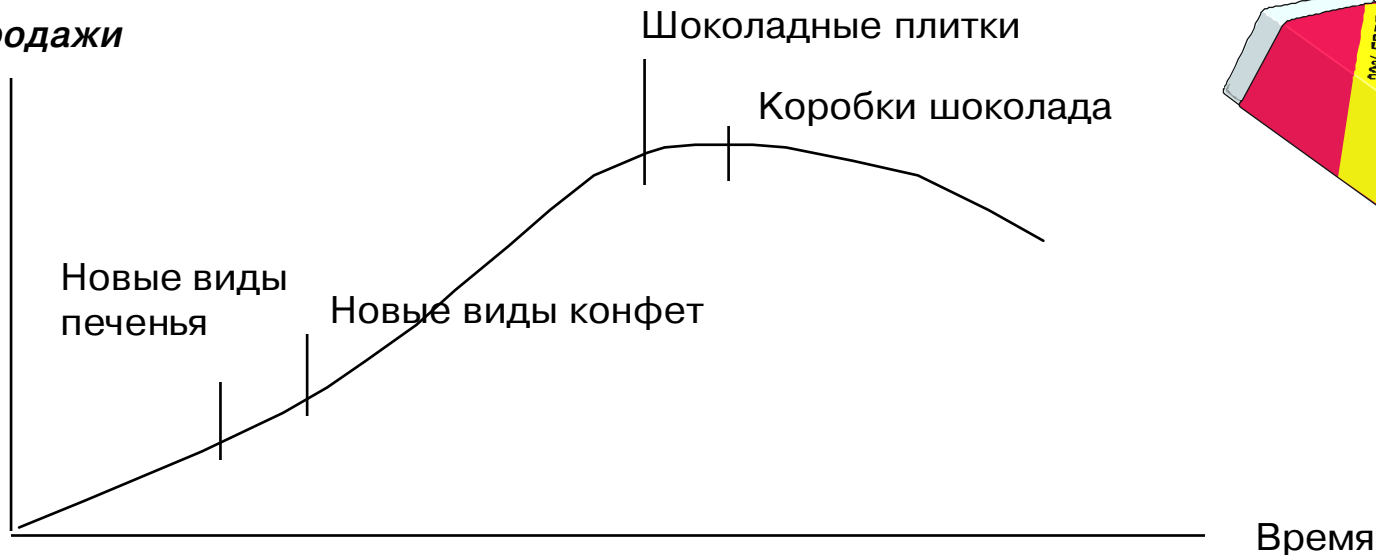
Базовая теория : Управление продукцией должно соответствовать ее жизненному циклу

Как будет обсуждаться на занятии 4, предприятиям необходимо управлять своими продуктами на каждой стадии их жизненного цикла по-разному

Стадия жизненного цикла продукта	Внедрение	Рост	Зрелость	Упадок
Продукт	Предложить основной продукт	Предложить модификации основного продукта, услуги, гарантии	Диверсификация торговых марок и моделей	Постепенное снятие с производства слабых продуктов
Цена	Применять изд-ки плюс прибыль или затраты плюс приб. или принять существ. цену рынка в качестве точки отсчета	Цена для проникновения на рынок: возможное снижение цены	Цена для соответствия лучшим конкурентам	Снизить цену
Сбыт	Создать избирательную систему сбыта	Создать интенсивную систему сбыта	Создать более интенсивный сбыт	Действовать избирательно; постеп. закрывать нерентабельные торговые точки
Реклама	Создать известность продукту среди покупателей и посредников	Создать известность и интерес на массовом рынке	Подчеркивать различия и преимущества торговых марок	Снизить до уровня, необходимого для сохранения самых твердых приверженцев
Стимулирование продаж	Применять мощное стимулирование продаж для привлечения к пробной покупке	Снизить для того, чтобы воспользоваться сильным потребит. спросом	Увеличить для поощрения перехода к другим продуктам	Снизить до минимального уровня

Пример: Кондитерская фабрика “Сладкоежка”

Продажи



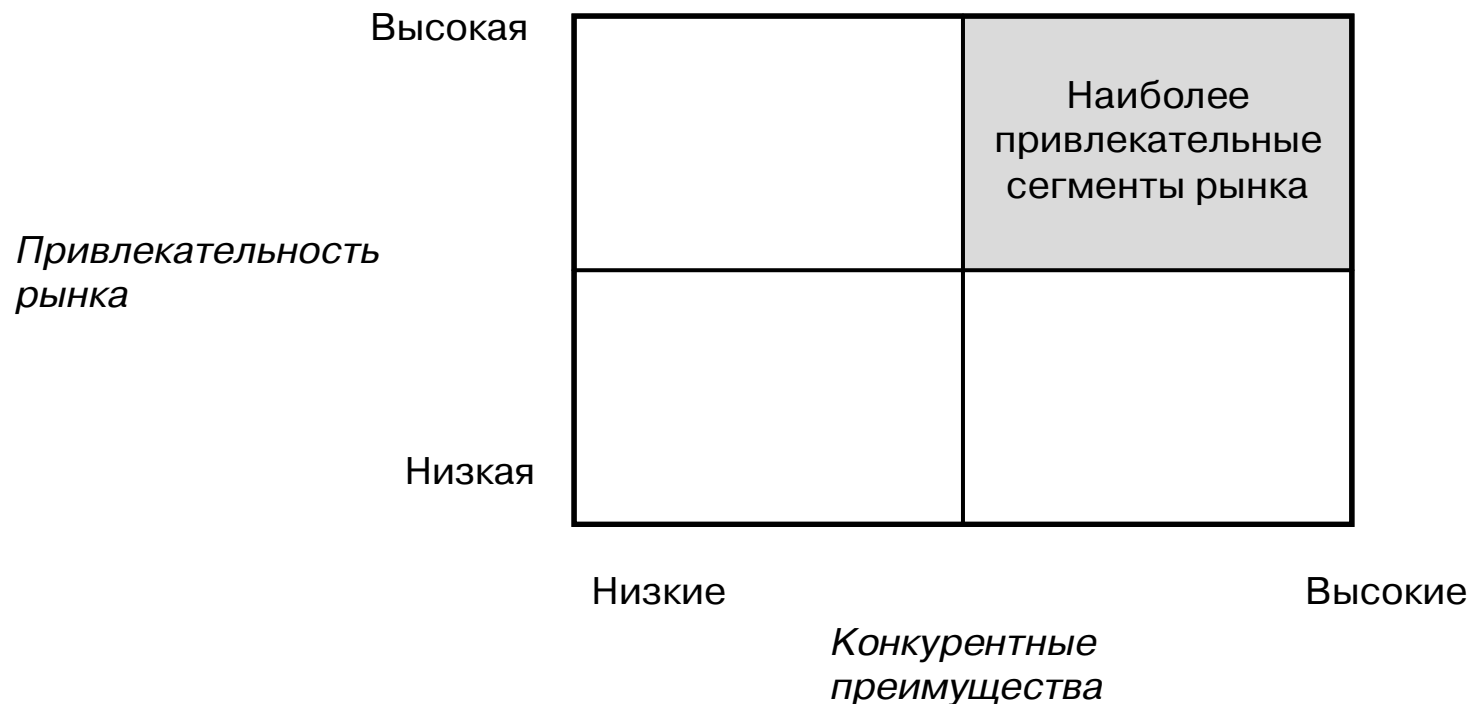
Кондитерская фабрика “Сладкоежка” очень успешно продает шоколад в коробках и отдельными плитками.

- Были введены новые виды продукции для выхода на рынок нешоколадных конфет и сладостей. Новая продукция достигнет зрелости и заменит сегодняшнюю шоколадную продукцию на случай, если она вступит в стадию упадка.
- Кондитерская фабрика использовала прибыль, полученную от продажи шоколада, на разработку и ввод не шоколадных конфет и печенья.
- Эти новые продукты находятся в настоящее время в стадии роста, но продаются очень успешно.

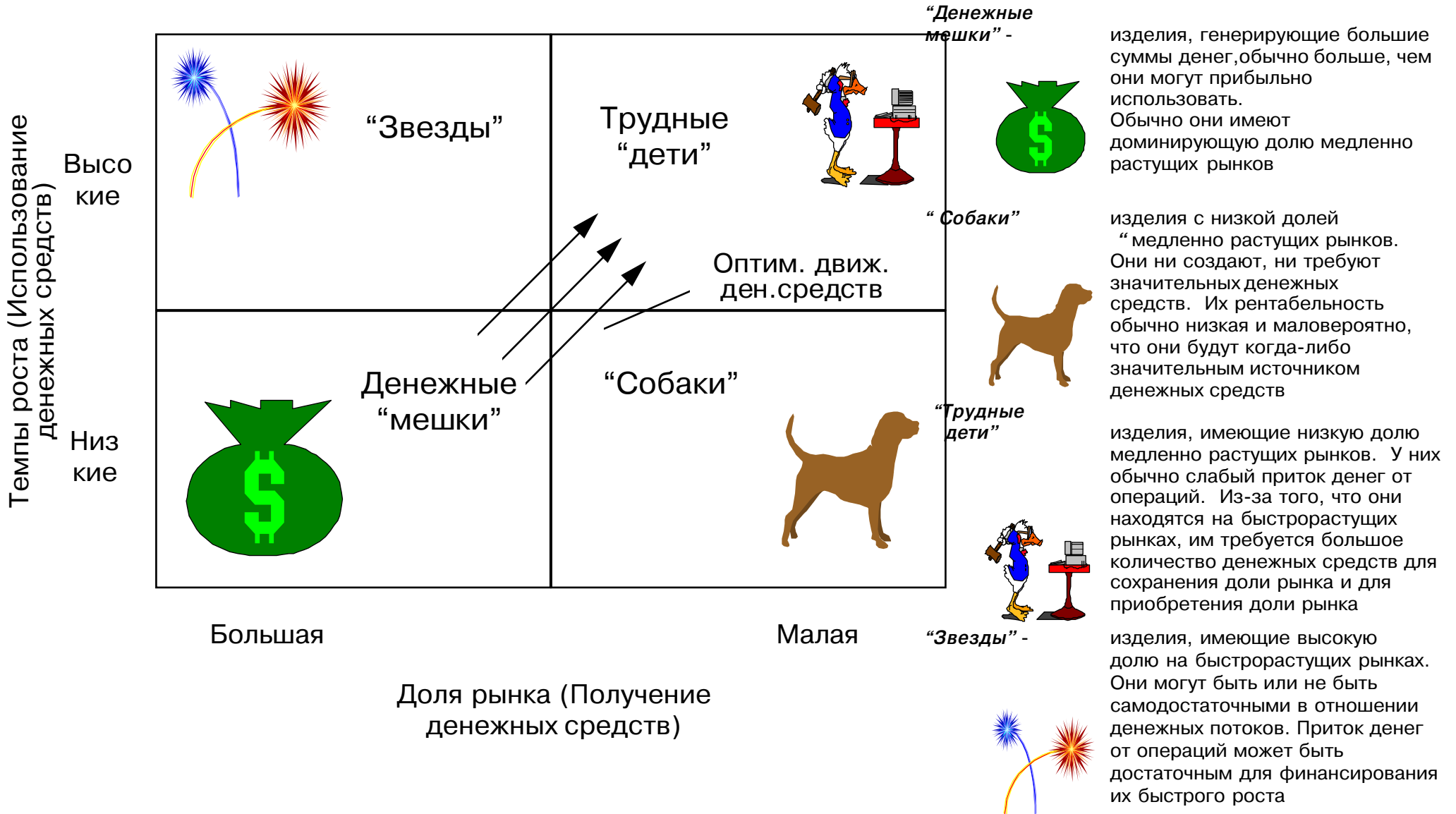
Базовая теория: Эксперты установили несколько основных способов для упрощений оценки положения продукта на рынке - все они имеют присущие им слабости, но все же они достаточно полезны для применения

Многие способы анализа исходят из предпосылки, что “Зрелые” продукты, которые являются лидерами рынка, точно соответствуют запросам покупателей и являются рентабельными и приносящими денежные средства

- Хотя эти предпосылки часто и неверны для России, все же более вероятно, что “зрелые” продукты будут генерировать денежные средства, чем “новички”, появившиеся на рынке
- При таких предпосылках наш метод сводится к двум важным вопросам :
Привлекательность рынка и выбор положения на рынке



Классификация продуктов в соответствии с темпами роста и долей рынка позволяет определить, какие виды продукции должны иметь сильный приток денежных средств от операций и высокую прибыль, а какие являются кандидатами на снятие с рынка

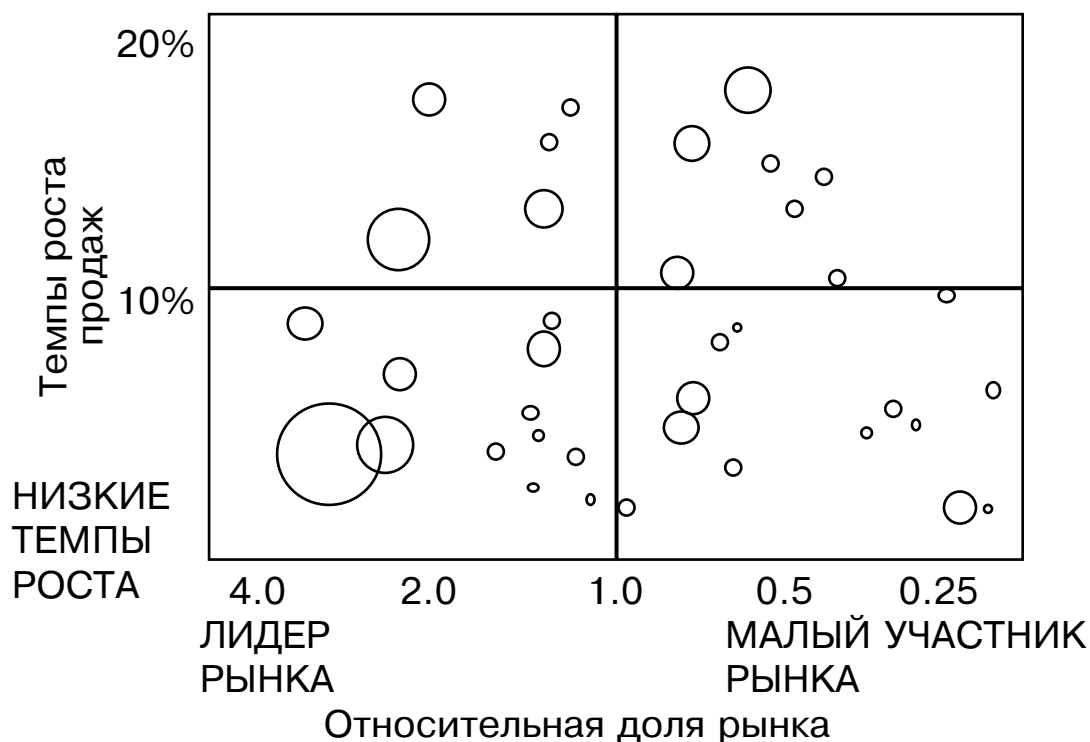


Базовая теория : Матрица “рост-доля рынка“ является инструментом для оценки темпов роста и конкурентоспособности продукции предприятия....

Матрица “ рост-доля рынка “ является ценным инструментом для управления портфелем продукции

Схема портфеля продукции относительно сильного и диверсифицированного предприятия

ВЫСОКИЕ
ТЕМПЫ РОСТА



- Размер круга = стоимость продаж в рублях
- Относительная доля рынка = Количество проданных единиц нашей продукции, поделенное на количество единиц, проданных нашим крупнейшим конкурентом
- Темп роста рынка должен прогнозироваться в краткосрочной перспективе
- Его следует составлять регулярно для того, чтобы видеть эволюцию продукции на рынке

Это простой способ классификации портфеля продукции вашего предприятия

Четыре простых типа стратегии ...

После того, как продукты были классифицированы по группам в соответствии с долей рынка и темпом роста, руководство может решить, какую из четырех основных стратегий выбрать для данного продукта

Создание доли рынка	Сохранение доли рынка	Сбор / получение прибыли	Снятие с рынка
<ul style="list-style-type: none"> • Может быть достигнуто за счет : <ul style="list-style-type: none"> – снижения цены – улучшение поставки, качества или обслуживания – концентрации усилий на сегменте рынка • Лучше всего осуществляется во время быстрого роста • Создание доли рынка приводит к повышению рентабельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Подходит для хорошо укоренившихся продуктов с низкими издержками и высокой рентабельностью • Применяется, когда создание доли рынка слишком дорого или занимает слишком много времени • Лучше всего подходит для зрелых предприятий с ведущей и сильной долей рынка 	<ul style="list-style-type: none"> • Допускает уменьшение доли рынка для максимизации краткосрочной прибыли и денежных потоков • Применяется, когда необходимы деньги для разработки нового продукта • Подходит для продуктов со слабой позицией на уменьшающихся рынках 	<ul style="list-style-type: none"> • Может применяться, когда продукт имеет долю рынка меньше, чем критическая для выживания величина (1/4 от доли лидера) • Применяется, когда требуются крупные инвестиции для того, чтобы догнать конкурентов • Подходит для продуктов, которые не конкурентоспособны по цене и/или качеству

... могут применяться на предприятиях в зависимости от их доли на рынке и стадии жизненного цикла

Основные стратегии, подходящие для различных стадий жизненных циклов и различного положения на рынке

Конкурентная позиция	Стадия жизни продукта		
	РОСТ	ЗРЕЛОСТЬ	УПАДОК
ЛИДЕР (Большая доля)	Создание доли рынка	Сохранение доли рынка	Сбор / получение прибыли
ИДУЩИЙ СЛЕДОМ (Малая доля)	Создание доли рынка, но концентрация усилий на сегменте	Снятие с произв. (или сохранение доли за счет цен и издержек на уровне ниже лидеров)	Уход продукта с рынка

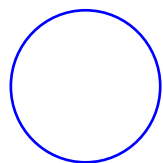
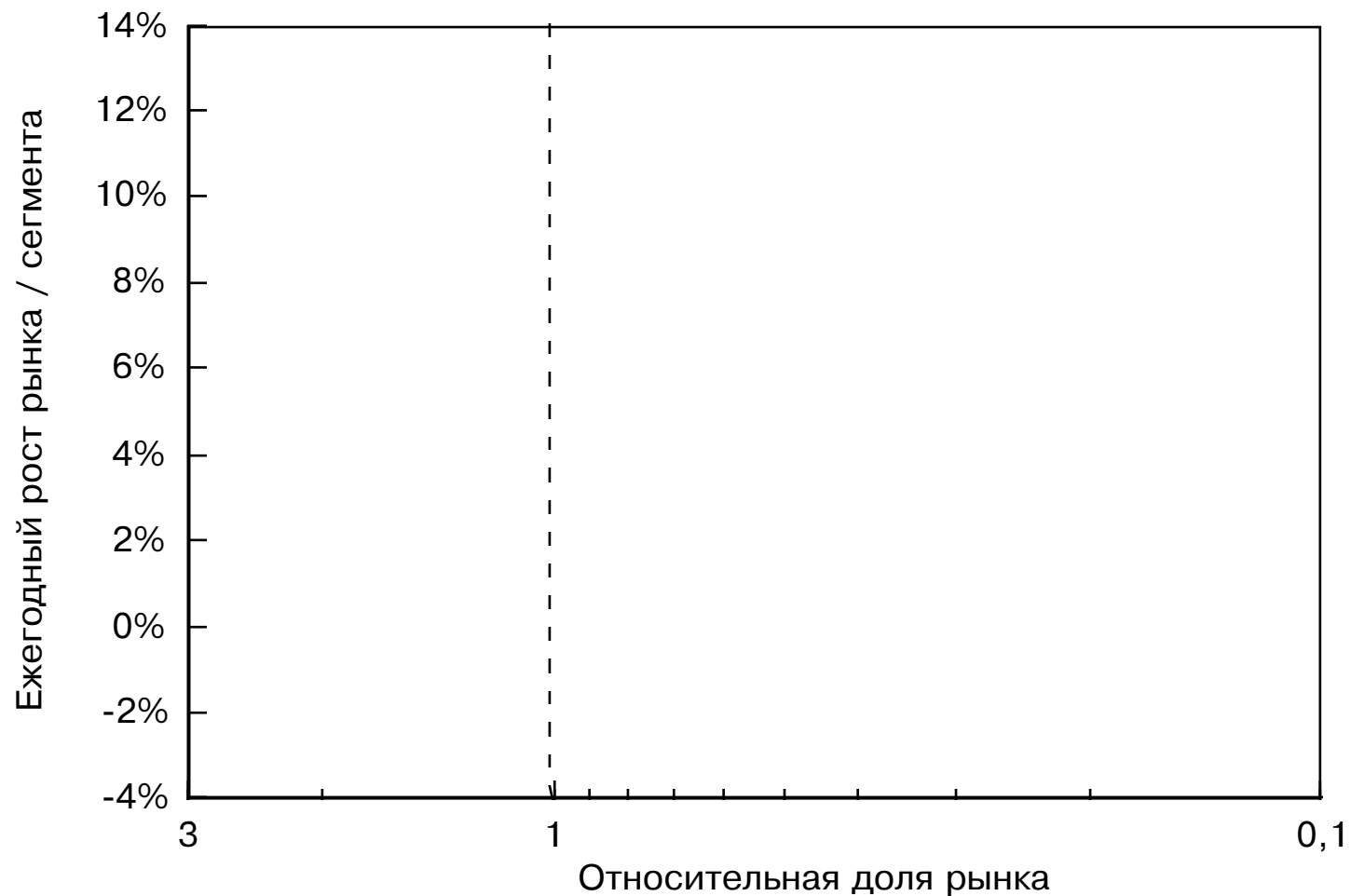
Упражнение - Матрица “рост-доля рынка”

- Завод “Уралмашина” производит шесть различных моделей автомобилей, которые занимают различное положение на соответствующих рынках.
- Данные по каждому виду продукции / сегмент рынка указан в таблице:

Продукция	Дата ввода продукции	Фаза жизненного цикла	Прогноз размера рынка на 1997 (1995 млн. руб)	Размер рынка 1995 (1995 млн. руб)	Продажи “Уралмашины” (1995 млн.руб.)	1995 Продажи крупнейш. конкурента (млн. руб.)
A	1991	зрелость	1446	1390	500	420
B	1988	упадок	3136	3200	1600	780
C	1994	рост	1872	1466	600	460
D	1995	взлет	2321	1990	110	820
E	1985	упадок	1416	1505	245	560
F	1993	зрелость	1011	991	98	560

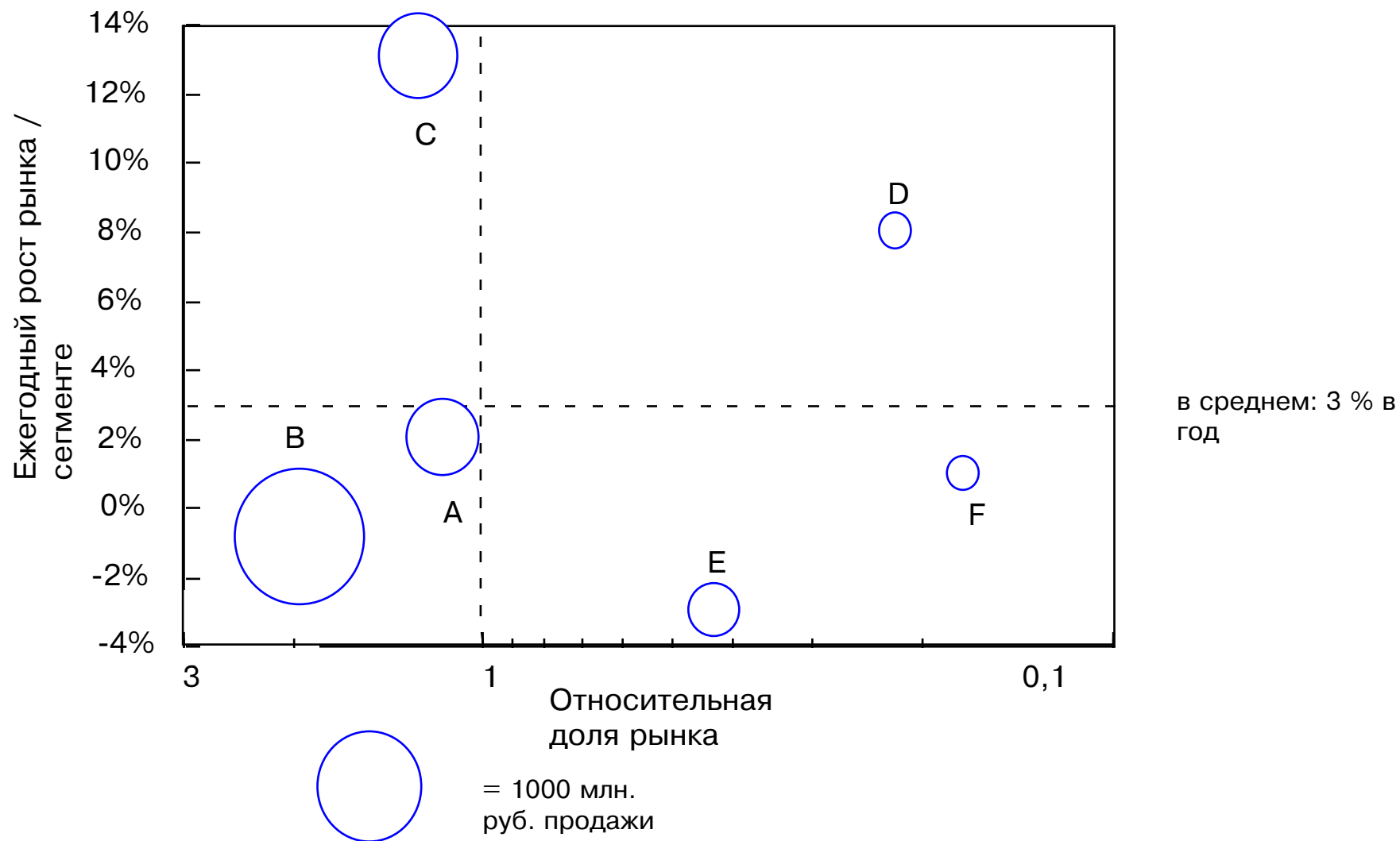
- Используя эти данные, сделайте анализ портфеля продукции завода “Уралмашина”:
 - Подсчитайте относительную долю рынка для каждого вида продукции
 - Постройте график среднегодового роста для всего рынка
 - Внесите эти виды продукции в матрицу “рост-доля рынка
 - Дайте рекомендации по каждому виду продукции

Упражнение - Незаполненная матрица “Рост-доля рынка”

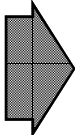
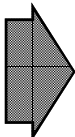
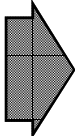
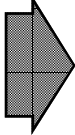
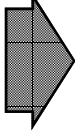
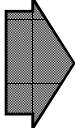


= 1000 млн. руб. продажи

Упражнение - Результаты заполнения матрицы “рост-доля рынка”



Упражнение - Матрица “Рост-доля рынка” - Возможные рекомендации для каждого вида продукции

Продукт А		<ul style="list-style-type: none">• Сохранять существующую долю рынка для сохранения позиции по отнош. к конкурентам путем увеличения значимости продукта для покупателя и путем рекламы
Продукт В		<ul style="list-style-type: none">• Максимально увеличить поток денежных средств путем сокращения финансирования• Тем не менее, не слишком ослабляйте существующую позицию по отношению к конкурентам, так как поток денежных средств продукта В должен составлять важную часть общего потока денежных средств
Продукт С		<ul style="list-style-type: none">• Продолжать создавать долю рынка, финансируя инструменты маркетинга, а также путем снижения цен• Создать мощности для удовлет. спроса в будущем
Продукт D		<ul style="list-style-type: none">• Продолжать финансирование запуска продукта для создания растущей доли
Продукт Е		<ul style="list-style-type: none">• Как можно быстрее снять продукт с рынка, который находится в процессе упадка
Продукт F		<ul style="list-style-type: none">• Сохранять долю или снять с рынка

Итоги: Чему мы научились и что нам следует запомнить о теории управления портфелем продукции

- Предприятию необходимо понять свою основную специализацию и стремиться достичь взаимодействия в производстве или распределении для выпуска и сбыта своей продукции
- Производство больших объемов в рамках одного вида деятельности позволит предприятию повысить эффективность с помощью дополнительного производства продукции и сократить издержки производства для повышения конкурентоспособности
- Продажа продуктов происходит в соответствии с кривой, называемой жизненным циклом продукции, который определяется первоначальным спросом и рынком замещения
- Портфель состоит из продуктов, находящихся на различных стадиях своего жизненного цикла. Анализ стадий жизненного цикла продуктов, наряду с их положением на рынках определяет необходимые действия: финансирование, обновление, снятие с рынка, получение прибыли.



- Для того, чтобы завершить анализ портфеля продукции необходимо определить, насколько рентабельна наша продукция и хорошо ли она удовлетворяет запросы потребителя